

4 Darstellung der ausgewerteten Träger des Ausbildungsprogramms und der Jugendberufshilfe

Im Rahmen dieses sechsten Kreisgangs durch die Methode werden die Auswertungen der Träger des Ausbildungsprogramms und der Jugendberufshilfe vorgestellt.

4.1 Einführung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation der Träger des Ausbildungsprogramms sowie der Jugendberufshilfe dargestellt, ohne jedoch die hinführenden Schritte mit aufzuführen; diese können jedoch bei Interesse und zur Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse jederzeit eingesehen werden. Untersucht wurden die insgesamt elf Träger mit ihren verschiedenen Einrichtungen beziehungsweise Standorten, die teilweise mehrere Ausbildungsgänge in unterschiedlichen Werkstätten beziehungsweise Abteilungen anbieten. Insgesamt wurden 165 Interviews mit Auszubildenden, Ausbildern beziehungsweise Meistern, pädagogischen Mitarbeitern und Leitungsmitgliedern geführt. Diese Interviews bilden die Grundlage der Auswertungen und der folgenden Zusammenfassungen. Der individuellen Organisation der Träger wurde dadurch versucht gerecht zu werden, dass die Auswertung auf unterschiedlichen Aggregationsebenen erfolgte, das heißt auf der Ebene der einzelnen Träger, der jeweiligen Einrichtung sowie der einzelnen Werkstatt beziehungsweise Abteilung. Bei kleineren Trägern, beispielsweise dem Träger 10, werden alle Protokolle der dortigen Mitarbeiter und Auszubildenden in die Auswertung unter dem Fokus dieses Trägers einbezogen. Diejenigen Träger, die verschiedene Ausbildungsgänge anbieten, wurden, sofern sie an einem Standort ausbilden und über eine gemeinsame Teamstruktur verfügen, ebenfalls als Einheit ausgewertet. Verschiedene Einrichtungen oder Werkstätten beziehungsweise Abteilungen wurden einzeln ausgewertet und dargestellt, sofern sie sich an unterschiedlichen Standorten befinden oder keine beziehungsweise nur eine punktuelle Vernetzung der Mitarbeiterstruktur erkennbar ist. Die hinführenden Schritte der im Folgenden dargestellten Zusammenfassungen entsprechen dem aufgeführten Beispiel.

4.1.1 Ausgangsbedingungen

Eine abgeschlossene Berufsausbildung ist, wenn man den hohen Anteil der jüngeren un- und angelernten Arbeitslosen betrachtet, der beste Schutz vor längerer Arbeitslosigkeit. Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Großstadt in Deutschland kompensiert deshalb einerseits den Ausbildungsplatzabbau der Wirtschaft, indem die zuständige Behörde für den Kreis benachteiligter Jugendlicher im Rahmen eines Ausbildungsprogramms und der Jugendberufshilfe für außerbetriebliche Ausbildungsmöglichkeiten sorgt. Andererseits soll die Wirtschaft dazu angeregt werden, ihrer Ausbildungsverantwortung besser gerecht zu werden.

Diese Anstrengungen bleiben dringlich, auch wenn die Anzahl der Ausbildungsplätze in den letzten Jahren leicht gestiegen ist. Es befinden sich nach wie vor mehr Jugendliche in staatlich geförderten

Ausbildungsverhältnissen (berufliche Vollzeitschulen und außerbetriebliche Berufsausbildung) als in der betrieblichen Ausbildung. Immer noch übersteigt die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen das Angebot. Zudem sehen sich die Auszubildenden vor immer komplexere (berufs-) schulische und persönliche Anforderungen gestellt, auf die sie in ihrer vorangegangenen Sozialisation oftmals nicht ausreichend vorbereitet wurden. Die steigende Komplexität der beruflichen Anforderungen vermittelt dem einzelnen Bewerber den Eindruck, dass sich die Qualifikationsanforderungen der zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze erhöhen. Nach wie vor gibt es einen großen Kreis von Bewerbern, die keinen Ausbildungsplatz erhalten und unter den Begriff der Benachteiligung subsumiert werden.

Allgemein gilt, dass, im Vergleich zu einer außerbetrieblichen Berufsausbildung, die Chancen, eine betriebliche Berufsausbildung erfolgreich abzuschließen und einen Arbeitsplatz in dem erlernten Beruf zu erhalten, höher sind. Im Vergleich zu Jugendlichen, die sich in einer betrieblichen Ausbildung befinden, äußern sich Teilnehmer in einem entsprechenden außerbetrieblichen Ausbildungsverhältnis beispielsweise wesentlich pessimistischer hinsichtlich ihrer Beschäftigungschancen und der Verwertungsmöglichkeiten ihrer Ausbildung (vgl. Ulrich 1995, S. 26 f.).

Die Situation in der evaluierten Großstadt wird zusätzlich belastet, da Jugendliche aus umliegenden Regionen den Ausbildungsmarkt der Großstadt nutzen, wohingegen im Umland kaum Ausbildungsplätze für Jugendliche zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass geburtenstarke Jahrgänge zwar altersbedingt das Beschäftigungssystem verlassen, es jedoch zu keiner Entlastung des Arbeitsmarktes kommt, da seit 1992 in der evaluierten Großstadt pro Jahr etwa 13.000 Stellen abgebaut werden.

Die hier vorgelegten Ergebnisse der Evaluation beziehen sich auf die Überprüfung der außerbetrieblichen Berufsausbildung im Rahmen des Ausbildungsprogramms und im Rahmen der Jugendberufshilfe für benachteiligte Jugendliche. Untersucht wurden hierfür die etwa 710 Ausbildungsplätze der elf Träger sowie deren Trägerkultur.

Die Anzahl der vorzeitig gelösten Ausbildungsverträge ist für sich genommen noch kein Kriterium für den Erfolg oder Misserfolg eines Trägers. Deshalb ist zu prüfen, ob ein breiteres Spektrum der angebotenen Berufe sowie eine sozialpädagogische und berufspädagogische Begleitung der Jugendlichen, der Ausbildungseinrichtungen und der Betriebspraktika die Anzahl der erfolgreichen Berufsabschlüsse in der außerbetrieblichen Ausbildung und die Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt erhöhen könnte. Damit soll erreicht werden, dass alle Ressourcen, die im Rahmen des Ausbildungsprogramms und der Jugendberufshilfe genutzt werden können, besser ausgeschöpft werden. Zu prüfen ist weiterhin, ob die gewählten Lern- und Organisationsformen der außerbetrieblichen Ausbildung zeitlich und didaktisch auf die Lernbedingungen der Jugendlichen abgestimmt werden.

Betrachtet man diese Überlegungen als zeitgemäße Interpretation des Bildungsbegriffs im Rahmen einer geeigneten Theorie, dann ergibt sich als Kriterium der Evaluation, inwieweit es den einzelnen Institutionen, Organisationen und auch didaktischen Konzeptionen gelingt, durch eine angemessene

Einstellung auf die Rahmenbedingungen in dem Sinne erfolgreich zu sein, dass die Ressourcen optimal genutzt und wahrgenommene Entwicklungsmöglichkeiten beachtet werden.

Der von dem evaluierten Ausbildungsprogramm verwendete Begriff der Benachteiligung scheint es nahe zu legen, nach Möglichkeiten der Kompensation wahrgenommener Defizite zu suchen. Dieser politische Begriff der Benachteiligung ist jedoch nicht gut geeignet, um Ausbildungsprogramme zu evaluieren. Wenn man davon ausgeht, dass jeder Mensch als soziales Wesen auf Kooperation und Kommunikation angewiesen ist, das heißt immer auch der Hilfe und Unterstützung bedarf, kann daraus geschlossen werden, dass in dieser Hinsicht keine prinzipiellen Unterschiede zwischen Teilnehmern, die im Rahmen des Ausbildungsprogramms und im Rahmen der Jugendberufshilfe ausgebildet werden, und Personen in einem betrieblichen Ausbildungsverhältnis bestehen, wohl aber die Art und der Umfang der erforderlichen Hilfestellungen individuell verschieden ist. Es ist also primär auf den individuellen Unterstützungsbedarf und die wahrnehmbaren Entwicklungsmöglichkeiten zu achten. Orientiert man sich statt an den Defiziten eines Menschen an den wahrnehmbaren Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten, so eröffnet sich eine Vielfalt von Persönlichkeitsmerkmalen, die möglicherweise eine Integration in Arbeit und Beruf begünstigen. Zusammenfassend soll nochmals betont werden, dass hier nicht von erkennbaren Defiziten ausgegangen wird, sondern das Forschungsdesign ressourcenorientiert entwickelt wurde und dabei die beobachtete Wirklichkeit differenziert im Hinblick auf die in ihr erkennbaren Potenziale erfasst wurde.

Der Arbeitsmarkt und die staatliche Förderung wurden als Rahmenbedingungen für die Ausbildung betrachtet. Im Rahmen der zur Erklärung und Beurteilung verwendeten Theorie wäre die staatliche Förderung optimal, wenn die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten der Teilnehmer, die im Rahmen des Ausbildungsprogramms beziehungsweise im Rahmen der Jugendberufshilfe ausgebildet werden, mit der sich ändernden Struktur des Arbeitsmarktes korrespondiert.

4.1.2 Forschungsfeld

Zunächst werden die Träger der außerbetrieblichen Berufsausbildung im Rahmen des Ausbildungsprogramms und der Jugendberufshilfe dargestellt. Diese bilden das Forschungsfeld. Um die Anonymität der evaluierten Träger zu gewährleisten, werden im Folgenden die Namen der Träger durch Zahlen ersetzt.

Es handelt sich um sechs Träger im Rahmen des Ausbildungsprogramms sowie um fünf Träger im Rahmen der Jugendberufshilfe, die insgesamt 33 verschiedene Ausbildungsberufe für etwa 710 Jugendliche anbieten.

Im Zentrum der Erkundungsaufgabe steht die Analyse der Angebote der Träger jeweils hinsichtlich ihrer Organisation, ihres Umgangs mit den Ressourcen, ihrer pädagogischen Konzeption und ihres Handlungsstils, beziehungsweise ihres Umgangs mit der Zielgruppe.

Das wahrgenommene Forschungsfeld wird nicht im Sinne isolierter Variablen interpretiert, sondern ein mehr oder weniger stabiles Ganzes der einzelnen Träger betrachtet, über das durch die Erhebung quantitativer und qualitativer Daten eine Vielzahl von Phänomenen gewonnen werden konnte. Als Phänomene werden die Merkmale einer wahrgenommenen Gestalt (Trägerkultur) betrachtet. Dabei erhalten die einzelnen Wahrnehmungen einen begrifflich erklärbaren Sinn erst im Rahmen einer umfassenden Theorie; diese Theorie ist die Nichtklassische Theorie der Selbststeuerung.

Durch die Erklärung im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung können die Organisation, der Umgang mit den Ressourcen, die Konzeption eines Trägers, die Handlungsweisen der Menschen und die spezifischen Rahmenbedingungen in einem schlüssigen Konzept dargestellt werden.

Die in den Interviews sichtbar werdenden Phänomene erschließen sich durch die Protokolle, in denen der Gehalt der Interviewgespräche so differenziert und plastisch wie möglich in spontaner Sprache (Wortgemälde) zum Ausdruck gebracht wird (vgl. C. F. v. Weizsäcker 1994³, S. 509). In diesen Protokollen werden all jene Fakten beschrieben und dokumentiert, die über das Forschungsfeld in Erfahrung gebracht werden konnten; sie sind das Ausgangsmaterial für die Analyse in systematischer Absicht.

Die Wahrnehmung der Phänomene und ihre Beschreibung als Fakten ist der erste Schritt für die theoretische Reflexion (Spiegelung) (vgl. C.F. v. Weizsäcker 1995 a, S. 382). Um die erkannten Phänomene in konsistente Begriffe zu fassen, ist es notwendig, diese im Rahmen einer geeigneten Theorie so zu reduzieren, dass die Fakten erklärt und die durch sie bedingten künftigen Möglichkeiten der jeweiligen Trägerkultur als begründete Prognosen formuliert werden können. Die Nichtklassische Theorie der Selbststeuerung erweist sich hierzu als geeignet.

Unter **Praktiken** sind alle Handlungsweisen eines Systems zu verstehen. Diese sind für seine Selbststabilisierung bedeutsam. Zu den Handlungsweisen zählen alle beobachtbaren Formen der Kommunikation, mit denen Auszubildende, Mitarbeiter und Leitungsmitglieder ihre Beziehungen zu anderen Menschen koordinieren. Einbezogen ist bei den Mitarbeitern und Leitungsmitgliedern auch, sofern erkennbar, ihre Professionalität, beispielsweise die Art, wie die beruflich-fachlichen Koordinationsaufgaben gelöst werden. Ihre privaten Koordinationsmuster bleiben weitgehend im Hintergrund. Sie werden nur insoweit thematisiert, wie sie in den professionellen Praktiken erkennbar und für den Prozess der Selbststabilisierung in der beruflichen Tätigkeit bedeutsam sind.

Aus den wahrgenommenen Praktiken werden diejenigen **Funktionen** erschlossen, durch die der Sinn des Handelns deutlich wird. Schließlich wird die **Struktur** erarbeitet, die wie ein Gerüst die Praktiken und Funktionen ermöglicht.

Kriterium für den Erfolg der zu leistenden Aufgabe des Trägers ist die gemeinsame Betrachtung des Handlungsstils (Praktiken) der einzelnen Träger, ihrer jeweiligen Konzeption (Funktion) und der Orga-

nisation ihrer Ausbildungsangebote (Struktur) unter Berücksichtigung der finanziellen Ressourcen. Lassen sich diese Praktiken, Funktionen und die Struktur der einzelnen Träger als miteinander in Einklang stehend erklären, ist eine **Kohärenz** erkennbar, das heißt es kann von einem System gesprochen werden, das sich zum Zeitpunkt der Beobachtung als stabil erwiesen hat. Sofern die Rahmenbedingungen sich nicht ändern, kann prognostiziert werden, dass dieses System sich auch in Zukunft als stabil und damit als erfolgreich erweist.

Sofern sich zeigt, dass der Handlungsstil eines Ausbildungsträgers nicht seiner Konzeption und/ oder seiner Organisation entspricht, wird dieser Zustand als Krise bezeichnet, das heißt als im Rahmen der Theorie erklärbare Instabilität in der Zeit. Eine derartige Krise kann nicht per se als negativ gedeutet werden, sondern als ein Zustand, der auch die Möglichkeit in sich birgt, dass sich der jeweilige Träger mit veränderten Handlungsweisen, Konzeptionen und/oder veränderter Organisation auf einem anderen Niveau erneut stabilisiert und somit erfolgreich ist.

Gleichzeitig werden die Rahmenbedingungen der Ausbildungsträger betrachtet, unter anderem der Arbeitsmarkt, der Standort und die Kooperation mit Betrieben und Berufsschulen, das heißt die Kombination von Lernorten.

In systemtheoretischer Sicht besteht zwischen den Rahmenbedingungen und dem untersuchten System eine wechselseitige Beziehung. Sofern diese wechselseitige Beziehung zur Selbststabilisierung beiträgt, wird dies als **Korrespondenz** bezeichnet, beispielsweise zwischen dem Träger und den äußeren Bedingungen seiner Existenz. Beides, Kohärenz und Korrespondenz, sind notwendige Bedingungen für den Erfolg eines Trägers. Ihre Aufrechterhaltung beziehungsweise Wiederherstellung erweist sich als die ständig zu leistende Aufgabe des Trägers.

Die Träger sind in vielen Bezirken der evaluierten Großstadt, häufig in sozialen Brennpunkten, vertreten. In beiden Programmen wird denjenigen Jugendlichen eine Chance zur Berufsausbildung gegeben, deren Bemühungen in der freien Wirtschaft erfolglos geblieben sind.

Aufgrund der Fakten, die von einem System bekannt sind, kann dementsprechend prognostiziert werden, wie sich dieses System bei Beachtung seiner Rahmenbedingungen zukünftig erfolgreich entwickeln kann. Ein System kann sowohl ein Individuum, ein Ausbildungsträger als auch die Ausbildung im Rahmen des Ausbildungsprogramms oder der Jugendberufshilfe sein, da sich die Fakten, die über das jeweilige System bekannt sind, zu einer Gesamtschau aggregieren lassen.

Träger im Rahmen des evaluierten Ausbildungsprogramms

	Zahl der Auszubildenden⁵²	im Beruf
Träger 1	51	Verkäufer und Kaufmann im Einzelhandel
Träger 2	27	Berufskraftfahrer
	13	Fachkraft für Lagerwirtschaft
Träger 3	19	Bürokaufmann
	41	Kaufmann für Bürokommunikation
Träger 4	39	Bürokaufmann
	51	Kaufmann im Groß- und Außenhandel
	25	Speditionskaufmann
	25	Technischer Zeichner
Träger 5	36	Damenschneider
Träger 6	11	Polster- und Dekorationsnäher
	21	Raumausstatter

Träger im Rahmen der evaluierten Jugendberufshilfe

	Zahl der Auszubildenden⁵³	in der Werkstatt/ im Beruf
Träger 7	10	Werkstatt A Elektromechanik/-installation
	10	Werkstatt B Bauhauptgewerbe
	11	Werkstatt C Gas-/Wasserinstallation
	13	Werkstatt D Frauen-Tischlerei
	12	Werkstatt E Tischlerei
	13	Werkstatt F Gärtnerei
	13	Werkstatt G Maler und Lackierer
	11	Werkstatt H Kfz-Mechanik
Träger 8	24	Konstruktionsmechaniker
Träger 9	13	Friseur
	9	Industrie-/Konstruktionsmechaniker
	11	Modellbauer ⁵⁴
Träger 10	10	Tischler

⁵² Anzahl der Auszubildenden Stand 31.03.1998.

⁵³ Anzahl der Auszubildenden Stand März 1997.

⁵⁴ Im Erhebungszeitraum wurde die untersuchte Modellbauausbildung eingestellt und eine Altenpflegeausbildung eingerichtet.

Träger 11		
<i>Berufsbildung A</i>	7	Maler und Lackierer
<i>Berufsbildung B</i>	6	Gartenbaufachwerker
	7	Tischler
<i>Berufsbildung C</i>	6	Damenschneider
	5	Hauswirtschaftshelfer
<i>Berufsbildung D</i>	6	Elektroinstallateur
	5	Industriemechaniker
	6	Maler und Lackierer
	6	Metallbauer
<i>Berufsbildung E</i>	4	Tischler
<i>Berufsbildung F</i>	6	Elektroinstallateur
	6	Florist
	6	Friseur
	3	Gas-/Wasserinstallateur
<i>Berufsbildung G</i>	11	Glaser
	8	Maler und Lackierer
<i>Berufsbildung H</i>	5	Büroinformationselektroniker
	4	Drucker der Fachrichtung Flachdruck
	7	Elektroinstallateur
	11	Florist
	8	Gärtner im Garten- und Landschaftsbau
	12	Gas-/Wasserinstallateur
	4	Konstruktionsmechaniker
	4	Radio- und Fernsehtechniker
	17	Tischler
	12	Trockenbaumonteur
<i>Berufsbildung I⁵⁵</i>	6	Friseur

Die aufgeführten Träger bilden das Forschungsfeld. Die außerbetriebliche Berufsausbildung in diesem Feld wurde zunächst dadurch erschlossen, dass die verschiedenen Träger besucht wurden und später mit Vertretern aller an der Ausbildung beteiligten Personengruppen Interviews geführt wurden. Die Interviews wurden durch die Anfertigung von Protokollen dokumentiert und anschließend ausgewertet.

⁵⁵ Der Beruf Kaufmann für Bürokommunikation wird seit August 1997 in dieser Einrichtung angeboten.

4.2 Träger im Rahmen des evaluierten Ausbildungsprogramms

4.2.1 Träger 1

Verkäufer der Fachrichtungen Lebensmittel und Textil, Kaufleute im Einzelhandel

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden Verkaufshilfen, Verkäufer und Kaufleute im Einzelhandel in den Bereichen Lebensmittel und Textil ausgebildet; des Weiteren werden Berufsvorbereitungslehrgänge, ausbildungsbegleitende Hilfen und eine Nachbetreuung angeboten. Die Einrichtung bietet 56 Ausbildungsplätze im Rahmen des Ausbildungsprogramms. Die Berufsvorbereitungslehrgänge sind in der Regel gut ausgelastet und beinhalten eine Übernahmegarantie in die Ausbildung; mit den Betrieben besteht eine Vereinbarung, den Absolventen des Förderlehrgangs F1 bei erfolgreichem Abschluss einen Ausbildungsplatz im Einzelhandel anzubieten. Der Träger ist ein gemeinnütziger Verein mit einem Vorstand, bestehend aus Vertretern verschiedener Verbände, und einem Geschäftsführer. Der Einrichtungsleiter nimmt an den Vorstandssitzungen des Vereins teil und bereitet diese inhaltlich vor.

Der Leiter ist jeden Tag in der Einrichtung anwesend. Er hält Kontakt zu den wichtigen Ausbildungsleitern und vertritt den Träger in verschiedenen übergeordneten Gremien. Bis auf die Konzeptentwicklung und die Einleitung arbeitsrechtlicher Schritte ist er nicht direkt in die Ausbildung involviert. In Konfliktfällen nimmt er Kontakt zu den Eltern von Auszubildenden auf oder erteilt Unterricht, wenn die betreffenden Kollegen verhindert sind. Der Einrichtungsleiter unterhält sich viel mit den Auszubildenden, besucht den Aufenthaltsraum und erkundigt sich über Neuigkeiten oder Kritikpunkte. Bei Schwierigkeiten in den Gruppen versucht er, gemeinsam mit dem jeweiligen Kollegen die Situation aufzufangen. Ihm obliegen bürokratische Tätigkeiten, wie zum Beispiel die Beschaffung finanzieller Mittel, die Abrechnungen, die Personalangelegenheiten inklusive der Gehaltsabrechnung. Diese Arbeiten nehmen neben der Weiterentwicklung von Konzepten und der Erstellung von Sachberichten sehr viel Zeit in Anspruch. Mit dem größten Partner des Vereins steht der Einrichtungsleiter in engem Kontakt, im Rahmen von Kontaktforen oder Besprechungen im Arbeitsamt auch mit kleineren Betrieben. Er hält Kontakt zu Mitarbeitern der staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert, mit denen er früher zusammenarbeitete, und den Fachreferenten. Mit dem Arbeitsamt arbeitet der Einrichtungsleiter seit vielen Jahren zusammen; Fragen können telefonisch geklärt werden.

Die Einrichtung finanziert sich über das Arbeitsamt und die staatliche Einrichtung, die für das Ausbildungsprogramm verantwortlich ist. Der Einrichtungsleiter nutzt die mit der Budgetierung verbundene Möglichkeit, Gelder zu übertragen. Soweit es der finanzielle Rahmen zulässt, werden in der Einrichtung Gruppenreisen durchgeführt; einen Anteil übernimmt die Einrichtung, die restlichen Kosten müssen von den Auszubildenden getragen werden. Die Ausbildung ist durch einen hohen Praxisanteil und

einen engen Stundenplan im Bereich der Theorie geprägt. Zudem besteht die Zielsetzung, die Auszubildenden in den Arbeitsmarkt zu integrieren, weshalb der Einrichtungsleiter die Einstellungsweise Beschäftigung von Lehrkräften für den Fachunterricht für wichtiger hält als die Einstellung von Sozialpädagogen. In problematischen Situationen kann auf das Fachwissen der hier beschäftigten Sozialpädagogen zurückgegriffen werden.

Der betriebliche Teil der Ausbildung findet in Partnerbetrieben, zum Beispiel bei Karstadt, statt. Mehrwöchige Betriebsblöcke und Berufsschulblöcke wechseln sich ab. An jeweils einem Tag pro Woche kommen die Auszubildenden für Förderunterricht, die Nacharbeitung schulischer und betrieblicher Inhalte und einen Austausch in der Gruppe in die Einrichtung. Eine Gruppe umfasst jeweils 13 Personen, die von einem Ausbilder beziehungsweise Lehrer betreut wird. Die Einrichtung ist für die Vermittlung der Lehrinhalte verantwortlich, der Betrieb für die Vermittlung der fachpraktischen Inhalte, die die Mitarbeiter durch Betriebsbesuche und die Kontrolle der Berichtshefte überprüfen. Der Einrichtungsleiter sieht eine ideale Kombination darin, als pädagogische Einrichtung im Hintergrund eine Ausbildung im Betrieb zu unterstützen und den Jugendlichen ein stabiles Moment und eine pädagogisch kompetente Betreuung zu bieten. Jugendliche in der Verkäuferausbildung haben die Möglichkeit, in den Ausbildungsgang Kaufmann im Einzelhandel zu wechseln. Auch der Wechsel in eine betriebliche Ausbildung wird von den Mitarbeitern unterstützt.

Die Ausbildung zum **Lebensmittelfachverkäufer** ist zweijährig. Der Ausbilder ist für den Bereich Rechnungswesen zuständig. Er kontrolliert in der Regel einmal pro Woche die Berichtshefte; wenn sich dabei zeigt, dass einzelne Filialleiter die Auszubildenden möglichst lang in einer Abteilung zu halten versuchen, um Personalengpässe zu überbrücken, drängt er auf einen fälligen Abteilungswechsel, spricht mit der Ausbildungsleitung oder sorgt für einen Betriebswechsel. Der Tag in der Einrichtung beginnt um 9.00 Uhr mit der Besprechung anstehender Probleme, die die Gruppe betreffen; später, in der Phase des Teilungsunterrichts, führt der Ausbilder bei individuellen Schwierigkeiten Einzelgespräche. Im Anschluss werden konkrete Sachfragen behandelt, die sich auf den Berufsschulunterricht beziehen; der Tag endet um 15.00 Uhr.

Der Förderunterricht wird in der Einrichtung individuell angesetzt, die Betriebe werden darüber informiert. Im Förderunterricht werden nicht nur schulische Defizite ausgeglichen, sondern auch aktuelle politische Themen, zum Beispiel die Jugendarbeitslosigkeit sowie Drogen- und Gewaltprobleme, angesprochen. Zudem wird im Förderunterricht eine individuelle Sprachförderung angeboten, und es werden Fachbegriffe eingeübt. Der Ausbilder hält die Unterstützung durch den Förderunterricht insbesondere für ausländische Jugendliche für wichtig, um diese durch etwas bessere Noten zu motivieren und ihnen langfristig eine Perspektive für das Bestehen der Prüfung zu eröffnen.

Der Ausbilder der Lebensmittelfachverkäufer hilft an den Wochentagen, an denen seine Gruppe nicht in der Einrichtung anwesend ist, in anderen Gruppen aus; montags unternimmt er Betriebsbesuche. Er hilft den Jugendlichen bei der Wohnungssuche und bei der Durchsetzung ihres Anspruchs auf Berufsausbildungsbeihilfe. Einer neuen Gruppe gibt er zunächst Gelegenheit, sich untereinander kennen

zu lernen; Konflikte innerhalb der Gruppe versucht der Ausbilder durch Einzelgespräche oder durch Moderation zu mildern und einen Konsens zu finden. Es ist ihm wichtig, bei den Auszubildenden Verständnis und Toleranz gegenüber anderen Kulturen und Religionen zu wecken, sie zu sensibilisieren und mit ihnen eine gegenseitige Rücksichtnahme einzuüben.

Die **Textilverkäufer** haben in der Einrichtung von 9.00 bis 14.00 Uhr Unterricht; danach steht eine halbe Stunde für Gespräche zur Verfügung, unter anderem für die Klärung organisatorischer Fragen. Bei Problemen mit dem Abteilungsleiter oder anderen Kollegen im Betrieb werden zunächst in der Gruppe Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten versucht; wenn diese nicht erfolgreich sind, werden Gesprächstermine mit der Ausbilderin, dem Jugendlichen und dem betreffenden Kollegen beziehungsweise Abteilungsleiter angesetzt.

In den ersten vier bis sechs Wochen unterstützt die Ausbilderin zusammen mit einer Kollegin die Auszubildenden bei Schreibübungen, die im Anschluss korrigiert werden. In dieser Phase werden zudem Mathematiktests durchgeführt und individuelle Übungsaufgaben vergeben. Im Anschluss wird die betriebliche Ausbildung aufgearbeitet; die Ausbilderin lässt die Jugendlichen auch Aufsätze über Tätigkeiten in ihrer jeweiligen Abteilung schreiben. Drei bis vier Monate nach Ausbildungsbeginn setzt die Phase der Einzelförderung ein, während der vor allem das Fach Rechnungswesen Thema wird. Während der Schulblöcke werden in der Einrichtung vor allem organisatorische Probleme geklärt und beispielsweise Protokolle geschrieben; die Treffen während der Betriebsblöcke sind unruhiger und mit Themen überladen. Die Auszubildenden haben in der Einrichtung die Möglichkeit, in einer kleinen Halle Sport zu treiben, die vor allem von männlichen Jugendlichen genutzt wird. Zuweilen wird in der Einrichtung gemeinsam gefrühstückt, und es werden Ausflüge unternommen.

Die Ausbilderin der Textilverkäufer achtet darauf, wie die Auszubildenden in der Berufsschule und in den Betrieben zurechtkommen. Sie ist auch Ansprechpartnerin bei persönlichen Problemen. Sie erteilt montags fünf Stunden Unterricht, unter anderem in den Fächern Mathematik und Warenkunde. Im Förderunterricht kann sich die Ausbilderin auf die Hauptprobleme der Jugendlichen konzentrieren, zum Beispiel auf die Schwierigkeiten ausländischer Auszubildender mit der deutschen Sprache. Ihre pädagogische Konzeption besteht darin, die Jugendlichen individuell zu fördern und sie jeweils dort abzuholen, wo sie sich im Hinblick auf eine konkrete Lernanforderung befinden. Einige Auszubildende mit guten Lernvoraussetzungen und entsprechender Arbeitshaltung müssen beispielsweise lediglich in Mathematik unterstützt werden, während andere, die Schwierigkeiten mit der Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit haben und häufig krank sind, zur Arbeit motiviert werden müssen, eventuell auch durch Gespräche über die Themen Ernährung, Schlaf oder Regelmäßigkeit des Wochenablaufs. Die Ausbilderin sucht nach Gesprächsmöglichkeiten im Betrieb, geht mit den Auszubildenden beispielsweise in die Cafeteria und versucht, bewusst zu einem Zeitpunkt einen engeren Kontakt aufzubauen, an dem akute Probleme noch nicht aufgetreten sind. Während der Berufsschulblöcke kontrolliert die Ausbilderin die Anwesenheit, während der Betriebsblöcke überlässt sie dies den dortigen Mitarbeitern; mit ihnen hat sie die Vereinbarung getroffen, über unentschuldigte Fehlzeiten informiert zu werden.

Die interviewten Auszubildenden aus dem Bereich Textil beraten und verkaufen bereits, müssen freundlich auf die Kunden zugehen und ihre Hilfe anbieten. Ein Auszubildender verbringt den praktischen Teil seiner Lehrzeit bei Karstadt im Bereich der Herrenkonfektion. Zu Beginn musste er Spiegel und Regale säubern, Waren einsortieren und an der Kasse arbeiten; mittlerweile arbeitet er in der Jeansabteilung und ist schon selbständiger geworden. Die zweite Auszubildende ist in einer Sportabteilung tätig und kommt in ihrem Ausbildungsbetrieb gut zurecht. Die dritte Auszubildende ist in einem Einkaufszentrum im Textilbereich beschäftigt. Sie darf in der Abteilung auch Kunden beraten und ist bereits selbständiger geworden. In der Gruppe verstehen sie sich gut und halten zusammen. Die Eintragungen in die Berichtshefte absolvieren die Auszubildenden in der Einrichtung; dort üben sie auch Mathematik, machen Konzentrationsübungen und diskutieren über ihre Erfahrungen im Betrieb. Wenn sie Schwierigkeiten im Betrieb haben, wenden sie sich an die Ausbilderin in der Einrichtung, die ihnen dann Möglichkeiten nennt, wie sie sich verhalten oder besser durchsetzen können. Zu den Regeln, die sie in der Ausbildung einhalten müssen, gehören Pünktlichkeit und das Einhalten des Rauchverbots auf dem Flur. Sie berichten, dass ihnen bei unpünktlichem Erscheinen etwas von ihrem Gehalt abgezogen wird.

Die Lebensmittelfachverkäufer besuchen in der Berufsschule fünf- bis sechswöchige Blöcke in Sonderklassen. Die Mehrheit der Berufsschullehrer ist bemüht, auf die besondere Situation der Auszubildenden einzugehen und inhaltliche Absprachen einzuhalten. Nur in Einzelfällen muss der Ausbilder intervenieren, wenn beispielsweise im Unterricht zu schnell vorangegangen wird und die Auszubildenden überfordert werden. Die Textilverkäufer besuchen in der Berufsschule dreiwöchige Blöcke in Sonderklassen. Die Auszubildenden haben einen höheren Berufsschulanteil als ihre Kollegen in einer betrieblichen Ausbildung; zudem wird der zu erlernende Stoff reduziert. Die Ausbilderin berichtet, dass durch dieses mit der Berufsschule vereinbarte Konzept die Unterstützung der Jugendlichen nicht gänzlich in den in der Einrichtung stattfindenden Förderunterricht verlagert wird. Ihrer Aussage nach gehen die Berufsschullehrer im Zuge dessen bei der Vermittlung der Unterrichtsinhalte kleinschrittiger vor. Sie ruft wöchentlich in der Schule an und informiert sich über eventuell aufgetretene Lernprobleme. Bisher kommen die Interviewpartner, die sich im ersten Lehrjahr befinden, in der Berufsschule gut zurecht. Sie schreiben im Unterricht viel mit, so dass sie die Möglichkeit haben, Inhalte zum nächsten Berufsschulblock noch einmal nachzuschlagen.

Die Einrichtung übernimmt Jugendliche aus Berufsvorbereitungslehrgängen in die Ausbildung; diese durchlaufen zuvor ein drei- bis vierwöchiges Betriebspraktikum, erhalten einen Eindruck von den jeweiligen beruflichen Anforderungen und der Betrieb kann die Jugendlichen in der konkreten Arbeitssituation kennen lernen. Im Anschluss beurteilen der jeweilige Abteilungsleiter und der Lehrer der Berufsschule die Arbeit des Jugendlichen. Diese Kommentare sind für die Ausbilderin der Textilverkäufer eine wichtige Hilfe, um die Eignung eines Bewerbers einzuschätzen. Die Mitarbeiter versuchen, sich in einem halb- bis dreiviertelstündigen Vorstellungsgespräch, unter anderem anhand der schriftlichen Bewerbungsunterlagen, ein Bild über die Eignung eines Bewerbers zu machen. Freie Ausbildungsplätze, die nicht mit geeigneten Teilnehmern besetzt werden können, meldet die Einrichtung dem Arbeitsamt; auf diesem Weg gelangen Quereinsteiger in die Ausbildung.

Die letzte Entscheidung über eine Kündigung obliegt dem Einrichtungsleiter; zuvor sucht er gemeinsam mit den Mitarbeitern nach Möglichkeiten, diese abzuwenden oder einen Auflösungsvertrag zu schließen. Jugendlichen, die durch ihr Verhalten die ganze Gruppe gefährden, wird gekündigt. Abmahnungen werden durch die jeweiligen Mitarbeiter ausgesprochen. Diejenigen Lebensmittelfachverkäufer, die sich während der ersten Phase mehrmals verspäten oder fehlen, erhalten sofort eine Abmahnung, um ihnen die Konsequenzen ihres Verhaltens zu verdeutlichen. Sanktionen auf Regelverstöße handhabt die Ausbilderin der Textilverkäufer individuell und je nach Situation unterschiedlich. Zunächst führt sie mit den Auszubildenden Gespräche, zum Beispiel über den Sinn des Berufsschulbesuchs; im wiederholten Fall müssen die Auszubildenden die versäumte Zeit nacharbeiten. Zu Kündigungen kommt es erst, wenn ein Jugendlicher überhaupt nicht mehr erscheint.

Nach Aussage des Einrichtungsleiters können die Mitarbeiter in ihren jeweiligen Gruppen sehr selbständig arbeiten. Die Zusammenarbeit der Kollegen ist eher informell, Teamsitzungen werden nur bei Bedarf angesetzt. Einmal pro Monat findet eine Dienstbesprechung mit allen 15 Mitarbeitern des Hauses und dem Einrichtungsleiter statt. Die Mitarbeiter erhalten grundsätzlich die Möglichkeit, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. An einer Supervision nehmen die Mitarbeiter derzeit nicht teil.

Ehemalige Auszubildende können jederzeit in die Einrichtung kommen, sich unterhalten oder bei Bewerbungen unterstützen lassen. In den Gesprächen weisen die Mitarbeiter auch auf Stadtteilgruppen oder Jugendcafés hin, um die Absolventen durch regelmäßige Gruppenaktivitäten zu motivieren, ihren mühsam erworbenen Arbeitsrhythmus beizubehalten.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung gleicht einer Basisstation mit den beiden Außenstationen Berufsschule und Betrieb. Die Basisstation nimmt in der Ausbildung eine Koordinations- und Kontrollfunktion ein; für die Jugendlichen stellt sie eine Konstante in der Ausbildung dar und sorgt für den Ausgleich ihrer schulischen, betrieblichen, persönlichen und bürokratischen Schwierigkeiten. Die Einrichtung ist stabil; eine Kohärenz, also der wechselseitige Bezug zwischen Praktiken, Funktionen und Struktur, ist erkennbar und von der festen Konzeption der Einrichtung in Kombination mit den Freiräumen, die der Leiter den Mitarbeitern zur Verfügung stellt, geprägt. Die Konzeption der Einrichtung mit den geregelten Abläufen, den informellen Kommunikationsstrukturen und der Übernahme von Teilaufgaben in der Ausbildung entspricht dem Arbeitsstil der Mitarbeiter. Die Auszubildenden nutzen das breite Angebot der Unterstützungsmöglichkeiten und fühlen sich gut betreut. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Der Einrichtungsleiter sorgt für die Außenabsicherung, entwickelt weiterführende Konzepte und hält Kontakt zu den Partnerbetrieben, der Behörde und dem Arbeitsamt. Die Kollegen arbeiten eng mit den Berufsschulen und den Partnerbetrieben zusammen. Die Arbeitsmarktsituation im Lebensmittelbereich ist günstig. Die Textilverkäufer haben Übernahmechancen bei Karstadt, sofern sie gut mit Kunden umgehen und diese beraten können. Für sie bestehen auch Möglichkeiten, im Lebensmittelbereich unterzukommen. Die Vermittlungsquote in Betriebe ist hoch. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen der zentrale Standort der Einrichtung, der individuelle und intensive Förderunterricht, die hohe Erfolgsquote bei Prüfungen, die didaktischen und pädagogischen Fähigkeiten der Mitarbeiter

sowie die gut funktionierende informelle Zusammenarbeit in der Einrichtung. Die Auszubildenden freuen sich über das gute Gruppenklima und darüber, dass sie das in der Berufsschule Gelernte im Betrieb umgehend anwenden und die Kunden besser beraten können. Beeinträchtigend wirken die vielen in der Einrichtung vertretenen Nationalitäten, die die Entwicklung eines Gruppenzusammenhalts erschweren, die anfänglichen Schwierigkeiten der Auszubildenden, mit den körperlichen Belastungen während der Betriebsblöcke zurechtzukommen, die finanzielle Not einiger Auszubildender und die ungünstige Arbeitsmarktsituation im Bereich Kosmetik/Körperpflege und Textil.

4.2.2 Träger 2

Berufskraftfahrer, Fachkräfte für Lagerwirtschaft

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Der Träger bietet zwei Ausbildungsgänge in unterschiedlichen Einrichtungen an. Obwohl es einige Verknüpfungspunkte gibt, arbeiten diese Einrichtungen in Bezug auf inhaltliche und organisatorische Belange weitgehend selbständig. Deshalb wurden sie getrennt ausgewertet, wobei der Einrichtungsleiter in die Auswertung beider Ausbildungsgänge einbezogen wurde.

In einer Einrichtung werden seit 1996 fünfzehn Ausbildungsplätze zur **Fachkraft für Lagerwirtschaft** angeboten; derzeit befinden sich dreizehn Jugendliche in der Ausbildung. Neben der Erstausbildung werden Maßnahmen im Rahmen eines ESF-Projektes und zur Umschulung angeboten.

Der Einrichtungsleiter ist für die Ausbildung der Berufskraftfahrer und der Fachkräfte für Lagerwirtschaft zuständig. Er kalkuliert die Maßnahmen und ist gegenüber der staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert und der Geschäftsleitung des Trägers rechenschaftspflichtig. Des Weiteren ist er für die Betreuung der Kunden und Geschäftspartner, für das Personal, Investitionen und Anmietungen sowie für die Darstellung des Trägers in der Öffentlichkeit zuständig. Zu den Auszubildenden hat der Einrichtungsleiter bis auf das Aussprechen von Abmahnungen und Kündigungen keinen Kontakt.

Der Sozialpädagoge ist mit einer halben Stelle beschäftigt, sein Arbeitsvertrag ist befristet. Zu seinem Aufgabenbereich gehört der Unterricht in den Bereichen Fachkunde und Deutsch als Fremdsprache und die sozialpädagogische Betreuung der Fachkräfte für Lagerwirtschaft. Er hält sich als Ansprechpartner für die Jugendlichen zur Verfügung. Bei schwerwiegenden persönlichen Problemen unterstützt er sie und hilft ihnen im Rahmen seiner Möglichkeiten, die Schwierigkeiten in der Berufsschule und mit der deutschen Sprache zu überwinden. Nachmittags erteilt er Unterricht, die Pausen nutzt er für Gespräche mit den Auszubildenden. Einmal jährlich unternimmt der Sozialpädagoge mit ihnen eine Exkursion. Mitunter übernimmt er auch Aufgaben der Ausbildungsleitung und kümmert sich in diesem Rahmen sowohl um inhaltliche als auch um organisatorisch-technische Belange (Krankenscheine, Anwesenheitslisten). Der Sozialpädagoge arbeitet gut mit der Fachreferentin der staatlichen Einrich-

tung, die das Ausbildungsprogramm finanziert, zusammen und fühlt sich von ihr motiviert und gut unterstützt. Seine Kontakte zu Firmen nutzt er für die Vermittlung der Auszubildenden in einen Arbeitsplatz. Es ist sein Ziel, die Ausbildungsqualität zu erhöhen, der benachteiligten Klientel gerecht zu werden und ein Vertrauensverhältnis zu den Auszubildenden aufzubauen.

Die Auszubildenden werden zu Beginn in einer gemeinsamen Vorstellungs- und Kennen-lern-Runde über bürokratische Regelungen und die Inhalte des Ausbildungsvertrags informiert und in den Bereich der Lagerwirtschaft eingeführt. Das Lagerwesen nimmt den größten Anteil der Ausbildung ein, Mathematik und Buchführung kommen im weiteren Verlauf hinzu. In der Einrichtung haben die Auszubildenden überwiegend ganztägigen Unterricht in den Fächern Fachrechnen, Wirtschaftslehre, EDV, Lagerwesen und Postdienst. Wie der Sozialpädagoge kritisieren sie den in der Regel achtstündigen Frontalunterricht in einem Fach. Es gibt mehrere Honorarprofessoren, die jeweils nur ein Fach unterrichten. Lediglich ein Lehrer kann den Ausbildungstag abwechslungsreicher gestalten und die Wünsche der Auszubildenden bezüglich der Reihenfolge der Unterrichtsinhalte berücksichtigen, da er mehrere Fächer unterrichtet. Der Sozialpädagoge bemüht sich um eine Verbesserung der Didaktik und Methodik im Unterricht. Zu diesem Zweck nimmt er zuweilen am Unterricht seiner Kollegen teil. Praxisbezogene Ausbildungsinhalte, zum Beispiel die Gabelstaplerausbildung und Inventurarbeiten, finden in einer anderen Einrichtung des Trägers statt.

Die Auszubildenden unternehmen zu Beginn eine Gruppenreise, gemeinsame Tagesausflüge mit Freizeitcharakter sind selten. Drei Auszubildenden sind weiblich, zehn männlich. Es wird niemand von den bestehenden Gruppen ausgegrenzt, auch ausländische Kollegen werden akzeptiert. Auseinandersetzungen tragen sie ausschließlich verbal aus. Der Auszubildendensprecher vermittelt bei Konflikten und vertritt die Interessen der Auszubildenden innerhalb des Trägers. Den Sozialpädagogen nutzen die Auszubildenden bei fachlichen Fragen und persönlichen Problemen als Ansprechpartner. Sie haben zueinander ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, der Umgang ist freundlich.

Die Auszubildenden absolvieren im ersten Lehrjahr ein viermonatiges Praktikum, weitere Praktika sind geplant. Sie konnten sich ihren Praktikumsbetrieb selbst aussuchen; es sollte sich jedoch um einen Betrieb handeln, in dem sie möglichst viele unterschiedliche Arbeiten kennen lernen und das in der Einrichtung sowie in der Berufsschule Gelernte anwenden können. Ihre Erfahrungen in den Praktikumsbetrieben waren überwiegend positiv. Die Mitarbeiter waren nett und haben die Auszubildenden gut eingeführt. Ein Auszubildender fühlte sich während seines Praktikums ausgenutzt; nach Rücksprache mit dem Sozialpädagogen lehnte er einige Arbeiten dann ab.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule dreiwöchige Blöcke in kleinen Sonderklassen. Der Sozialpädagoge hält Kontakt zu den Berufsschullehrern und tauschte sich mit ihnen zu Beginn des Lehrjahrs über die einzelnen Auszubildenden aus. Bis auf eine Ausnahme sind die Auszubildenden mit ihren Lehrern zufrieden.

Der Einrichtungsleiter trifft sich etwa einmal pro Monat mit allen 28 Mitarbeitern des Ausbildungsbereichs. Themen, die nur eine bestimmte Einrichtung betreffen, bespricht er lediglich mit den dortigen Mitarbeitern. Die Sozialpädagogen verschiedener Einrichtungen des Trägers treffen sich regelmäßig, um inhaltliche und strukturelle Probleme zu erörtern. Nach Ansicht des Sozialpädagogen ähneln diese Treffen einer Supervision; allerdings werden hierbei meist nur Probleme angesprochen, jedoch nicht ausgeräumt. Er und ein Teil der Sozialpädagogen setzen sich für eine Erhöhung der Ausbildungsqualität ein. Sein Kontakt zum Einrichtungsleiter ist nahezu ausschließlich telefonischer Art. Er würde sich regelmäßige Dienstbesprechungen und eine produktive Zusammenarbeit mit dem Einrichtungsleiter wünschen.

Der Einrichtungsleiter nimmt an der jährlichen Fachtagung der Ausbildungsleiter und an Weiterbildungen zu den Themen Personalrecht und Führungsfragen teil. Der Sozialpädagoge nimmt häufig an Fortbildungen zu den Themen Didaktik und Methode, Unterrichtsorganisation und Mitarbeiterführung teil. In der Einrichtung gibt es keine Supervision.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung ähnelt der einer Schule, da der Ausbildungsalltag vornehmlich durch Unterrichtseinheiten bestimmt ist. Der Sozialpädagoge baut gemeinsam mit den Auszubildenden, die sich alle in demselben Lehrjahr befinden, einen Klassenzusammenhalt auf. Der Einrichtungsleiter ist in diesem Ausbildungsgang lediglich für die Regelung formalrechtlicher Belange zuständig. Die Einrichtung erscheint als in einer Krise befindlich. Es sind kein gemeinsames Konzept und keine zueinander in Bezug stehenden Praktiken des Einrichtungsleiters und des Sozialpädagogen zu erkennen, wohingegen der Sozialpädagoge und die Auszubildenden eine funktionierende Einheit bilden. Zur Berufsschule und zu anderen Einrichtungen bestehen gute Kontakte. Die Arbeitsmarktsituation für Fachkräfte für Lagerwirtschaft ist in der evaluierten Großstadt günstig. Eine Korrespondenz zu diesen wesentlichen Rahmenbedingungen ist erkennbar. Beeinträchtigend wirken unter anderem die befristeten Mitarbeiterverträge, der geringe Bewerberkreis, der schlechte Informationsaustausch unter Kollegen und die der Klientel nicht gerecht werdenden Ausbildungsabläufe. Die Auszubildenden müssen sich nebenbei etwas hinzuverdienen beziehungsweise sind auf andere Einkünfte angewiesen, um ihren Lebensunterhalt zu sichern. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die gute technische Ausstattung, das persönliche Engagement des Sozialpädagogen für die Auszubildenden und hinsichtlich ihrer Vermittlung auf den ersten Arbeitsmarkt, die Eigeninitiative der Auszubildenden, der solidarische und freundschaftliche Umgang in der Gruppe und die guten Kontakte des Sozialpädagogen zur Fachreferentin der staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden neben 30 Ausbildungsplätzen auch Umschulungen zum **Berufskraftfahrer** angeboten. Im Ausbildungsbereich sind zwei Meister und ein Sozialpädagoge tätig.

Der Einrichtungsleiter steht durch seinen anderen Arbeitsort etwas außen vor. Er kalkuliert die Maßnahmen und ist gegenüber der staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert und der Geschäftsleitung des Trägers rechenschaftspflichtig. Des Weiteren ist er für die Betreuung der Kunden und Geschäftspartner, für das Personal, Investitionen und Anmietungen sowie für die Darstellung des Trägers in der Öffentlichkeit zuständig. Zu den Auszubildenden hat der Einrichtungsleiter bis auf das Aussprechen von Abmahnungen und Kündigungen keinen Kontakt.

Der Meister verbringt den größten Teil seiner Arbeitszeit im Ausbildungsbereich. Morgens plant er mit den Auszubildenden den Tag, beaufsichtigt sie bei den Eintragungen in die Berichtshefte und führt EDV- und Gabelstaplerkurse durch. Bei der Vermittlung fachlicher Inhalte verbindet er Praxis und Theorie, geht dabei flexibel auf Nachfragen ein und verschiebt die Ausbildungsinhalte entsprechend.

Der Sozialpädagoge betreut in der Hälfte seiner Arbeitszeit die Auszubildenden und kümmert sich in der anderen Hälfte um die Organisation der Gesamteinrichtung. Es ist ihm wichtig, unter den Auszubildenden ein gutes Gruppenklima herzustellen. Er beobachtet gruppendynamische Prozesse und greift gegebenenfalls ein. Zudem hilft er bei der Prüfungsvorbereitung. Der Sozialpädagoge betreut die Auszubildenden während der Berufsschulblöcke und der Praktika und bemüht sich darum, die Gruppe in diesen Zeiten durch verschiedene Freizeitangebote zusammen zu halten.

Der Meister und der Sozialpädagoge erteilen nach Bedarf Förderunterricht und stehen den Auszubildenden auch bei persönlichen Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung. Beide arbeiten eng mit den Berufsschullehrern zusammen und demonstrieren dies auch den Auszubildenden. Der Meister initiierte gemeinsam mit dem Sozialpädagogen eine Form der Zusammenarbeit, in der es keine abgegrenzten Zuständigkeiten gibt und in der jeder für alles verantwortlich ist. So übernimmt der Meister betreuende Tätigkeiten, wie die Anwesenheitskontrolle in der Berufsschule, während der Sozialpädagoge auch Stadtkundeunterricht erteilt, in dem die Auszubildenden lernen sollen, sich in den Bezirken der Großstadt zurecht zu finden.

Die Mitarbeiter achten bei der Einstellung von Bewerbern auf die Motivation, den persönlichen Willen und das Interesse, ihre schulischen Voraussetzungen, Sprachkenntnisse und Zuverlässigkeit. Sie versuchen, im Rahmen eines selbst konzipierten Einstellungstests diejenigen Bewerber auszuwählen, die die Ausbildung voraussichtlich auch beenden werden. Diese Bemühungen sind auch deshalb nötig, weil Kündigungen und Nachbesetzungen nur während der Probezeit möglich sind.

Bestimmte Eigenschaften, wie Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit, sind für die Mitarbeiter „Primärtugenden“, die sie bei den Auszubildenden während der Lehrzeit zwar ausbauen, jedoch nicht erzeugen können. Auch die Auszubildenden zeigen Verständnis dafür, dass in der Einrichtung viel Wert auf Pünktlichkeit gelegt wird, weil diese für ihren späteren Beruf sehr wichtig ist. Häufige Verspätungen führen zu Abmahnungen und Kündigungen. Die Auszubildenden absolvieren im ersten Lehrjahr ein dreimonatiges Praktikum, währenddessen sie den Führerschein der Klasse 3 erwerben, und später ein neunmonatiges Praktikum zum Erwerb des Führerscheins der Klasse 2. Die Vorbereitung auf die theo-

retischen Prüfungen findet in der Einrichtung statt; für die Fahrstunden werden die Auszubildenden von den Praktikumsbetrieben und den Lehrgängen in der Einrichtung freigestellt. In einigen Speditionen ergeben sich für die Auszubildenden zusätzliche Verdienstmöglichkeiten, die ihre finanzielle Situation etwas verbessern.

Im Rahmen eines Motivationsprogramms wird alljährlich ein alter LKW restauriert. Die Mitarbeiter vermitteln hierbei bestimmte Fertigkeiten durch einen praktischen Bezug, anstatt durch die Erstellung einzelner Werkstücke. Die Auszubildenden sind dadurch leichter zu motivieren, auch da sie eigene Wünsche und Ideen einbringen können. Einigen fällt der Wechsel auf einen LKW nicht leicht; sie erhalten jedoch mehrere Chancen, um die Führerscheinprüfung zu bestehen. Die Mitarbeiter sind darum bemüht, dass die Auszubildenden genügend Fahrpraxis erhalten. Im Anschluss an das zweite Praktikum sind die Auszubildenden erst sechs bis acht Wochen vor Ausbildungsende wieder in der Einrichtung; hier werden sie auf dem Fahrhof und durch die Störungssuche an Modellen auf die Prüfung vorbereitet.

In der Einrichtung gibt es keine festgelegten Teamsitzungen; Durch ein gemeinsames Büro haben die Mitarbeiter jedoch ständig die Möglichkeit des Austauschs. Der Kontakt mit dem Einrichtungsleiter ist meist telefonischer Art; er besucht die Einrichtung etwa einmal pro Monat. Die Mitarbeiter versuchen, ohne den Einrichtungsleiter zurecht zu kommen.

Ergebnis der Auswertung

In der Einrichtung lässt sich ein innerer Zirkel, bestehend aus den drei Mitarbeitern, dem Kern, und im Weiteren den Berufsschullehrern und den Auszubildenden, erkennen, in dem alle Kraft auf die fachliche und pädagogische Betreuung gelenkt wird. Hierbei scheint die Konzentration der Mitarbeiter nicht in erster Linie auf den Prüfungserfolg, sondern auf die bestmögliche Qualifikation für den Arbeitsmarkt gerichtet zu sein. Die Einrichtung ist stabil. Eine Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur ist deutlich und wird durch die gegenseitige Wertschätzung sowie die Persönlichkeiten der Mitarbeiter getragen, die ihr Engagement auf die Gestaltung des inneren Zirkels und die Abgrenzung nach außen richten. Auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Es bestehen enge Kontakte zur Berufsschule und zu den Praktikumsbetrieben. Die Arbeitsmarktsituation für Berufskraftfahrer ist günstig. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die koordinativen Fähigkeiten des Sozialpädagogen, das pädagogische Interesse des Meisters und ihre erfolgreichen erzieherischen Maßnahmen zur Pünktlichkeit. Stabilisierend wirkt zudem die große Auswahl an Praktikumsbetrieben, die auch eventuell erforderliche Wechsel ermöglicht. Beeinträchtigend wirken unter anderem die mäßigen Prüfungserfolge, das Fehlen eines Förderlehrers sowie der Mangel an Fortbildungsangeboten für die Mitarbeiter. Die Auflage der staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert, nach der die Betriebe während der Praktika die Ausbildungsvergütung zahlen müssen, erschwert die Akquisition neuer Praktikumsplätze. Die bevorstehende Verlängerung der Ausbildungszeit von zwei auf drei Jahre scheint den Mitarbeitern im Hinblick auf die Ausbildungsinhalte unnötig und hat lediglich für Speditionen den Vorteil, ein Jahr länger eine billige Arbeitskraft zur

Verfügung zu haben. Sie befürchten, dass dieser Beruf durch die verlängerte Ausbildungszeit an Attraktivität verliert.

4.2.3 Träger 3

Bürokaufleute, Kaufleute für Bürokommunikation

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden etwa 120 Jugendliche in den Ausbildungsgängen Kaufleute für Bürokommunikation und Bürokaufleute ausgebildet. Etwa ein Drittel dieser Plätze wird im Rahmen des Ausbildungsprogramms finanziert. Zusätzlich werden in der Einrichtung 24 Ausbildungsplätze zum Handelsfachpacker und Maßnahmen zur Berufsvorbereitung angeboten. In der Einrichtung sind insgesamt 35 Mitarbeiter tätig, die in kleinen Teams, denen in der Regel vier Ausbilder und ein Sozialpädagoge angehören, zusammenarbeiten.

Die Ausbildung in den beiden Büroberufen und in den verschiedenen Lehrjahren erfolgt integriert. Alle Auszubildenden werden, unabhängig von der Finanzierungsgrundlage, gleichbehandelt. Die praktische Ausbildung erfolgt im Rahmen einer Übungsfirma, die dem Zentralen Übungsfirmenring angeschlossen und in zwei Arbeitsbereiche untergliedert ist. Die Auszubildenden durchlaufen mindestens zweimal die verschiedenen Abteilungen der Übungsfirma. Die Anwesenheit wird mittels einer Stechuhr kontrolliert. In der Einrichtung werden für die Auszubildenden individuelle Förderpläne erstellt. Die Mitarbeiter schreiben die Förderpläne regelmäßig fort und geben den Auszubildenden ein Feedback. Diesen steht auch eine psychologische Fachkraft zur Verfügung. Die Berufsschulinhalte werden im Förderunterricht aufgearbeitet. Ausländische Jugendliche mit Sprach- und Verständnisschwierigkeiten erhalten Förderunterricht in Deutsch. Auszubildende Kaufleute für Bürokommunikation werden von Anfang an im Fach Stenographie unterrichtet. Gelegentlich werden gemeinsame Feiern und Ausflüge durchgeführt.

In den verschiedenen Abteilungen hat jeder Auszubildende einen eigenen Arbeitsplatz. Die Interviewpartner unter den Auszubildenden beschreiben den Umgang untereinander als kollegial, teilweise auch als freundschaftlich. Sie nutzen die Sozialpädagogen bei persönlichen und bürokratischen Problemen, mit fachlichen Fragen wenden sie sich an ihre Kollegen aus höheren Lehrjahren. Die mangelnden räumlichen Kapazitäten bei Anwesenheit aller Auszubildender führen mitunter zu einer unruhigen Arbeitsatmosphäre in den Abteilungen. Die Mitarbeiter sind deshalb bemüht, die Berufsschultage so zu legen, dass die Anzahl der anwesenden Auszubildenden nicht zu hoch ist.

Die Einrichtung kooperiert bei der Akquisition betrieblicher Ausbildungsplätze mit einem anderen Träger des Ausbildungsprogramms. Die Auszubildenden sollen die Gelegenheit erhalten, im dritten Lehrjahr in einen Betrieb zu wechseln und dort ihre Ausbildung zu beenden. Die Einrichtung erhofft sich davon eine Verbesserung der Übernahmechancen für die Absolventen. Sie bietet Absolventen die

Möglichkeit einer halbjährigen Nachbetreuung. Hier werden unter anderem Stellenanzeigen sondiert, Bewerbungen formuliert, und es wird ein Bewerbungstraining durchgeführt.

Die Geschäftsführerin ist für den gesamten Personalbereich verantwortlich, verwaltet die Budgets und führt die Verhandlungen mit den Kostenträgern. Jeder Abteilung wird ein Budget zugewiesen, das die dortigen Mitarbeiter selbständig verwalten. Jeweils 40 % ihrer Arbeitszeit nutzt die Geschäftsführerin für konzeptionelle Tätigkeiten und für Mitarbeitergespräche, die restliche Zeit für verwalterische und organisatorische Angelegenheiten. Sie hält intensiven Kontakt zu den Auszubildenden, mit den Mitarbeitern führt sie meist Einzelgespräche, was auch ihrem Führungsstil entspricht. Seit der Trennung der Geschäftsführung und der Ausbildungsleitung arbeitet sie eng mit dem nun für die Ausbildungsleitung zuständigen Kollegen zusammen.

Die interviewten Ausbilder haben in den Übungsfirmen jeweils eine Koordinationsfunktion inne und als solche regelmäßige Gesprächstermine mit der Ausbildungsleitung. In der Funktion des Ausbilders kümmern sie sich um die Vermittlung fachlicher Inhalte in den Bereichen Lohn und Gehalt sowie Rechnungswesen. Anhand von Leitthemen sollen die Auszubildenden lernen, sich eigenständig Informationen zu verschaffen und ihre Arbeiten zu planen und zu strukturieren. Die Ausbilder stehen den Jugendlichen als Lernberater zur Verfügung, legen Wert auf die Arbeit in Gruppen und eine abschließende Präsentation der Ergebnisse vor der jeweiligen Abteilung. Dabei wird auf eine Steigerung der Kommunikationsfähigkeit und die Einhaltung angemessener Umgangsformen in der Gruppe geachtet. Von Bedeutung ist es zudem, den Auszubildenden die Zusammenhänge der Tätigkeiten in den einzelnen Abteilungen nahe zu bringen und durch die Simulation einer Realsituation in der Übungsfirma und die Erzeugung eines künstlichen Leistungsdrucks auf die Anforderungen des späteren Berufslebens vorzubereiten. Bei der Vermittlung fachlicher Inhalte richten sich die Ausbilder nach den persönlichen Fähigkeiten und Lernfortschritten der einzelnen Auszubildenden.

Die zwei interviewten Sozialpädagoginnen stehen den Auszubildenden bei persönlichen Problemen als Ansprechpartnerinnen zur Verfügung. Angesichts des sehr schlechten Stellenschlüssels ist es ihnen nicht mehr möglich, eine kontinuierliche Beziehungsarbeit zu leisten. Sie sind dennoch bemüht, ein Mindestmaß an sozialpädagogischer Betreuung zu gewährleisten. Eine Sozialpädagogin verbringt etwa 75 % ihrer Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden, die restliche Zeit dient dem fachlichen Austausch mit Kollegen, der Information der Geschäftsleitung über Absprachen und der Planung von Maßnahmen und Konzepten. Sie besucht die verschiedenen Abteilungen und vereinbart mit den Jugendlichen gegebenenfalls Termine für Einzelgespräche oder Behördengänge. Ihre Kollegin beginnt den Arbeitstag regelmäßig mit einem Teamgespräch und der anschließenden Begrüßung der Auszubildenden. Bis auf ein weiteres kurzes Teamgespräch am Mittag führt sie in der Regel Einzelgespräche mit den Jugendlichen. Gelegentlich plant sie gemeinsame Freizeitaktivitäten. Den Schwerpunkt ihrer Arbeit legt sie auf die Stabilisierung jedes Auszubildenden und erst später auf das langsame Heranführen an die beruflichen Anforderungen.

In der Einrichtung bilden die Förderlehrer ein Team für sich, die nur bei Bedarf an den Dienstbesprechungen der verschiedenen Abteilungen teilnehmen. Beide interviewten Förderlehrerinnen geben sowohl Einzel- als auch Gruppenunterricht mit bis zu zehn Auszubildenden. Sie unterrichten hauptsächlich in den Fächern Wirtschaftslehre und Rechnungswesen. Zum Förderunterricht gehört auch die Prüfungsvorbereitung im dritten Ausbildungsjahr. Den ersten Kontakt zu den neuen Auszubildenden gewinnt eine Förderlehrerin jeweils dadurch, dass sie in der Einführungswoche einen Tag zum Thema Lernen gestaltet. Sie verfolgt ein eigenes Unterrichtskonzept hinsichtlich der Inhalte und ist zugleich offen für die Wünsche der Auszubildenden. Unterricht erhalten inzwischen nicht mehr nur die schwächeren Auszubildenden, sondern auch diejenigen mit Noten besser als Vier, da die Förderlehrerin die Beobachtung machte, dass die Zensurenggebung in der Berufsschule den tatsächlichen Leistungsstand nicht abbildet. Sie arbeitet eng mit einer Kollegin zusammen, die Deutschunterricht erteilt. Durch diese Zusammenarbeit möchte sie die Kommunikationsfähigkeit der Auszubildenden fördern. Die zweite interviewte Förderlehrerin unterrichtet insgesamt dreißig Jugendliche im Ausbildungsgang Kaufleute für Bürokommunikation. Sie ist sehr bemüht, zu den einzelnen Auszubildenden eine persönliche Beziehung aufzubauen und versucht herauszufinden, auf welchem Weg diese am besten lernen. Ihr ist es wichtig, das Verstehen und nicht das Auswendiglernen zu fördern. Sie leitet die Auszubildenden zu selbständiger Arbeit an und reduziert die bloße Vermittlung von Fachwissen. In ihrem Unterricht setzt die Förderlehrerin Computer zur Demonstration und zu Übungszwecken ein.

Die Auszubildenden beider Berufe besuchen in der Berufsschule Tagesformunterricht in Sonderklassen. Es gibt Tage, an denen die Auszubildenden unter der Leitung einer Mitarbeiterin Beziehungen zwischen dem Lernstoff der Berufsschule und ihren Erfahrungen in der Übungsfirma herstellen sollen, um den Berufsschulunterricht und die praktische Ausbildung miteinander abzustimmen. Auch die Ausbilder und Förderlehrer bemühen sich um eine Verzahnung, um die in der Berufsschule praktizierte Fächertrennung in der Übungsfirma aufzuheben. Einmal pro Jahr lädt die Einrichtung alle Lehrer der Berufsschule ein, um mit ihnen spezielle Probleme der Auszubildenden zu besprechen. Einige Ausbilder haben sehr enge Kontakte zu einzelnen Lehrern, auch die Sozialpädagogen und Förderlehrer tauschen sich in schwierigen Einzelfällen mit den Berufsschullehrern aus.

Zu Beginn des zweiten Lehrjahrs, wenn die Auszubildenden alle Abteilungen einmal durchlaufen haben, werden Praktika absolviert. Die Auszubildenden sollen sich zunächst selbständig um einen Praktikumsplatz bemühen. Bleiben ihre Bemühungen erfolglos, greifen die Ausbilder unterstützend ein. In der Einrichtung gibt es eine Mitarbeiterin, die während der Praktika Kontakt zu den Betrieben hält.

Bewerber werden der Einrichtung über das Arbeitsamt zugewiesen. Es werden bevorzugt Bewerber eingestellt, die ein sichtbares Interesse an der Ausbildung zeigen und die eine reelle Chance haben, diese erfolgreich zu beenden. Mitunter werden Jugendliche aus der Berufsvorbereitung im eigenen Hause in die Ausbildung übernommen. In der Regel entscheidet der Ausbildungsleiter zusammen mit einem Koordinator des Ausbildungsbereichs und gelegentlich auch einem Sozialpädagogen nach den Vorstellungsgesprächen über die Einstellung der Bewerber. Entscheidungen über Abmahnungen und Kündigungen werden von der Geschäftsleitung getroffen. Auszubildenden wird bei Diebstahl, körperli-

cher Gewalt, dem Tragen von Waffen oder Drogenkonsum gekündigt. Unentschuldigte Fehlzeiten werden nach Aussage der Auszubildenden milde sanktioniert.

Die Mitarbeiter nehmen in ihren jeweiligen Teams Supervision wahr und führen Fallgespräche durch. Für Weiterbildungen werden die Mitarbeiter jederzeit freigestellt, wenngleich eine Teilnahme angesichts der personellen Situation schwierig zu realisieren ist. Die Koordinatoren der Übungsfirma halten regelmäßig Besprechungen mit dem Ausbildungsleiter ab. In den verschiedenen Abteilungen werden in kurzen morgendlichen Besprechungen Informationen über die Auszubildenden ausgetauscht und organisatorische Fragen geklärt. Die Teams regeln ihre Angelegenheiten im Übungsfirmenbereich selbständig, Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Teamsitzungen finden nach Bedarf statt. Die Interviewpartner äußerten übereinstimmend, dass unter den Ausbildern und Sozialpädagogen ein gleichberechtigtes Miteinander herrscht und dass die Arbeitsatmosphäre dadurch offen und angenehm ist. Die Mitarbeiter empfinden die durch die Aufnahme zusätzlicher Bewerber entstandene Ausbildungssituation als sehr belastend, wenngleich sie diese Expansion als Existenzsicherung der Einrichtung und damit der Arbeitsplätze anerkennen.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung stellt sich als eine im Aufbau befindliche Ausbildungsorganisation dar. Aufgrund der starken Expansion kann die Einrichtung nicht mehr in gewohnter Weise, das heißt familienähnlich, geführt werden. Der erste Schritt der Umgestaltung war die Teilung der Ausbildungs- und Geschäftsleitung. Die Mitarbeiter organisieren die Ausbildung durch verschiedene Beratungs- und Informationsgremien, die in dieser Form ihrer Aufgabe jedoch nicht mehr gerecht werden können. Auch angesichts der schlechten personellen Situation und der daraus resultierenden Belastung, besteht in der gesamten Einrichtung die Notwendigkeit, neue Formen der Zusammenarbeit und Organisation zu entwickeln. Die Einrichtung erscheint als in einer Krise befindlich. Die Praktiken der Mitarbeiter und der Leitung stimmen nicht miteinander überein, bisher gibt es keine gemeinsame Konzeption, auch wenn die jeweiligen Teams, unter anderem durch das besondere Engagement der Förderlehrer und Sozialpädagogen, eine gute koordinierende Arbeit leisten. Die Umbruchsituation wird von vielen Mitarbeitern erkannt, und es werden bereits Pläne zu einer Umgestaltung der Kommunikationsstrukturen formuliert. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Es bestehen gute Kontakte zu den Berufsschulen, Praktikumsbetrieben und den Fachreferenten. Den schlechten Arbeitsmarktchancen wird durch die Praktika, die Ausbildungspartnerschaften sowie durch die Nachbetreuung zu begegnen versucht. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die konzeptionelle Kreativität der Geschäftsführerin, die gute technische Ausstattung sowie die hohen Prüfungserfolge. Der in der Einrichtung bestehende Schonraum wirkt im Hinblick auf die Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden und die differenzierten Lernmöglichkeiten stabilisierend, beeinträchtigend jedoch in Bezug auf die schulähnliche Atmosphäre in den Abteilungen, die den Absolventen das Bestehen in Betrieben erschwert. Weitere beeinträchtigende Faktoren sind die Überlastung der Mitarbeiter, die schlechte Arbeitsmarktsituation in den Büroberufen, Vorbehalte und Konflikte unter den Auszubildenden verschiedener Nationalität, die eine Gruppenarbeit erschweren, sowie für die Auszubildenden, dass sie sich teilweise allein gelassen fühlen und dass einzelne Ausbilder zu wenig Zeit für sie haben.

4.2.4 Träger 4

Bürokaufleute, Kaufleute im Groß- und Außenhandel, Speditionskaufleute, Technische Zeichner

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung gibt es einen kaufmännischen und einen technisch-gewerblichen Ausbildungsbe-
reich mit jeweils einem Ausbildungsleiter. Im kaufmännischen Bereich werden im Rahmen des Ausbil-
dungsprogramms Büro-, Speditions- und Groß- und Außenhandelskaufleute und im technisch-
gewerblichen Bereich Technische Zeichner ausgebildet. Für jeweils 24 Jugendliche stehen zwei Aus-
bilder, ein Sozialpädagoge und ein Förderlehrer zur Verfügung; die Einrichtung kann diesen Schlüssel
nur aufgrund der teilweisen Abwesenheit der Auszubildenden während der Berufsschulzeiten und
Praktika halten. Fast alle der insgesamt fünfzig Mitarbeiter sind fest angestellt; neue Mitarbeiter erhal-
ten befristete Arbeitsverträge.

An der Spitze der Einrichtung steht die Mitgliederversammlung mit Vertretern der staatlichen Einrich-
tung, die das Ausbildungsprogramm finanziert, der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften und
einiger Bildungsträger. Die nächste Ebene bildet der Vorstand mit Vertretern der staatlichen Einrich-
tung dieses Bundeslandes und dem geschäftsführenden Vorstandsmitglied. In der Einrichtung gibt es
einen Verwaltungsleiter, dem das Personalwesen der Mitarbeiter, das Controlling und das Rech-
nungswesen unterliegen. Die Ausbildungsleiter sind für die Personalangelegenheiten der Auszubilden-
den zuständig.

Im Vorstand wurde eine Dezentralisierung der Strukturen beschlossen, die seit Mitte 1997 umgesetzt
wird. Der Grundgedanke für die Umstrukturierungen war, dass dort, wo sich die größte Kompetenz
befindet, auch die Entscheidungen getroffen werden sollen. Die einzelnen Bereiche werden eigene
Budgets erhalten und Personalentscheidungen weitgehend selbständig treffen. Der Geschäftsführer
hat dann lediglich ein Evokationsrecht, von dem er möglichst wenig Gebrauch machen möchte. Der
Abbau von Hierarchieebenen führt seiner Ansicht nach zu Zeiteinsparungen, da die Entscheidungswe-
ge kürzer werden. Im Rahmen der Umstrukturierungen wurde die Verwaltung bereits in den Ausbil-
dungsbereich integriert.

Seit 1996 werden im Rahmen von Ausbildungspartnerschaften leistungsstärkere Auszubildende im
dritten Lehrjahr in Betriebe vermittelt, um dort ihre Ausbildung zu beenden. Dem Geschäftsführer ob-
liegt die Leitung dieses Projektes; er plant im Zuge dessen die Schaffung von Verbundsystemen zwi-
schen Ausbildungsträgern und Betrieben, um die Ausbildung auf eine größere Betriebsnähe und den
Arbeitsmarkt auszurichten. Er bemüht sich um die Kooperation mit verschiedenen Bildungsträgern, um
die Lernortorganisation und die pädagogische Ausrichtung abzustimmen und möglichst kurze und
erfolgreiche Bildungswege für Jugendliche zu erschließen. Die geplante Gründung eines Gewerbebe-

etriebs oder die Beteiligung an einer Verleihfirma soll dazu dienen, den Absolventen befristet einen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen und ihnen die Aneignung einer Betriebspraxis zu ermöglichen.

Die Einrichtung finanziert sich über verschiedene Kostenträger: über die staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert, über das Arbeitsamt und über ESF-Mittel. Vor der Akquisition von ESF-Mitteln, die in der Regel nur bis zu einer Höhe von 45 % gewährt werden, sorgt der Geschäftsführer für eine Komplementärfinanzierung. Er prüft und sondiert für die Einrichtung verschiedene Fördermöglichkeiten und entwickelt Konzepte, die sich von den Standardangeboten unterscheiden, um die Existenz der Einrichtung zu sichern. Der Geschäftsführer hat vielfältige Kontakte zu Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und den Kostenträgern und sichert dadurch die Einrichtung nach außen ab. Zu den Auszubildenden hat er keinen direkten Kontakt. Der Geschäftsführer trifft sich täglich mit dem Verwaltungsleiter und den Ausbildungsleitern. Gemeinsam ist ihnen das Ziel, die Umstrukturierungen in der Einrichtung durchzusetzen und den diesbezüglichen Vorbehalten seitens der Mitarbeiter entgegenzuwirken.

Die Einrichtung ist bemüht, Ausbildungsgänge anzubieten, die breite Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Der Speditionskaufmann wurde in das Angebot aufgenommen, da diese Branche am Standort durch die Ausweitung der EU und die Öffnung der Grenzen zum Osten einen Auftrieb erwarten ließ. Der Geschäftsführer hält den Groß- und Außenhandelskaufmann für einen traditionellen Beruf mit Perspektive. Die Anzahl der Beschäftigten im Bereich Technische Zeichner hat sich, entgegen den Aussagen in der allgemeinen Bildungsdiskussion, in den letzten zehn Jahren verdoppelt. Die Arbeitsmarktchancen im Metallbereich sind relativ schlecht, weshalb die Einrichtung diesen Bereich perspektivisch weiter reduzieren und eventuell durch ein anderes Angebot ersetzen wird.

Der **kaufmännische Bereich** ist durch zwei Übungsfirmen mit den Abteilungen Einkauf, Verkauf, Lagerverwaltung und Rechnungswesen strukturiert, die die Auszubildenden im Rotationsverfahren durchlaufen. In den Übungsfirmen werden mit Partnerbetrieben fiktiv Kontrakte abgeschlossen, die echten Kontrakten gleichen; es werden Geldbeträge überwiesen und verschiedene Vordrucke verwendet. Nachteilig wirkt sich der lange Postlauf in Kombination mit dem Rotationsverfahren der Auszubildenden aus, die die Konsequenzen der von ihnen eingeleiteten Vorgänge nicht mehr erfahren, da sie dann bereits in einer anderen Abteilung tätig sind. Zukünftig soll der Bereich Personalwesen durch Echtarbeiten ersetzt, die Anzahl der in der Verwaltung tätigen Mitarbeiter verringert und deren Aufgaben den Auszubildenden beziehungsweise Ausbildern übertragen werden. Die Vorteile dieser Echtarbeit liegen in der stärkeren Motivierung der Jugendlichen zu korrektem und termingerechtem Arbeiten sowie einer geringer verschulden Ausbildung. Unter den Mitarbeitern gibt es Befürchtungen, dass die Übernahme der Gehaltsabrechnung die Auszubildenden überfordern würde und der Kontrollaufwand zu hoch wäre.

Die interviewten Ausbilder sind aufgrund des oben beschriebenen Rotationsverfahrens im kaufmännischen Bereich nicht für einzelne Ausbildungsgänge zuständig, sondern jeweils für eine Kleingruppe von Auszubildenden unterschiedlicher Berufe. Die interviewte Sozialpädagogin und Förderlehrerin sind zurzeit ausschließlich für die Großhandelskaufleute zuständig.

Die Sozialpädagogin steht den Auszubildenden im psychosozialen Bereich und bei Problemen mit Ämtern und Behörden als Ansprechpartnerin zur Verfügung. Sie bietet sowohl Gruppen- als auch Einzelfallarbeit an. Mehr als die Hälfte ihrer täglichen Arbeitszeit verbringt sie in direktem Kontakt mit den Auszubildenden. Zu ihrem Aufgabenbereich gehört die Gestaltung einer dreiwöchigen Einführungsphase, die dem gegenseitigen Kennen lernen dient. Aus diesem Grund nimmt sie auch an den Einführungsveranstaltungen ihrer Kollegen teil. Es ist ihr wichtig, die Jugendlichen zu Beginn der Ausbildung in ihrer Persönlichkeit zu stabilisieren, um die Aufnahmebereitschaft für die fachliche Ausbildung zu steigern. Als Tutorin einer Gruppe führt sie monatliche Treffen mit den Auszubildenden durch, an denen auch eine zweite, für diese Gruppe zuständige, Mitarbeiterin teilnimmt. Jeweils zwei Mitarbeiter aus dem Kreis der Ausbilder, Lehrer und Sozialpädagogen sind als Tutoren für die gesamte Lehrzeit für einzelne Auszubildende zuständig. Im Rahmen der Tutoriumssitzungen werden Probleme der zurückliegenden und kommenden Wochen besprochen. Die Sozialpädagogin spricht Auszubildende nur selten an; in den meisten Fällen suchen die Jugendlichen sie auf. Sie führt mit den Auszubildenden Telefontrainings durch, da viele Jugendliche in formellen Situationen sehr unsicher sind. Die Sozialpädagogin bemüht sich, die Selbständigkeit der Auszubildenden zu fördern; so gibt sie ihnen beispielsweise Adressen oder hilft beim Ausfüllen von Formularen, begleitet sie jedoch nur im Notfall zu Ämtern und Behörden. Es ist ihr wichtig, diesbezügliche Schwierigkeiten mit den Jugendlichen während der Lehrzeit aufzuarbeiten. Krisenintervention ist ebenfalls ein Bestandteil ihrer Arbeit. Sie motiviert Auszubildende, in schwierigen Situationen durchzuhalten. Auf Fehlverhalten der Auszubildenden reagiert sie individuell und lehnt auch als Sozialpädagogin klare Sanktionen nicht von vornherein ab. Sie rät den Ausbildern, in diesen Fällen konsequent zu reagieren und die betreffenden Jugendlichen sofort auf ihr Fehlverhalten anzusprechen. In Einzelfällen erteilt die Sozialpädagogin Förderunterricht im Fach Rechnungswesen.

Die Förderlehrerin erteilt Unterricht in Rechnungswesen, Wirtschaftslehre und Handelsbetriebslehre; für den Deutschunterricht beschäftigt die Einrichtung spezielle Lehrer. Anhand von Klassenarbeiten und Zeugnissen beurteilt sie, ob und in welchem Umfang Förderunterricht notwendig ist. Sie unterrichtet Gruppen von vier bis fünf Personen und erteilt in der Prüfungsvorbereitungsphase zuweilen auch Einzelunterricht. Bei Auszubildenden mit Sprachschwierigkeiten geht sie in kleinen Schritten und mit sehr viel Geduld vor. Aus Zeitmangel achtet sie vor allem auf das Schriftdeutsch. Sie ist neben ihrer Tätigkeit als Förderlehrerin auch Springerin für ihre Kollegen in den verschiedenen Abteilungen; momentan vertritt sie diejenigen, die mit der Messevorbereitung beschäftigt sind, und kann deshalb kaum Zeit für den Förderunterricht erübrigen.

Eine Ausbilderin ist im Bereich Personalwesen für Auszubildende und Jugendliche in der Berufsvorbereitung zuständig. Sie betreut jeweils eine Gruppe von fünf bis zehn Auszubildenden; die Gruppengröße hängt von der Leistungsfähigkeit der Teilnehmer ab. Ihr Arbeitstag beginnt mit einer kleinen Besprechung, während der sie gemeinsam mit den Auszubildenden die Arbeiten plant. Im Umgang mit den Auszubildenden ist sie ausdauernd, geduldig und ruhig.

Ein anderer Ausbilder ist als Übungsfirmenleiter für den Bereich Bürokommunikation zuständig. Zwei Drittel seiner Arbeitszeit verbringt er in direktem Kontakt mit den Auszubildenden, die restliche Zeit benötigt er für organisatorische Aufgaben. Er arbeitet ressourcenorientiert und fördert die Stärken der Auszubildenden, ohne dabei ihre Schwächen aus dem Blick zu verlieren. Er ist bemüht, eine Verbindung zwischen theoretischen und praktischen Inhalten herzustellen und den Auszubildenden eine angemessene Arbeitshaltung zu vermitteln, die es ihnen auch ermöglicht, später achtstündige Arbeitstage durchzuhalten. Er achtet sehr auf Pünktlichkeit, mit unpünktlichen Auszubildenden versucht er ins Gespräch zu kommen und berücksichtigt bei seiner Reaktion die Gründe für Verspätungen. Er unternimmt mit den Auszubildenden Ausflüge, fährt mit ihnen zum Beispiel zur Messe oder veranstaltet dreitägige Seminare mit den Themen Arbeitsmarkt und Bewerbungen. Als Prüfer hat er Kontakte zur Industrie- und Handelskammer; er versucht es jedoch zu vermeiden, seine Auszubildenden zu prüfen.

Die Ausbilderin der **Speditonskaufleute** leistet in diesem erst seit 1996 angebotenen Ausbildungsgang sehr viel Aufbauarbeit, die ihr einerseits Spaß macht, andererseits jedoch auch sehr arbeitsintensiv ist. Sie bedauert, neben der täglich anfallenden Arbeit noch nicht die Zeit gefunden zu haben, sich bestimmte Ausbildungsinhalte zu erarbeiten und diese vorzubereiten. Etwa zwei Drittel ihrer Arbeitszeit verbringt sie in direktem Kontakt mit den Auszubildenden, die restliche Zeit mit der Regelung organisatorischer Angelegenheiten und mit Teamgesprächen. Sie leitet zwölf Auszubildende an, berät und begleitet sie während ihrer Lehrzeit. Mit den Auszubildenden wickelt sie Transportaufträge ab, die von anderen Übungsfirmen eingehen oder aus dem eigenen Haus kommen. Sie unterstützt die Jugendlichen bei Telefonaten und hilft ihnen, einen angemessenen Gesprächsstil zu finden. Sie legt Wert darauf, in der Übungsfirma in fachlicher Hinsicht so realitätsnah wie möglich auszubilden. Die Ausbilderin leitet die Jugendlichen an, sich selbständig Informationen zu verschaffen, hilft ihnen bei den Eintragungen in die Berichtshefte, bei der Bearbeitung des Schriftverkehrs und führt sie in theoretische Inhalte ein.

Die Ausbilderin der **Technischen Zeichner** beginnt ihren Arbeitstag etwas früher als die Auszubildenden, um mit ihren Kollegen den Tagesablauf zu besprechen. Danach kontrolliert sie die Anwesenheit der Jugendlichen, verteilt die Aufgaben und steht ihnen den ganzen Tag für Fragen zur Verfügung. Wenn Auszubildende zu spät kommen, erwartet sie, dass diese sich bei ihr melden und entschuldigen. Bei neuen Themen gibt sie eine Einführung für alle Auszubildenden. Sie übernimmt stellvertretend die organisatorischen Aufgaben der Projektleiterin, die für längere Zeit nicht in der Einrichtung ist. Zurzeit arbeitet sie sich an den beiden Berufsschultagen zusammen mit Kollegen in ein neues CAD-Programm ein und entwickelt dafür ein didaktisches Konzept. Sie lehrt das Zeichnen zunächst am Zeichenbrett und dann am Computer; diese Reihenfolge hält sie für wichtig, da die Darstellungen im Computer sehr abstrakt sind. Zur Vermittlung abstrakter Inhalte arbeitet sie mit Overhead-Folien oder an Modellen, um das Vorstellungsvermögen der Auszubildenden zu schulen. Mit neuen Auszubildenden, die sich mitunter noch wie Schüler verhalten, führt sie sehr viele Gespräche, um ihnen mehr Verantwortungsbewusstsein zu vermitteln. Zusammen mit ihren Kollegen erstellt die Ausbilderin der Technischen Zeichner Förderpläne für jeden einzelnen Jugendlichen. Für die Zukunft plant sie die Akquisition von Außenaufträgen, hat dafür momentan jedoch keine Zeit.

In der Einrichtung gibt es unter den Mitarbeitern formelle und informelle Kommunikationsstrukturen. In der Regel treffen sich die Mitarbeiter in ihren jeweiligen Teams vor Arbeitsbeginn, um den Tag zu planen. Wöchentlich werden Teamsitzungen abgehalten, die der Regelung organisatorischer Angelegenheiten und dem Austausch über einzelne Auszubildende dienen. Auch die Sozialpädagogen der Einrichtung treffen sich einmal pro Woche. In größeren Abständen finden für alle Mitarbeiter pädagogische Runden statt, in denen die Förderpläne erstellt und weitergeführt werden. Alle Mitarbeiter stehen den Auszubildenden bei privaten Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung, berücksichtigen ihre individuelle Leistungsfähigkeit, versuchen während der Lehrzeit, ihre schulischen Defizite auszugleichen und damit eine hohe Erfolgsquote in den Abschlussprüfungen zu sichern. Sie haben das gemeinsame Ziel, den Auszubildenden bestimmte Arbeitstugenden, wie Selbständigkeit und Verantwortungsbewusstsein, zu vermitteln. Die Mitarbeiter nehmen an fachlichen und pädagogischen Fortbildungen teil. Einige Teams erhalten Supervision, die von den betreffenden Kollegen sehr unterschiedlich beurteilt wird.

Die etwa 120 Auszubildenden des kaufmännischen Bereichs und die 25 Technischen Zeichner sind überwiegend weiblich, etwa zur Hälfte sind ausländische Jugendliche vertreten. Die Schulabschlüsse der Auszubildenden und ihre Fähigkeiten reichen vom Niveau der Fachhochschulreife bis hin zu fast völligem Analphabetismus. Die Mitarbeiter berichten, dass die Defizite der Auszubildenden sprachlicher oder sozialer Art sind und einige Verhaltensauffälligkeiten oder Lernstörungen haben. Die Altersspanne liegt zwischen 17 und 27 Jahren, was sich teilweise belastend auf die jeweilige Gruppe auswirkt. In der Einrichtung werden alle Auszubildenden gesiezt und mit ihrem Vornamen angesprochen, auch um sie auf die Umgangsformen im späteren Berufsleben vorzubereiten.

Die Auszubildenden **Bürokaufleute** verdienen im Verhältnis zu ihren Kollegen in einer betrieblichen Ausbildung deutlich weniger, weshalb sich insbesondere diejenigen, die in einer eigenen Wohnung leben, etwas hinzuverdienen müssen. Ihr Arbeitstag beginnt um 7.30 Uhr. Nach der Anwesenheitskontrolle verteilen die Mitarbeiter, je nach Wochentag, verschiedene Aufgaben. An einem Tag werden beispielsweise Eintragungen in die Berichtshefte gemacht und diese dann kontrolliert. Nach der Mittagspause werden in der Personalabteilung die Stempelkarten eingesammelt und nachgeprüft. Falls bis 9.00 Uhr keine telefonische Krankmeldung eingegangen ist, sind Gehalts- oder Urlaubsabzüge die Folge. Diese Regelung wurde eingeführt, da viele Auszubildende den früher kulanten Umgang mit Fehlzeiten ausnutzten. Die Auszubildenden arbeiten in den Abteilungen mit jeweils etwa zehn Kollegen zusammen, wobei sich die Zusammensetzung der Gruppe durch das Rotationsverfahren ständig ändert. Das Auskommen untereinander ist recht gut, wenngleich es manchmal kleinere Auseinandersetzungen gibt. Außerhalb der Arbeitszeit haben die Auszubildenden zueinander keinen Kontakt. Spätestens nach dem Abzeichnen der Zeugnisse in der Einrichtung wird den betreffenden Auszubildenden eine Teilnahme am Förderunterricht in den Fächern nahe gelegt, in denen sie Probleme haben. Im Alltag fühlen sich die Bürokaufleute von den Ausbildern gut unterstützt. Mit fachlichen Problemen wenden sie sich an den jeweiligen Ausbilder, mit persönlichen Schwierigkeiten eher an die Sozialpädagogen.

Die interviewten **Speditionskaufleute** bezeichnen diese Ausbildung als ihren Wunschberuf. In den ersten Wochen hatten sie Unterricht und erhielten dann eine Einführung in die Spedition sowie in das dort verwendete Computerprogramm; im Anschluss wickelten sie Aufträge ab. Bis jetzt haben sie LKW-Transporte im Inland, Exporte und Auslandsaufträge bearbeitet. Nach Beendigung eines Auftrags erhalten sie von den Ausbildern einen neuen. Einige Auszubildende bedauern, dass sie in bestimmten Abteilungen der Einrichtung keinen Kontakt zu Auslandsfirmen haben, andere berichten von Kontakten zu Übungsfirmen in Belgien, Holland, der Schweiz, Kanada und Italien. Die Auszubildenden sahen sich von Anfang an als gutes Team; sie beschreiben den Umgang in der Gruppe als humorvoll und die Stimmung als gut, was allen sehr wichtig ist.

Alle Bewerber werden über das Arbeitsamt zugewiesen, so dass die Mitarbeiter das Vorhandensein der Benachteiligungskriterien in den Vorstellungsgesprächen nicht mehr nachprüfen müssen. Die jeweiligen Teams können insofern nach persönlichen Kriterien über die Einstellung entscheiden. Die Auswahlmöglichkeiten sind aufgrund der Zuweisungspraxis des Arbeitsamtes (geringe Bewerberzahl) begrenzt. Bewerber werden von den Mitarbeitern nur abgelehnt, wenn sie ihnen gänzlich ungeeignet erscheinen. Wiederholtes Zu-spät-Kommen oder Arbeitsverweigerung führt in der Einrichtung zu Ermahnungsgesprächen mit dem betreffenden Auszubildenden, einem Sozialpädagogen und dem Ausbilder; in einigen Fällen müssen die Jugendlichen die versäumte Zeit nachholen. Manchmal kommt es auch zu Abmahnungen; Kündigungen oder Vertragsauflösungen versuchen die Mitarbeiter zu vermeiden.

Die Jugendlichen aller Ausbildungsgänge absolvieren bis zu sechsmonatige Praktika. Jeder Auszubildende hat unter den Mitarbeitern einen Praktikumsbetreuer. Einmal im Monat treffen sich alle Praktikanten und die Ausbilder zum Erfahrungsaustausch in der Einrichtung. Die Mitarbeiter helfen den Auszubildenden zunächst bei der Formulierung von Bewerbungen und dem Führen von Telefonaten, legen jedoch Wert darauf, dass sich die Auszubildenden allein um einen Praktikumsplatz bemühen, auch um sie auf die spätere Arbeitsplatzsuche vorzubereiten. Erst bei größeren Schwierigkeiten und vielen vergeblichen Versuchen greifen sie unterstützend ein und stellen Adressen zur Verfügung. Es ist schwierig, für kaufmännische Auszubildende Praktikumsplätze im Personalbereich zu finden; auch die Technischen Zeichner konnten bisher nur etwa zur Hälfte in Praktikumsbetrieben untergebracht werden. Auszubildende und Mitarbeiter halten die Praktika im Hinblick auf die Ermöglichung einer erstmaligen Erfahrung der beruflichen Ernstsituation für sehr wichtig.

Die Auszubildenden aller vier Berufe haben in der Berufsschule Unterricht in der Tagesform und besuchen Sonderklassen. Die Mitarbeiter bemühen sich um einen regelmäßigen Kontakt zur Berufsschule; mindestens einmal pro Jahr gibt es ein Treffen mit den jeweiligen Klassenlehrern. Sie berichten, dass sich einige Berufsschullehrer sehr um die Auszubildenden der Einrichtung bemühen, während es andere als unhaltbar empfinden, diese Klientel zu unterrichten.

Die interviewten Auszubildenden haben in der Berufsschule durchschnittliche oder gute Noten. Die Mitarbeiter führen dies auf den Förderunterricht in der Einrichtung zurück.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung ähnelt einem Betrieb, der sich an den Grenzen seiner Kapazität befindet. Der Geschäftsführer sichert durch die Akquisition neuer Maßnahmen, die Konzeptentwicklung für neue Projekte, die Durchsetzung der Umstrukturierung und zahlreiche Außenkontakte die Existenz. Die Ausbildungsqualität steht trotz Überlastung aller Mitarbeiter im Zentrum der Aufmerksamkeit, so dass sich die Auszubildenden in fachlicher und pädagogischer Hinsicht gut unterstützt fühlen. Die Einrichtung erscheint noch als stabil. Bei weiteren personellen Einsparungen, wahrscheinlich sogar bei andauernder Beibehaltung der jetzigen schlechten personellen Situation, ist eine Krise zu erwarten. Durch formelle und informelle Kommunikationsstrukturen wird die Ausrichtung auf die Auszubildenden gewährleistet. Die Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen, den Institutionen Berufsschule und Innung, ist durch eine Kooperationsbereitschaft beider Seiten vorhanden; den schlechten Arbeitsmarktchancen wird durch Teilqualifikationen, durch die Ausrichtung der Ausbildung auf die Entwicklungen in der Wirtschaft (Computerprogramme), durch lange Praktika, Bewerbungstraining und Nachbetreuung zu begegnen versucht. Der Geschäftsführer richtet sich bei der Planung von Maßnahmen und Projekten und mit der perspektivischen Reduzierung des Metallbereichs nach den Entwicklungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen der günstige Standort der Einrichtung, die Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume der Mitarbeiter, die gute Ausstattung hinsichtlich des täglichen Materialbedarfs und die verwendete Software, die sich auf dem neuesten Stand befindet. Auch die geplante Echtarbeit wirkt in Bezug auf die Motivierung der Jugendlichen zu korrekter und termingerechter Arbeit und die geringere Verschulung der Ausbildung stabilisierend. Das klare Regelwerk hinsichtlich der Sanktionsmöglichkeiten bei Fehlverhalten, das Improvisationstalent der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft, Mehrarbeit zu leisten sowie ihre didaktischen Fähigkeiten begünstigen eine erfolgreiche Ausbildung. Beeinträchtigend wirken die teilweise mangelnde Ausstattung mit Computern, die schlechten Arbeitsmarktchancen der Absolventen und die für die Auszubildenden schulähnliche Situation in den Übungsfirmen. Durch das Rotationsverfahren erfahren die Auszubildenden nicht die Konsequenzen der von ihnen eingeleiteten Vorgänge in den einzelnen Abteilungen.

4.2.5 Träger 5

Damenschneiderinnen

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden 36 Ausbildungsplätze zur Damenschneiderin angeboten. Es gibt eine Geschäftsführerin mit einem Büro außerhalb, eine Einrichtungsleiterin, drei Ausbilderinnen, eine Halbtags- und eine Honorarkraft, die für den Förderunterricht zuständig sind; die Halbtagskraft übernimmt auch Urlaubsvertretungen. Es werden ausschließlich junge Frauen unterschiedlicher Nationalität ausgebildet. Je eine Meisterin betreut eine Gruppe von zwölf Jugendlichen über die gesamte dreijährige Ausbildungsdauer. Die Damenschneidermeisterinnen decken in der Einrichtung die fachliche und die sozialpädagogische Betreuung ab.

Die Geschäftsführerin ist für die finanzielle Abrechnung der Ausbildung zuständig. Sie rechnet jedes Lehrjahr beziehungsweise jede Maßnahme getrennt ab und stellt dabei den abgeforderten Mitteln die tatsächlichen Ausgaben gegenüber. Die Belegungszahlen gibt sie monatlich an die staatliche Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert, weiter. Bei Anschaffung bestimmter Maschinen klärt sie mit den Mitarbeiterinnen die Notwendigkeit und die finanzielle Realisierbarkeit ab. Auch die Fortbildungswünsche der Mitarbeiterinnen müssen auf ihre Finanzierbarkeit geprüft werden. Sie ist in der Innung für die betriebliche, außerbetriebliche und überbetriebliche Ausbildung zuständig; sie nimmt die neuen Ausbildungsverträge auf und organisiert die Zwischen- und Gesellenprüfungen. Auf Computerkarten, die sie ständig aktualisiert, überprüft sie, wer wann mit welcher Prüfung an der Reihe ist. Die Geschäftsführerin vereinbart Termine mit der Prüfungswerkstatt und einem der drei Prüfungsausschüsse der Damenschneider; des Weiteren ist sie für die Einladungen zu den Prüfungen zuständig. Zu den Auszubildenden hat sie nur Kontakt, wenn diese Berichtshefte kaufen möchten oder Verträge abgeben. Die Geschäftsführerin hält Kontakt zum Fachreferenten der staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert. Sie engagiert sich bei der Gründung eines Kooperationsverbands von Damen- und Herrenschneidern, der das Handwerk wieder in das Bewusstsein der Öffentlichkeit rücken soll.

Die Damenschneidermeisterin betreut derzeit zwölf Auszubildende im dritten Lehrjahr. Sie versucht, die Jugendlichen vor Beginn der fachlichen Ausbildung zur Pünktlichkeit zu erziehen und ihre Motivation zu steigern. Letzteres fällt ihr leicht, weil sie selbst viel Spaß an ihrer Arbeit hat. Fachliche Inhalte vermittelt sie überwiegend nach der traditionellen Methode des Vor- und Nachmachens sowie durch häufiges Wiederholen. Wenn eine Kritik erforderlich ist, leitet sie diese meist mit einem Lob ein. Im ersten Lehrjahr muss die Meisterin die Auszubildenden noch sehr viel anleiten und kontrollieren. Im dritten Lehrjahr geht sie dazu über, die Auszubildenden selbständig arbeiten zu lassen und nur auf Nachfragen zu reagieren. Motivierte und interessierte Auszubildende versucht die Meisterin über ihre privaten Kontakte in Betriebe zu vermitteln. Die Meisterin hat Interesse an neuen Lehrmethoden; leider sind ihr diesbezügliche Experimente im Alltag kaum möglich. Sie hat bereits an einigen Fortbildungen im pädagogischen Bereich teilgenommen. Fortbildungen hält sie für wichtig, da sie ihr Verhalten im Alltag nur wenig reflektieren kann, sie die Inhalte aus den Fortbildungen in der Ausbildung anwenden und sich im Gespräch mit anderen Ausbildern Anregungen holen sowie Erfahrungen austauschen kann. Die Meisterin nimmt an einem Arbeitskreis Sozialhilfe teil, der sich mit der Streichung der ergänzenden Sozialhilfe für Auszubildende beschäftigt.

Die zweite interviewte Damenschneidermeisterin betreut derzeit elf Auszubildende im zweiten Lehrjahr. Sie übt zu Beginn der Ausbildung keinen Druck auf die Jugendlichen aus, um aggressives Verhalten zu vermeiden. Es ist ihr sehr wichtig, in der Werkstatt ein gutes Arbeitsklima zu schaffen. Sobald sich die Gruppe gefestigt hat, gibt die Meisterin den Auszubildenden mehr Freiheiten und fördert ihre Kreativität. Die Meisterin hilft den Auszubildenden bei den Eintragungen in die Berichtshefte, damit diese eine Grundlage haben, Arbeitsschritte später nachzuvollziehen und auswendig zu lernen. Zu Beginn des zweiten Lehrjahrs wird das Nähen verschiedener Taschen durchgenommen, später auch das Einsetzen von Ärmeln. Im Laufe dieses Lehrjahrs lässt sie die Auszubildenden zunehmend selbständig

arbeiten; im dritten Lehrjahr werden größere und schwierigere Teile angefertigt. Aus Zeitschriften holt sie sich Anregungen für Schnitte, schlägt diese dann den Auszubildenden vor, besorgt Stoffproben und, nachdem die Auszubildenden eine Wahl getroffen haben, Stoff in größeren Mengen; hierbei richtet sie sich nach den Inhalten, die noch nicht geübt wurden. Die Meisterin organisiert ein Frühstück, wenn sie bemerkt, dass einige Auszubildende aus finanziellen Gründen zu wenig essen. Sie unternimmt mit ihnen manchmal Ausflüge. Die Auszubildenden sollen während der Arbeitszeit deutsch sprechen; die Meisterin interveniert, wenn dies nicht der Fall ist. Bei schwerwiegenden Problemen stellt sie die Auszubildenden auch während der Arbeitszeit für Beratungstermine frei. Die Damenschneidermeisterin hat im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit im Prüfungsausschuss Kontakte zu verschiedenen Institutionen.

Die Einrichtung nimmt an einer jährlich stattfindenden Handwerksausstellung teil, was die Mitarbeiterinnen im Hinblick auf das Selbstbewusstsein der Auszubildenden, die ihre Kleidungsstücke dafür selbst entwerfen und vorführen, für wichtig halten. Bei der Anfertigung dieser Stücke versuchen die Mitarbeiterinnen, die Wünsche auf ein realistisches Maß zu beschränken. In jeder Werkstatt gibt es einen Wochendienstplan, in dem verzeichnet wird, welche Auszubildende mit welchem Dienst, zum Beispiel der Wartung der Maschinen, an der Reihe ist. Die Mitarbeiterinnen verwenden in der Ausbildung verschiedene Computerprogramme und Metaplan-Karten. Mit der technischen Ausstattung und den großzügigen Räumlichkeiten sind sowohl die Mitarbeiterinnen als auch die Auszubildenden sehr zufrieden. Im Rahmen einer Nachbetreuung bieten sie den Absolventinnen Unterstützung bei Bewerbungen an.

Die interviewten Auszubildenden im dritten Lehrjahr haben in der Werkstatt keinen eigenen Arbeitsplatz und benutzen unterschiedliche Maschinen. Sie machen relativ regelmäßig Eintragungen in die Berichtshefte, in denen sie festhalten, woran sie arbeiten, welche Techniken sie anwenden und in denen sie den Stand in der Berufsschule kurz zusammenfassen. Eine der Interviewpartnerinnen nutzt den Förderunterricht in Politik, Werkstofftechnologie und Mathematik; es gibt Gruppen-, aber auch Einzelunterricht, wenn Auszubildende spezielle Probleme haben. Vor Klassenarbeiten wird in der Regel eine Woche intensiv geübt. Im ersten Lehrjahr erstellten sie hauptsächlich Probetücher; im zweiten Lehrjahr haben sie bereits Kostüme genäht, im dritten Lehrjahr Korsagen. In der Regel wissen die Auszubildenden nach der Aufgabenerteilung durch die Meisterin, was zu tun ist; ansonsten erhalten sie eine kurze Einführung. Zurzeit nähen sie Mäntel mit viel Stoff; je mehr Stoff sie zu bearbeiten haben, desto höher ist, vor allem durch die umständliche Bearbeitung an den Maschinen, der Schwierigkeitsgrad. Die Auszubildenden können mitbestimmen, woran sie arbeiten möchten, sich die Stoffe und Farben ihrer Stücke allein aussuchen und diese gegen ein kleines Entgelt auch behalten.

Unter den Auszubildenden kommt es mitunter zu Reibereien, im Allgemeinen kommen sie jedoch relativ gut miteinander aus. Schwierigkeiten werden in der Gruppe angesprochen und gemeinsam geklärt. Die Auszubildenden begrüßen, dass es während ihrer Lehrzeit keinen personellen Wechsel gab; sie fühlen sich gut unterstützt, einen Sozialpädagogen vermissen sie nicht. Die praktischen Ausbildungsinhalte entsprechen ihrer Ansicht nach den später in einem Betrieb zu erfüllenden Tätigkeiten.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule Tagesformunterricht in Sonderklassen. Den Kontakt zur Berufsschule hält die Einrichtungsleiterin aufrecht. Die Mitarbeiterinnen nutzen bei der Akquisition neuer Praktikumsstellen unter anderem ihre Kontakte innerhalb der Innung. Sie kümmern sich darum, dass die Auszubildenden während der Praktika nicht nur für Hilfsarbeiten eingesetzt werden. Eine Damenschneidermeisterin vermittelt die Auszubildenden im ersten Lehrjahr in Praktika, die nicht unbedingt ihrem Wunschbereich entsprechen, damit sie andere Tätigkeitsfelder kennen lernen. Im zweiten Lehrjahr erkundigt sie sich bei den Auszubildenden nach deren speziellen Interessen und unterstützt diese bei der Praktikumsplatzsuche, indem sie in verschiedenen Betrieben anruft und die Auszubildenden gegebenenfalls ankündigt. Im dritten Lehrjahr erhalten die Auszubildenden die Anschriften verschiedener Betriebe, sollen sich ihre Praktika selbst auswählen und Kontakt aufnehmen; die Meisterin hilft nur, wenn die Auszubildenden kurz vor dem Termin noch keinen Praktikumsplatz haben. Die Auszubildenden weist sie immer wieder darauf hin, dass sie sich während der Praktika Chancen auf einen späteren Arbeitsplatz eröffnen können. Die meisten Auszubildenden absolvieren ihre Praktika in Änderungsschneidereien und nur selten im Verkauf. Die andere Damenschneidermeisterin sucht die Praktikumsbetriebe im ersten Lehrjahr aus und spricht sich zuvor mit den dortigen Mitarbeitern ab, im zweiten Lehrjahr suchen sich einige Auszubildende ihre Praktikumsplätze selbst. Sie begleitet diejenigen Auszubildenden, die es sich nicht zutrauen, sich alleine in den Betrieben vor zu stellen. Pro Lehrjahr absolvieren die Auszubildenden ein dreiwöchiges Praktikum. Den interviewten Auszubildenden gefielen die Praktika gut; sie wurden gut in die Arbeitsabläufe eingebunden und lernten abwechslungsreiche und neue Tätigkeiten kennen.

Der Einrichtung werden die Bewerberinnen über das Arbeitsamt zugewiesen; über die Einstellung entscheiden die Mitarbeiterinnen. Es gibt einen großen Andrang von Bewerberinnen; auf einen freien Platz kommen neben mündlichen Bewerbungen 25 schriftliche. Diejenigen, die sich direkt in der Einrichtung bewerben, müssen sich nach einem dreiwöchigen Praktikum über das Arbeitsamt vermitteln lassen; hierbei kommt es häufig zu Problemen, da sich die Berufsberater durch das Empfehlungsschreiben der Einrichtung übergangen fühlen. Die Einrichtung nimmt bevorzugt sozial benachteiligte Jugendliche auf, die zum Beispiel aus zerrütteten familiären Verhältnissen kommen, ausländischer Nationalität sind oder eine psychiatrische Behandlung durchlaufen haben. In der Einrichtung existieren keine offiziellen Kündigungsgründe. Die Auszubildenden bekommen bei häufigen Verspätungen ein bis drei Verwarnungen und dann eine Abmahnung; bei fünfminütigen Verspätungen müssen sie eine halbe Stunde nachsitzen. Bei häufigen Verspätungen versuchen die Mitarbeiterinnen die Gründe herauszufinden und gegebenenfalls zu beheben. Sie unternehmen alle Anstrengungen, um Kündigungen zu vermeiden.

Die Geschäftsführerin legt Wert auf Teamarbeit und trifft Entscheidungen gemeinsam mit den Kolleginnen. Sie telefoniert häufig mit der Einrichtung und hat einen recht engen Kontakt zu den Mitarbeiterinnen. In der Einrichtung werden einmal monatlich und nach Bedarf Teamsitzungen abgehalten, in die jede Mitarbeiterin bestimmte Themen einbringen kann. Hier werden hauptsächlich organisatorische Belange geregelt, selten auch Fallbesprechungen durchgeführt. Die Geschäftsführerin nimmt nur zu besonderen Anlässen an den Teamsitzungen teil, sie erhält jedoch Sitzungsprotokolle. Die Mitarbeite-

rinnen unterstützen sich gegenseitig und gestalten die Ausbildung in ihren Werkstätten nach ihren Vorstellungen.

Ergebnis der Auswertung

Der organisatorische Rahmen der drei Werkstätten bildet die Struktur der Einrichtung. Diese sind durch gemeinsame Teamsitzungen zur Klärung organisatorischer Belange und gegenseitige Hilfestellungen miteinander verknüpft. Jede Werkstatt mit einer Meisterin und einer Gruppe von Auszubildenden bildet für sich eine kleine geschlossene Einheit mit fachlicher und pädagogischer Betreuung. Die Geschäftsführerin und die Einrichtungsleiterin sorgen für die Außenabsicherung der Einrichtung und ermöglichen den Mitarbeiterinnen Gestaltungsfreiräume, die von ihnen auch genutzt werden. Die Einrichtung ist stabil. Eine Kohärenz, also der wechselseitige Bezug zwischen Praktiken, Funktionen und Struktur ist nachweisbar und wird in der Fähigkeit aller Mitarbeiterinnen, untereinander und in den Werkstätten eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen, sichtbar. Sie bemühen sich mit viel Engagement und Erfolg um die Auszubildenden. Auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Die Einrichtung führt in der schlechten Situation des Handwerks ein Nischendasein mit einer passgenauen Klientel, die für andere Berufsbilder kaum in Frage kommt. Der schlechten Arbeitsmarktsituation wird durch regelmäßige Praktika, Bewerbungstrainings und der Aktivierung von persönlichen Kontakten zu Betrieben zu begegnen versucht. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die strukturierte und überschaubare Werkstattorganisation, die Arbeitsentlastung durch Förderlehrerinnen und Honorarkräfte, die durchgehende Betreuung der Jugendlichen über die gesamte Ausbildungsdauer, die niedrige Abbrecherquote sowie die intensive Prüfungsvorbereitung. Die Auszubildenden freuen sich, in der Berufsschule gemeinsam mit ihren Kolleginnen eine Klasse zu besuchen; in ihren Werkstätten fühlen sie sich gut betreut. Beeinträchtigend wirken das unkooperative Verhalten der Ausländer- und der Sozialbehörde sowie die Tatsache, dass den Meisterinnen nur zwei Tage pro Woche für Vermittlung fachlicher Inhalte zur Verfügung stehen.

4.2.6 Träger 6

Polster- und Dekorationsnäher, Raumausstatter

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden 24 Raumausstatter und zwölf Polster- und Dekorationsnäher ausgebildet. Für die Polster- und Dekorationsnäher ist eine Ausbilderin zuständig, für die verschiedenen Lehrjahre bei den Raumausstattern bis zu drei Mitarbeiter, darunter ein Mitarbeiter aus der Umschulung und der Werkstattleiter. Im Alltag richten sich die Zuständigkeiten nach der jeweiligen Spezialisierung der Mitarbeiter.

Der Werkstattleiter ist neben der Betreuung einer Gruppe von Auszubildenden für die gesamte Organisation der Ausbildung zuständig; dazu zählt die Personalführung, die Materialwirtschaft, die Planung

der Ausbildungsschritte und die Zusammenarbeit mit dem Fachbereichsleiter bezüglich der Finanzierung. Er hält den Kontakt zu der Verwaltung des Trägers, wickelt Aufträge ab und erstellt Kostenvorschläge. Der Werkstattleiter verbringt etwa ein Viertel seiner Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden, die restliche Zeit benötigt er für die Erledigung bürokratischer Aufgaben. Er bespricht mit den Auszubildenden die verschiedenen Arbeiten und entwickelt mit ihnen einen Arbeitsplan. Den Auszubildenden gegenüber verhält er sich so, wie er es sich umgekehrt auch von ihnen wünscht.

Die Sozialpädagogin ist für die gesamte Personalverwaltung und die psychosoziale Betreuung der Auszubildenden zuständig. Sie verbringt über zwei Drittel ihrer Arbeitszeit mit der Erledigung bürokratischer Angelegenheiten und übernimmt angesichts der angespannten Personalsituation auch Arbeiten, für die sich sonst kein Kollege findet. Sie organisiert die gemeinsamen Ausflüge und Gruppenreisen und ist Ansprechpartnerin bei Problemen zwischen Mitarbeitern und Auszubildenden. Die Schwerpunkte ihrer pädagogischen Arbeit liegen in der Motivierung der Auszubildenden sowie in der Unterstützung bei persönlichen Problemen. Sie führt überwiegend Einzelgespräche, bietet keine festen Sprechzeiten an und geht von sich aus viel auf die Auszubildenden zu, da sich die meisten ihrer Erfahrung nach mit Problemen eher zurückziehen als diese offen anzusprechen. Die Sozialpädagogin ist bemüht, bei den Auszubildenden Eigenverantwortung zu wecken, ihnen Erfolgserlebnisse zu ermöglichen und sie auf ihr späteres Berufsleben vorzubereiten. Zu diesem Zweck bemüht sie sich darum, die Auszubildenden wie junge Handwerker zu behandeln und sie nicht zu sehr zu schonen.

Die Ausbilderin der **Polster- und Dekorationsnäher** gibt zu Beginn eine Einführung über den Ablauf der Ausbildung. Sie richtet sich nach der Vorbildung und Leistungsfähigkeit der einzelnen Auszubildenden und vermittelt die schwieriger werdenden Nähübungen in individuellen Schritten. Nur anfangs gibt sie Maße und Arbeitsschritte vor und überprüft die Arbeitsabläufe genau. Im weiteren Verlauf der Ausbildung erteilt sie Zeitvorgaben für die Erledigung bestimmter Arbeiten und ermutigt die Jugendlichen dazu, eigene Überlegungen anzustellen und sich auszuprobieren. Die Ausbilderin versucht, die Jugendlichen zu schneller und korrekter Arbeit zu motivieren. Ihre bürokratischen Aufgaben beschränken sich auf die Organisation von Reparaturen und Materialien. Sie ist in der Ausbildung überwiegend für den Bereich Nähen zuständig und unterweist hierin auch die Raumausstatter.

Der **Raumausstattermeister** ist zu einem Großteil in der Umschulung tätig, betreut jedoch auch die Auszubildenden aller drei Lehrjahre, wenn seine Kollegen krank oder im Urlaub sind. Er steht den Auszubildenden auch außerhalb dieser Vertretungszeiten jederzeit für Fragen zur Verfügung. Er hat nur wenig bürokratische Aufgaben zu erfüllen, zum Beispiel die Kontrolle der Ausbildungsnachweise. Der Meister achtet auf die Stimmung der Auszubildenden und berücksichtigt diese bei der Vermittlung fachlicher Inhalte. Bei Motivationskrisen bemüht er sich darum, die Jugendlichen über ihre persönlichen Vorlieben und Interessen zu erreichen.

Die Förderlehrerin unterrichtet in beiden Ausbildungsgängen. Aus Zeitmangel erteilt sie ausschließlich Unterricht in Gruppen. Sie arbeitet mit den Auszubildenden gern am Computer, um sie besser auf ihre spätere Berufstätigkeit in kleinen Betrieben vorzubereiten. Sie erarbeitet sich jeweils Stundenpläne für

die kommende Woche, muss im Alltag jedoch sehr flexibel sein. Die Förderlehrerin bemüht sich, die Auszubildenden vom reinen Auswendiglernen zum selbständigen Denken zu führen. Auch bei Jugendlichen, die in der Berufsschule gute Noten erzielen, kontrolliert sie zuweilen den Wissensstand.

Die Auszubildenden fühlen sich in der Einrichtung gut unterstützt. Die Polster- und Dekorationsnäher haben in der Werkstatt einen eigenen Arbeitsplatz und eine eigene Werkzeugtasche. Sie treffen sich jeden Morgen im Aufenthaltsraum, wobei die Anwesenheit kontrolliert wird. Die Auszubildenden helfen sich gegenseitig; sie sprechen ihre Ausbilderin an, wenn ihnen etwas nicht gefällt und suchen dann gemeinsam nach einer Lösung. Bei privaten Problemen nutzen sie eher die Sozialpädagogin als Ansprechpartnerin.

Die Raumausstatterauszubildenden führen verschiedene Arbeiten an unterschiedlichen Maschinen und Arbeitsplätzen aus. Jeder Auszubildende verfügt über sein eigenes Werkzeug, für das er verantwortlich ist. In der Regel arbeiten alle Auszubildenden eines Lehrjahrs in der Werkstatt zusammen oder sind gemeinsam auf Montage. Auch die Raumausstatterauszubildenden nutzen die Sozialpädagogin bei privaten Problemen als Ansprechpartnerin. Bei fachlichen Fragen sprechen sie gern die Ausbilderin der Polster- und Dekorationsnäher an. Die höheren unterstützen die niedrigen Lehrjahre, auch wenn sie im Alltag nicht direkt zusammenarbeiten. Einige haben auch außerhalb der Arbeitszeit miteinander Kontakt. Bei Streitigkeiten gehen sich die Auszubildenden in der Werkstatt einige Zeit aus dem Weg, bei größeren Auseinandersetzungen greifen die Mitarbeiter ein und versuchen, die Situation durch Gespräche zu schlichten.

Die Auszubildenden absolvieren pro Lehrjahr ein vierwöchiges Praktikum. Die Mitarbeiter sind darum bemüht, dass leistungsstärkere Auszubildende ihr Praktikum ausdehnen, um ihnen zusätzliche Lernmöglichkeiten zu eröffnen und um den leistungsschwächeren in der Werkstatt eine intensivere Betreuung zu ermöglichen. Bei der Praktikumssuche und eventuellen Wechseln der Praktikumsstelle werden die Auszubildenden von der Sozialpädagogin unterstützt, die in der Einrichtung den Kontakt zu Firmen herstellt und hält, diesbezügliche Verwaltungsaufgaben erledigt und die Jugendlichen während der Praktika betreut. Von den Betrieben werden im Anschluss Formblätter ausgefüllt, um genauere Informationen über den Verlauf der Praktika zu erhalten. Die Praktika ermöglichen den Auszubildenden wichtige Einblicke in die betriebliche Realität und eröffnen spätere Beschäftigungschancen. Den Auszubildenden ist es wichtig, während der Praktika möglichst viel Neues zu lernen. Die Werkstätten übernehmen nur in geringem Umfang Aufträge von öffentlichen Einrichtungen. Diese dienen dazu, der Ausbildung einen Ernstcharakter zu verleihen und die Arbeitsmotivation der Jugendlichen zu steigern.

Die Auszubildenden beider Berufe besuchen in der Berufsschule Blockunterricht, den sie dem Unterricht in der Tagesform vorziehen. Die Mitarbeiter nutzen während der Blöcke die Zeit zur Vorbereitung und Arbeitsplanung. Die Sozialpädagogin und die Förderlehrerin halten engen Kontakt zur Berufsschule. Die Förderlehrerin stimmt mit den Berufsschullehrern die Inhalte des Förderunterrichts ab und tauscht sich mit ihnen über eventuelle Wissenslücken der Auszubildenden aus. Die Auszubildenden kommen mit den meisten Berufsschullehrern sehr gut zurecht.

Die Einrichtung bemüht sich darum, über Tage der offenen Tür den geringen Bewerberkreis zu vergrößern und bei der Einstellung anhand eines kleinen Tests etwas über das handwerkliche Geschick und das räumliche Vorstellungsvermögen der Bewerber zu erfahren. In der Zusammenarbeit mit verschiedenen Arbeitsamtsberatern soll über die Ausbildungsgänge informiert und die Zuweisungspraxis verbessert werden. Die Einrichtung versucht, Kündigungen zu vermeiden; die meisten Jugendlichen werden trotz aller Schwierigkeiten in der Ausbildung gehalten. Nur gänzlich ungeeignete Jugendliche müssen die Ausbildung verlassen. Abmahnungen werden bei häufigen Verspätungen, Gewalttätigkeiten oder Diebstahl erteilt. Verspätungen von fünf Minuten werden vermerkt; für einen Fehltag werden 25 DM vom Gehalt abgezogen. Dennoch bemühen sich die Mitarbeiter um eine individuelle Beurteilung der Situation und suchen nach den Gründen für Verspätungen. Die Auszubildenden sind der Ansicht, dass dieses Vorgehen von vielen ihrer Kollegen ausgenutzt wird.

Der Werkstattleiter konnte bereits vor Einführung der Budgetierung selbständig über bestimmte Etats verfügen. In der Vergangenheit stand für Investitionen nahezu das Doppelte des jetzigen Budgets zur Verfügung. Es werden keine unbefristeten Arbeitsverträge mehr ausgestellt und Räumlichkeiten nur angemietet, da weitere Einsparungen befürchtet werden. Alle Mitarbeiter bezeichnen die technische Ausstattung als überdurchschnittlich gut.

Den schlechten Arbeitsmarktchancen versuchen die Mitarbeiter durch Bewerbungstraining, das Bekanntmachen freier Stellen durch Aushänge in der Einrichtung und Kontakte zu Praktikumsbetrieben zu begegnen.

Die Mitarbeiter bemühen sich darum, trotz unterschiedlicher Arbeitstechniken einen einheitlichen Ausbildungsstandard zu schaffen. Sie treffen sich täglich zu Arbeitsbeginn zu einer halbstündigen Besprechung, während der die Arbeitsplanung festgelegt wird. Neben den vierzehntägig stattfindenden Teamsitzungen werden auch viele Gespräche ohne einen formellen Rahmen geführt. In den Teamsitzungen werden Informationen ausgetauscht, Fallbesprechungen durchgeführt und Lehrpläne erstellt.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur dieser Einrichtung ist gekennzeichnet durch die beiden Ausbildungswerkstätten, in denen jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Qualifikation und Spezialisierung seine Funktion erfüllt. Die Einrichtung ist stabil; eine Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur ist vorhanden, da allen Mitarbeitern das Bemühen um die Auszubildenden von großer Bedeutung ist. Die Tatsache, dass keine gemeinsame Ausrichtung auf eine strukturierte Zusammenarbeit im Team vorhanden ist, wird von allen Mitarbeitern akzeptiert. Die diesbezüglichen Koordinationsbemühungen der Sozialpädagogin stehen am Anfang. Eine Korrespondenz ist erkennbar. Die Mitarbeiter halten in unterschiedlicher Intensität Kontakt zur Innung und zu Praktikumsbetrieben. Die Sozialpädagogin und die Förderlehrerin halten engen Kontakt zur Berufsschule. Die Sozialpädagogin betreibt für die Einrichtung Öffentlichkeitsarbeit. Der schlechten Arbeitsmarktsituation, insbesondere für Frauen, versucht sie zu begegnen, indem sie freie Stellen beim Arbeitsamt erfragt und diese dann in der Einrichtung aushängt. Der Werkstattleiter kümmert sich um die finanzielle Absicherung der Einrichtung. Stabilisierend

wirkt die Fähigkeit aller Mitarbeiter, die Auszubildenden individuell zu beurteilen und zu behandeln, das große Kontingent an Praktikumsbetrieben und der Förderunterricht. Beeinträchtigend wirkt der unzureichende Stellenschlüssel, so dass die Zeit für präventives oder strukturiertes Vorgehen fehlt. Die zunehmende Konkurrenz unter den Einrichtungen, die ebenfalls Raumausstatter ausbilden, und die damit verbundenen Ängste um den Arbeitsplatz, die hohen Fehlzeiten und die Motivationslosigkeit einiger Auszubildender, der Mangel an geeigneten Bewerbern und die teilweise hohen Abbrecher- und Kündigungsquoten sind weitere beeinträchtigende Faktoren.

4.3 Träger im Rahmen der evaluierten Jugendberufshilfe

4.3.1 Träger 7

Gesamtorganisation

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Der Träger 7 beschäftigt insgesamt 31 Mitarbeiter, in sieben Einrichtungen arbeiten jeweils drei Kollegen, in einer Einrichtung vier und in der Geschäftsstelle sechs Mitarbeiter. Die Teams bestehen in der Regel aus einer pädagogischen Kraft, zwei Ausbildern und zwölf Auszubildenden. Es werden insgesamt 98 Ausbildungsplätze in acht Berufen und Einrichtungen angeboten.

Seit Einführung der Budgetierung werden die Möglichkeiten der Rücklagenbildung und der Übertragbarkeit der Finanzmittel genutzt. Der Träger ist seither darauf bedacht, eine Überbelegung zu vermeiden. Es ist gelungen, den im Vergleich zu anderen Trägern höheren Finanzbedarf für den Verwaltungsapparat zu decken und die mit der Zuwendung verbundenen Standards in Bezug auf den Personalschlüssel, die Zielgruppe, die Belegung und die Quote erfolgreicher Abschlüsse einzuhalten.

Der Träger befindet sich nach einer Umstrukturierung im Jahre 1996 in einer einjährigen Experimentierphase. Seither gibt es einen Geschäftsführer für den Bereich Pädagogik und einen für den Bereich Finanzen, Verwaltung und Personal. Im Rahmen der Umstrukturierung haben der Personalausschuss und das Beratungsgremium für Auszubildende ihre Entscheidungsbefugnisse behalten, während die Haushaltsgruppe, das Gremium Zielgruppenorientierte Ausbildungspädagogik und das Gremium Aufträge und Projekte jetzt nur noch eine beratende Funktion ausüben; die meisten Gremien tagen nun vierteljährlich und nach Bedarf, anstatt monatlich. Alle Kollegen in der Geschäftsstelle und in den Einrichtungen sind seit der Umstrukturierung Mitglieder des Vereins und haben somit Entscheidungskompetenz. Dem Vorstand und der Geschäftsführung sind im Zuge der Umstrukturierung mehr Entscheidungsbefugnisse eingeräumt worden.

Seit November 1997 existiert das Projekt „Arbeits- und Berufsorientierung“, ein niedrighschwelliges Angebot für Jugendliche, die für eine Ausbildung noch nicht in Frage kommen und ein zwei- bis viermonatiges bezahltes Praktikum absolvieren können; die Praktikanten können die Einrichtung wechseln, um für sich den richtigen Ausbildungsgang zu finden.

Das Beratungsgremium für Auszubildende tagt einmal im Monat und erfüllt für die Auszubildenden eine Art Arbeitgeberfunktion, dient als Beratungs- (für Auszubildende und Mitarbeiter) und Sanktionsinstrument und soll unberechtigte Kündigungen verhindern. Das Beratungsgremium für Auszubildende verfügt über einen Etat, mit dem Auszubildende in Notlagen durch Schenkung oder Kredit unterstützt

werden; das Gremium hilft auch bei der Vermittlung von Wohnraum. Das Gremium Zielgruppenorientierte Ausbildungspädagogik dient wie das Beratungsgremium für Auszubildende der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der pädagogischen Standards. Die reduzierten Treffen dieses Gremiums werden durch die Gründung von Arbeitskreisen kompensiert, in denen mehr inhaltliche Arbeit stattfindet als im Gesamtgremium der alten Struktur. Der Arbeitskreis PC bemüht sich um einen einheitlichen Ausstattungsstandard der verschiedenen Einrichtungen mit Computern, zudem gibt es den Arbeitskreis Qualitätssicherung.

Für die Personalführung und -entscheidungen ist laut Satzung der Vorstand zuständig, der allerdings den größten Teil der Entscheidungskompetenz an den Personalausschuss abgegeben hat. Der Personalausschuss tagt vierzehntägig; hier werden anstehende Personalangelegenheiten besprochen und beschlossen. Die Haushaltsgruppe ist ein reines Beratungsgremium und besitzt kein Beschlussrecht. Hier werden unter anderem die Haushaltsentwürfe des Geschäftsführers beraten und eventuell leicht modifiziert an den Vorstand weitergereicht, der sie dann verabschiedet. Die endgültige Entscheidung über den Haushaltsentwurf trifft die Mitgliederversammlung. Die Haushaltsgruppe wird bei Grundsatzentscheidungen einbezogen, jedoch nicht mehr bei Detailfragen; zudem werden Empfehlungen an die Geschäftsführung und die Buchhaltung gegeben. Der Vorstand tagt einmal pro Monat, übernimmt seit der Umstrukturierung nicht mehr nur Repräsentationsaufgaben und ist stärker in die Belange des Vereins involviert. Es steht jetzt Zeit zur Verfügung, um Konzepte zu entwerfen und zu diskutieren und diese Anregungen dann in die Gremien und Arbeitsgruppen weiterzuleiten.

Zu dem Aufgabenbereich des **Geschäftsführers des Bereichs Pädagogik** gehört unter anderem die Vertretung des Vereins nach außen, zum Beispiel die Beobachtung von Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und im Ausbildungsbereich sowie die Teilnahme an Tagungen. Des Weiteren bringt er die Erfahrungen des Trägers in das „Bündnis für Ausbildung“ ein, entwickelt und realisiert neue Projekte und hält Kontakt zu der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist und zu den Parteien. Er ist für die Durchführung der Evaluation mit Hilfe des Info-Masters zuständig. Auch in seiner jetzigen Position möchte der Geschäftsführer den direkten Kontakt zu den Auszubildenden aufrechterhalten; zurzeit kann er hierfür jedoch nur etwa 10 % seiner Arbeitszeit verwenden. Er legt Wert darauf, dass in allen Einrichtungen im Rahmen einer integrativen Arbeitsweise der pädagogische Blickwinkel in die konkrete Ausbildungsplanung für jeden einzelnen Jugendlichen einbezogen wird; Ziel ist die berufliche und soziale Integration der Jugendlichen. Der Geschäftsführer des Bereichs Pädagogik hält im Rahmen der Treffen mit der Fachreferentin der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist, Kontakt zu anderen Trägern der Jugendberufshilfe. Über Kontakte zu Parteien wird versucht, für den Träger bedeutsame Themen in die politische Diskussion einzubringen. Er ist bemüht, das Konzept des Trägers in Richtung auf die Gründung von Kooperationsverbänden mit Wirtschaftsbetrieben weiterzuentwickeln und Übergänge in eine betriebliche Ausbildung zu ermöglichen.

Der **Geschäftsführer der Bereiche Finanzen, Personal und Verwaltung** akquiriert Gelder, verwaltet diese und trägt dafür Sorge, dass die Haushalte für die einzelnen Einrichtungen und für die Gesamt-

einrichtung erstellt und eingehalten werden. Der Bereich Finanzen nimmt den größten Teil seiner Tätigkeit ein. Er sorgt in den jeweiligen Projekten für den Briefverkehr mit Behörden und Geldgebern. Zum Jahresende ist sein Arbeitstag von den Antragstellungen für das Folgejahr geprägt; die Belegung muss ausgerechnet und Formulare müssen behördengerecht gestaltet werden. Der Geschäftsführer erstellt Vorkalkulationen für den nächsten Haushalt, damit die einzelnen Einrichtungen darüber informiert werden können, wie viel Geld ihnen zur Verfügung stehen wird. Er führt die Belegungsstatistik, in der für jeden Monat die Anwesenheit der Auszubildenden festgehalten wird, und kümmert sich um die Verwaltung des Vereins, unter anderem um die Eintragungen von Satzungs- und Vorstandsänderungen sowie um die Vorbereitung der Vorstandssitzungen. Zu den Auszubildenden hat er kaum direkte Kontakte; er unterschreibt lediglich die Verträge mit Auszubildenden und Praktikanten. Der Geschäftsführer bemüht sich darum, neben den öffentlichen Zuwendungen andere Finanzquellen zu erschließen, insbesondere für Projekte, die nicht unmittelbar mit der Ausbildung zusammenhängen. Er versucht, in konkreten Nachfragesituationen, aber auch für die generelle Arbeit des Trägers, Spenden zu akquirieren.

Für die Teilnahme an Fortbildungen existieren bestimmte Entscheidungsgrundlagen. Es wurden so genannte anererkennungswürdige Fortbildungsbereiche festgeschrieben. Es gibt für jeden Mitarbeiter einen Etat für Fortbildungen. Bei einem Fortbildungsantrag entscheidet der Geschäftsführer des Bereichs Pädagogik, ob das gewünschte Angebot die Kriterien erfüllt und ob genügend Mittel zur Verfügung stehen. Für Mitglieder der Entscheidungsgremien Personalausschuss, Beratungsgremium für Auszubildende und Vorstand schreibt die Geschäftsordnung eine Teilnahme an Fortbildungen in dem jeweiligen Bereich vor. Theoretisch hat jedes Team die Möglichkeit, eine Supervision wahrzunehmen. Die Mitarbeiter der Geschäftsstelle nehmen dieses Angebot nicht mehr wahr. Im Vorstand wird eine fallbezogene Beratung durch externe Experten in Anspruch genommen.

Zwischen den beiden Geschäftsführern wird ein enger Austausch aufrechterhalten; sie arbeiten in einem Raum und tauschen sich sofort über Neuigkeiten aus. Einmal pro Woche findet in der Geschäftsstelle eine so genannte Bürorunde statt, in der die Kollegen informiert werden und die Arbeit koordiniert wird. Es werden neue Projekte vorgestellt, und das weitere Vorgehen wird abgestimmt.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur des Trägers ist die Selbstverwaltung. Diese wird durch beratende Gremien und solche mit Beschlusskompetenz, den Vorstand und die Geschäftsführung getragen. An der Selbstverwaltung beteiligen sich alle Mitarbeiter. Dieses Netzwerk deckt alle Bereiche der Trägerorganisation und der Ausbildung ab. Seit der Umstrukturierung sind die Kompetenzen eindeutig definiert, die Selbstverwaltung ist zielgerichtet, effektiv, flexibel und für die Mitarbeiter transparent. Der Träger ist stabil. Eine Kohärenz, also die wechselseitige Übereinstimmung von Praktiken, Funktionen und Struktur wird deutlich und durch das gegenseitige Vertrauen der Mitarbeiterschaft und der Geschäftsführung in die jeweiligen Kompetenzen der anderen sowie durch die umfassende Informiertheit aller Beteiligten bestätigt. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar; die Geschäftsführung vertritt die Interessen des Trägers nach außen, sorgt für die finanzielle Absicherung und die Aufrechterhaltung der

Ausbildungsqualität. Die Mitarbeiterschaft setzt die hohen Ausbildungsstandards um und trägt zur Einhaltung der Leistungsvereinbarungen und damit zur Existenzsicherung des Trägers bei. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen der größere Spielraum bei mittelfristigen Investitionen und bei der Rücklagenbildung seit Einführung der Budgetierung sowie die Erleichterungen bei Verwaltungsarbeiten, die Anerkennung als Zweckbetrieb und die damit einhergehenden Steuerermäßigungen bei Aufträgen, die Professionalität der Geschäftsführer und ihre enge Zusammenarbeit. Beeinträchtigend wirken die Unsicherheiten in Bezug auf die langfristige finanzielle Ausstattung und die bei den politisch Verantwortlichen erkennbare Tendenz, bei gleich bleibenden Zuwendungen die Anzahl der Ausbildungsplätze zu erhöhen, das heißt die Priorität auf die Quantität statt auf die Qualität der Ausbildung zu setzen. Belastend ist zudem, dass die Gehaltszuwächse durch die geringfügige jährliche Steigerung der Zuwendungen nicht aufgefangen werden können und die zu deckenden Mehrkosten voraussichtlich langfristig dazu führen, dass die Qualität der Arbeit und der Ausbildung sinkt.

Träger 7, Werkstatt A, Elektromechanik und -installation

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Die Einrichtung bietet sechs Ausbildungsplätze für Elektroinstallateure und sechs für Elektromechaniker. Das Mitarbeiterteam besteht aus zwei Meistern und einer Lehrerin.

Die Lehrerin erteilt in großem zeitlichen Umfang und unter Nutzung vielfältiger Methoden Förderunterricht. So beobachtet sie zum Beispiel zu Beginn des Unterrichts, ob die Auszubildenden konzentrationsfähig sind, und versucht, eventuelle Störungen zu beseitigen, bevor sie mit der fachlichen Vermittlung beginnt. Sie unterrichtet in den Fächern Technologie, Mathematik, Schaltungstechnik und Funktionsanalyse sowie in Deutsch und Politik. Pro Woche soll jeder Auszubildende im Durchschnitt acht Stunden Unterricht erhalten. Die Häufigkeit des Förderunterrichts richtet sich nach der Auftragslage beziehungsweise den Baustellenarbeiten. Sie erteilt, nach Lehrjahren getrennt, Unterricht in Kleingruppen oder Einzelunterricht; zuweilen gibt sie den Auszubildenden auch Aufgaben, die diese dann selbstständig zu bearbeiten haben. Die Lehrerin legt Wert darauf, viel Zeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden zu verbringen, da sie die Erfahrung gemacht hat, dass der Förderunterricht um so erfolgreicher ist, je intensiver der persönliche Kontakt ist. Montags legt sie den Schwerpunkt auf die sozialpädagogische Betreuung; dies entspricht den Wünschen der Auszubildenden, und die Lehrerin kann nach den Wochenenden in Gesprächen deren Stimmung einschätzen. Im Umgang mit den Auszubildenden folgt sie keinem bestimmten Konzept, sondern handelt intuitiv und situativ. Die Lehrerin führt in der Einrichtung Berufsfindungstage für Mädchen durch. In ihrer Freizeit trifft sie sich regelmäßig mit ehemaligen Auszubildenden und unterstützt diese bei Bewerbungen. Bereits vor Ausbildungsende führt sie in der Einrichtung Bewerbungstraining durch. Fortbildungsangebote nimmt sie gern und häufig wahr und beteiligt sich an der Planung der internen Mitarbeiterfortbildung im Rahmen des Gremiums Zielgruppenorientierte Ausbildungspädagogik.

Der Meister übt mit den Auszubildenden Installationsarbeiten in der Einrichtung oder arbeitet mit ihnen auf Baustellen. Bei der Vermittlung fachlicher Inhalte verbindet er Theorie und Praxis. Er lässt die Auszubildenden in der Einrichtung viel ausprobieren und üben, damit die spätere Baustellenarbeit leichter zu bewerkstelligen ist und die Jugendlichen dort selbständig arbeiten können. Für die Erledigung bürokratischer Angelegenheiten benötigt er täglich etwa eine Stunde, oftmals nimmt er diese Arbeiten aus Zeitmangel mit nach Hause. Der Meister schreibt Ausbildungspläne für die Einrichtung, beantwortet Schreiben der Handwerkskammer und der Innung und bereitet Prüfungen vor. Wenn die Auszubildenden mit Fragen auf ihn zukommen, unterrichtet er auch Theorie und bereitet die Unterrichtsinhalte der Berufsschule vor oder nach. In Vertretung der Lehrerin kümmert er sich zuweilen auch um die persönlichen Probleme der Jugendlichen. Der Meister nimmt die Jugendlichen ernst und zeigt Interesse an ihrer Person, da er die Erfahrung machte, dass sie auf diese Weise am leichtesten zu motivieren sind.

Die Mitarbeiter beteiligen sich durch Mitgliedschaft in verschiedenen Gremien an der Selbstverwaltung des Trägers. In wöchentlich stattfindenden Teamsitzungen werden organisatorische Fragen geklärt und Fallbesprechungen durchgeführt; bei Gesprächen im Alltag werden Informationen über Neuigkeiten aus der Berufsschule, der Innung und den verschiedenen Gremien ausgetauscht. Die Meister sprechen sich jeden Morgen kurz über die Tagesplanung ab und entscheiden, welche Auszubildenden auf welche Baustelle fahren. Die Teilnahme an der Supervision führt zu einer strukturierteren Organisation und einer besseren Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter engagieren sich im Stadtteil, bemühen sich darum, auch unter steigendem Kostendruck die Qualität der Ausbildung zu erhalten und vermeiden interne und externe Konkurrenz. Es ist ihnen wichtig, möglichst viele Jugendliche von der Straße zu holen, Randgruppen zu integrieren, Vorurteile abzubauen und rechtsradikalen Tendenzen entgegenzuwirken. Durch die umfassende Betreuung, die Vermittlung von Arbeitstugenden, den Einsatz neuer Methoden und das Bemühen, die technische Ausstattung zu modernisieren, soll ermöglicht werden, dass die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen und ein möglichst hoher Vermittlungserfolg auf den allgemeinen Arbeitsmarkt erzielt wird.

Zu Beginn der Ausbildung zum Elektroinstallateur werden die Grundfähigkeiten und -fertigkeiten, wie Metallverarbeitung, Herstellung von Gehäusen, Feilen, Bohren und Grundsaltungen vermittelt, die dann im Laufe der Jahre ausgeweitet werden. Die Arbeit beginnt um 8.00 Uhr mit einem gemeinsamen Frühstück und einer kurzen Arbeitsbesprechung. Anschließend fahren einige auf eine Baustelle oder besorgen Materialien, die anderen arbeiten mit dem Elektromechanikermeister in der Einrichtung. Um 12.00 Uhr wird, je nach Interesse, gemeinsam zu Mittag gegessen. Die Auszubildenden erhalten einen Tagessatz an Essengeld, wovon die Einkäufe gemacht werden; Mitarbeiter und Auszubildende wechseln sich mit den Einkäufen ab. Es wird täglich ausgelost, wer die in der Einrichtung anfallenden Reinigungstätigkeiten übernimmt. Jährlich werden Gruppenreisen unternommen, an denen das gesamte Team teilnimmt, um zu den Auszubildenden einen intensiveren Kontakt herzustellen und durch gegenseitiges Kennen lernen besser auf die Ursachen für auffälliges Verhalten einwirken zu können. Die Reisen werden von der Einrichtung vollständig finanziert; lediglich für ihre Freizeitaktivitäten müssen die Auszubildenden selbst aufkommen.

Die interviewten Auszubildenden halten sich an die Regeln der Einrichtung. Sie schätzen ihr Mitspracherecht, beispielsweise bei der Auswahl von Übungsaufgaben. Bei Bedarf nutzen sie den Förderunterricht. Eintragungen in die Berichtshefte machen die Auszubildenden, während die Mitarbeiter Team-sitzungen abhalten. Neue Kollegen werden in der Regel gut in die bestehende Gruppe aufgenommen. Durch den Austausch mit Kollegen aus betrieblichen Ausbildungen in der Berufsschule wissen sie, dass sie in ihrer Einrichtung umfassender und vielseitiger ausgebildet werden. Sie besuchen in der Innung Kurse zu Inhalten, die nicht jeder Handwerksbetrieb vermitteln kann. Die Auszubildenden wünschen sich eine spätere Tätigkeit in ihrem erlernten Beruf, wofür ihrer Ansicht nach gute Aussichten bestehen.

Durch die Wahrnehmung von Außenaufträgen erzielt die Einrichtung Einnahmen. Auftraggeber sind vor allem soziale Einrichtungen; private Aufträge werden nur in begrenztem Umfang angenommen. Der Meister bemüht sich darum, möglichst abwechslungsreiche Baustellen beziehungsweise Arbeiten zu finden, zum Beispiel Alt- und Neubauten oder Waschmaschinenreparaturen. Die Auszubildenden absolvieren ab dem zweiten Lehrjahr zwei- bis dreiwöchige Praktika in Handwerksbetrieben der freien Wirtschaft. Vor Praktikumsbeginn fahren die Meister in die jeweiligen Betriebe und sprechen sich dort über die in Frage kommenden Arbeitsinhalte ab. Sie helfen denjenigen, die allein keinen Platz finden, und halten während der Praktika regelmäßigen Kontakt zu den Auszubildenden, besuchen sie vor Ort oder rufen sie abends an, um sich nach dem Verlauf der Praktika zu erkundigen. Praktikumsplätze in ausgewählten Industriebetrieben erhalten nur diejenigen Auszubildenden, bei denen sich die Mitarbeiter sicher sind, dass sie tatsächlich pünktlich und regelmäßig erscheinen und bemüht sind, zuverlässig zu arbeiten.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben drei- bis vierwöchige Unterrichtsblöcke; Sonderklassen wurden nach einer Modellphase wieder aufgelöst. Während sich die Mitarbeiter für die Einführung des Tagesformunterrichts einsetzen, sind die Auszubildenden mit dem Blockunterricht sehr zufrieden, da sie es für vorteilhaft halten, kontinuierlich lernen und ein Thema abschließend behandeln zu können. Die Lehrerin hält den Kontakt zur Berufsschule, sie trifft die Berufsschullehrer unter anderem auf Fachtagungen. Neue Berufsschullehrer versorgt sie mit Informationsmaterial über den Träger. Mitunter kommt es in der Berufsschule zu diskriminierenden Äußerungen gegenüber Frauen oder Ausländern; darauf spricht sie die Berufsschullehrer an, manchmal jedoch ohne wesentlichen Erfolg.

Die Mitarbeiter legen besonderen Wert auf die Einstellung von Frauen. Die Lehrerin muss bei Bewerbern den Eindruck gewinnen, dass sie mit ihnen über mehrere Jahre zusammenarbeiten kann und extreme politische Einstellungen noch änderbar sind; bei Frauen achtet sie darauf, ob diese ein Interesse an diesem Beruf und eine ungefähre Vorstellung von den Ausbildungsinhalten haben. Der Meister versucht, in Bewerbungsgesprächen abzuwägen, ob ein Jugendlicher die Ausbildung absolvieren kann und achtet darauf, dass der betreffende in der freien Wirtschaft keine Chance auf einen Ausbildungsplatz hat. Über die Bewerber wird im Team diskutiert. Wichtig ist den Mitarbeitern, dass diese in die bestehende Gruppe passen und bestimmte Schulkenntnisse, vor allem im Bereich Mathematik,

vorweisen können. Die Einrichtung kann keine Absolventen von Förderschulen mehr aufnehmen, da sich in der Vergangenheit gezeigt hat, dass diese die Ausbildung nicht abschließen können. Die Auszubildenden müssen sich in der Einrichtung an bestimmte Regeln halten; eine Abmahnung erhält beispielsweise, wer sich gewalttätig, ausländer- oder frauenfeindlich verhält und wer andere ausgrenzt. Unpünktlichen und unmotivierten Jugendlichen versucht der Meister die Konsequenzen ihres Verhaltens aufzuzeigen, insbesondere im Hinblick auf ihre berufliche Zukunft. Die Auszubildenden berichten, dass einmaliges zu spät kommen keine Folgen hat, bei mehrmaligen Verspätungen werden Gespräche mit dem jeweiligen Meister und der Lehrerin geführt; der nächste Schritt ist eine Abmahnung. Die Einrichtung kündigt Auszubildenden nur selten und wenn, dann meist aufgrund hoher Fehlzeiten.

Ergebnis der Auswertung

Die Einrichtung erscheint als ein Ort, an dem schwierige Bewerber (Input) aufgenommen werden und den sie als arbeits- und gemeinschaftsfähige Individuen verlassen (Output). In der Einrichtung wird durch feste Regeln, in denen sich die persönlichen Werte der Mitarbeiter widerspiegeln, aber auch dadurch, dass Freiräume ermöglicht werden, umfassend erzogen. Die Einrichtung ist stabil. Die Kohärenz, also das harmonische Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur ist vorhanden und wird durch den Idealismus und das Engagement der Mitarbeiter getragen. Neue Kollegen und Auszubildende werden schnell in die bestehenden Umgangsformen und Einrichtungsabläufe integriert. Hierbei erweist es sich als bedeutsam, dass die Mitarbeiter aus ihren Erfahrungen lernen und die eigene Methodik entsprechend anpassen. Auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Kontakte zu sozialen Einrichtungen des Stadtteils, zur Berufsschule, zu der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist, zu Innung und Handwerkskammer sowie zu Praktikumsbetrieben werden von den Mitarbeitern gepflegt. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die sehr gute Arbeitsmarktsituation für diesen Beruf, die Stadtteilorientierung, die hohen Qualitätsmaßstäbe in der Ausbildung, die gute Auftragslage und die damit verbundenen Auswahlmöglichkeiten sowie der Umfang des Förderunterrichts angesichts der hohen Ausbildungsanforderungen. Lediglich die mäßige technische Ausstattung (wenig Computer, veraltete Maschinen) erschwert den Mitarbeitern die ihnen wichtige Qualitätssicherung.

Träger 7, Werkstatt B, Bauhauptgewerbe (Maurer)

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden zwölf Ausbildungsplätze zum Maurer angeboten. Das Mitarbeiterteam besteht aus einer Sozialpädagogin und zwei Meistern. Die beiden Meister haben sich die Arbeiten so aufgeteilt, dass einer von ihnen in der Einrichtung tätig ist und der andere auf Baustellen. Manchmal werden die Aufgabenbereiche getauscht; so lernen die Auszubildenden unterschiedliche Arbeitsweisen kennen. Die Mitarbeiter beteiligen sich durch die Mitgliedschaft in verschiedenen Gremien an der Selbstverwaltungsstruktur des Trägers.

Die Sozialpädagogin verbringt etwa zwei Drittel ihrer Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden beziehungsweise mit deren Belangen. Sie arbeitet nach keinem vorgefertigten Handlungsschema, vielmehr nimmt sie die jeweilige Situation auf, reagiert auf Probleme offensiv und verhält sich nur selten abwartend. Sie achtet auf die Anwendung von Ausbildungsmethoden und -techniken, die den Jugendlichen gerecht werden. Es ist ihr wichtig, eine gute Kommunikation zwischen den Meistern und den Auszubildenden zu gewährleisten. Bei dringenden persönlichen und bürokratischen Problemen berät sie die Auszubildenden und spricht mit ihnen über neue Handlungsmöglichkeiten; erst in verfahrenen Situationen bietet sie Gespräche mit den Eltern an. Die Sozialpädagogin hilft den Auszubildenden bei der Wohnungssuche. In prekären Verschuldungssituationen vermittelt sie die Auszubildenden an die Schuldnerberatung. Die Sozialpädagogin gibt in den Fächern Deutsch und Politik Förderunterricht und unterstützt die Auszubildenden bei der Prüfungsvorbereitung. Im Anschluss an die Berufsschulblöcke arbeitet sie die Inhalte beider Unterrichtsfächer auf. Der Legasthener unter den Auszubildenden wird von ihr in täglichen Schreibübungen besonders gefördert. Bei Problemen in der Gruppe interveniert die Sozialpädagogin unverzüglich. Sie beobachtet die Vorgänge in der Gruppe und besucht dazu auch die Baustellen, auf denen die Auszubildenden tätig sind. Ein Großteil der Verwaltung, insbesondere die Finanzen, fällt in ihren Aufgabenbereich. Die Abrechnungen erledigt sie teilweise gemeinsam mit einem der Meister. Im Rahmen des Gremiums Zielgruppenorientierte Ausbildungspädagogik bereitet die Sozialpädagogin eine interne Mitarbeiterfortbildung vor.

Ein Meister übernimmt die Grundausbildung der neuen Auszubildenden in der Einrichtung. Er begrüßt, in dieser Zeit nicht unter Termindruck arbeiten zu müssen und dadurch die Gelegenheit zu haben, die Jugendlichen in kleinen Schritten in die fachliche Ausbildung einzuführen. Der Meister führt die zu erledigenden Aufgaben vor, motiviert die Auszubildenden zur Mitarbeit, verbessert und benotet sie. Die Benotung erfolgt anhand von Kriterien, die in den Prüfungen angewendet werden. Auf Fehlverhalten reagiert er individuell und berücksichtigt die jeweilige Situation der Auszubildenden. Er versucht, sie dazu zu motivieren, zuverlässiger zu werden. Mitunter erteilt er Förderunterricht. Bürokratische Aufgaben erfüllt er im Arbeitsalltag quasi nebenbei. Der Meister nimmt an pädagogischen und fachlichen Fortbildungen teil.

Nach intensiver Durcharbeitung des Ausbildungsrahmenplans setzen die Mitarbeiter diesen nach den Bedingungen und Möglichkeiten der Einrichtung um. In der viermonatigen Grundausbildung, die in der Einrichtung stattfindet, werden sechs Mauerstücke mit verschiedenen Schwierigkeitsgraden ausgeführt; hier wird auch das Verfugen geübt. Im zweiten und dritten Lehrjahr werden den Auszubildenden komplexere Arbeiten übertragen. Sie werden in Betonarbeiten, Verblendmauerwerk, Schornsteinbau und Treppenbau ausgebildet. Im dritten Lehrjahr werden die Arbeiten selbständig geplant und die einzelnen Arbeitsschritte eigenständig bewältigt.

In der Einrichtung findet einmal pro Woche Förderunterricht statt; in diesem Rahmen werden die Auszubildenden auf ihre Prüfungen vorbereitet. Die Interviewpartner aus dem Kreis der Auszubildenden halten den Förderunterricht für wichtig; auch im Rahmen der fachlichen Ausbildung wird ihnen alles genau erklärt. Sie sind in der Einrichtung sehr zufrieden. Montags findet eine Arbeitsbesprechung ge-

meinsam mit den Auszubildenden statt. Dabei wird der Wochenplan für die nächste Woche vorgestellt und eine Rückschau auf die vergangene Woche vorgenommen. Eventuelle Kritik seitens der Auszubildenden wird von den Mitarbeitern aufgenommen und berücksichtigt. Freitags sind alle Auszubildenden und Mitarbeiter in der Einrichtung anwesend. Der Vormittag ist für Förderunterricht sowie für Eintragungen in die Berichtshefte vorgesehen, bei denen die Auszubildenden die Unterstützung der Mitarbeiter benötigen. Bei dieser Unterstützung wechseln sich die Teammitglieder ab. Die Auszubildenden wählen bei persönlichen und bürokratischen Problemen die Sozialpädagogin als Ansprechpartnerin und bei fachlichen Fragen die Meister. Das gemeinsame Frühstück in der Einrichtung und auf der Baustelle wird von jeweils zwei Auszubildenden vorbereitet. Die Mitarbeiter achten auf die Einhaltung von Regeln, die den Umgang miteinander und beispielsweise das Verhalten im Krankheitsfall betreffen. Um neue Auszubildende zu integrieren und den Gruppenzusammenhalt zu stärken, werden jährliche Reisen unternommen. Die Mitarbeiter helfen nach Abschluss der Ausbildung bei der Arbeitssuche; der Meister fährt mit Absolventen zu Betrieben, bei denen er zuvor von ihnen berichtet hat, und bemüht sich darum, sie zu vermitteln.

Nach der Grundausbildung erfolgt die Ausbildung auf Baustellen. Die Interviewpartner aus dem Kreis der Auszubildenden sahen auf der Baustelle anfangs viel zu, bearbeiteten kleinere Aufgaben und halfen beim Tragen von Material. Mittlerweile bilden sie auf den Baustellen Zweiergruppen und erledigen eigenständig verschiedene Arbeiten; überwiegend werden Putz- und Mauerarbeiten durchgeführt sowie Stahlträger eingesetzt. Häufig arbeiten Auszubildende unterschiedlicher Lehrjahre zusammen; dadurch eröffnen ihnen die Mitarbeiter zusätzliche Lernmöglichkeiten. Einer der Meister arbeitet stets auf der Baustelle mit und beurteilt die Leistungen. Mangelhaft ausgeführte Arbeiten werden abgerissen und erneut begonnen. Auf den Baustellen wird mit Kollegen anderer Gewerke zusammengearbeitet, was für die Auszubildenden eine neue und wichtige Erfahrung darstellt. Die Einrichtung nimmt Aufträge anderer Träger der Jugendberufshilfe, der Werkstätten des eigenen Trägers und sozialer Einrichtungen an. Nach Aussage des Meisters hat die Baustellenarbeit für die Auszubildenden eine große Bedeutung, da es sich um reelle Arbeiten handelt und nicht um Übungsstücke.

Die Auszubildenden sollen pro Lehrjahr ein dreiwöchiges Praktikum absolvieren. Die Mitarbeiter halten die Auszubildenden dazu an, sich selbständig einen Praktikumsbetrieb zu suchen, und greifen erst unterstützend ein, wenn die Suche erfolglos bleibt. Die Praktikumsplätze werden teilweise danach ausgesucht, ob sich daraus ein Dauerarbeitsplatz ergeben könnte. Die interviewten Auszubildenden absolvierten bereits mehrere Praktika, mit denen sie sehr zufrieden waren. Sie berichten, dass sich die Arbeiten nicht wesentlich von denen in der Einrichtung unterschieden, sie in ihren Praktikumsbetrieben jedoch weniger Erklärungen erhielten. Sie waren über das Arbeitstempo in ihren Praktikumsbetrieben erstaunt, konnten sich diesem jedoch schnell anpassen.

Der Berufsschulunterricht wird im ersten Lehrjahr in der Einrichtung durchgeführt; die Auszubildenden haben Tagesformunterricht. Im zweiten und dritten Lehrjahr besuchen sie mit ihren Kollegen aus Betrieben gemeinsame Berufsschulklassen und haben dreiwöchigen Blockunterricht. Die interviewten Auszubildenden hatten zunächst große Befürchtungen vor dem Wechsel in die Berufsschule; durch die

sehr gute Vorbereitung des damaligen Lehrers gelang ihnen der Übergang jedoch problemlos. Die Auszubildenden können in der Berufsschule seit einem Lehrerwechsel in Technologie problemlos dem Unterricht folgen, da ihr jetziger Lehrer sehr gut erklären kann. Während der Unterrichtsblöcke besucht die Sozialpädagogin einmal pro Woche die Berufsschule, um die Anwesenheit der Auszubildenden zu kontrollieren und sich nach ihrem Befinden zu erkundigen. Im Verhinderungsfall vertreten die Meister die Sozialpädagogin in der Berufsschule.

Die Mitarbeiter wählen die Bewerber nach bestimmten Kriterien aus; diese sollen nicht zu jung sein, schulische Schwächen oder einen schlechten Schulabschluss haben oder eine betriebliche Ausbildung abgebrochen haben. Frauen werden bevorzugt eingestellt, befinden sich jedoch nur selten unter den Bewerbern. Abgewogen wird, wer am schwersten einen Ausbildungsplatz finden kann und welche Gruppenzusammenstellung am günstigsten erscheint. Die neuen Auszubildenden sollen nach Möglichkeit eine homogene Gruppe bilden und in die Gesamtgruppe integrierbar sein. In der Einrichtung absolvieren die Jugendlichen ein Bewerbungspraktikum, das es ermöglicht, ihre Motivation und ihr Interesse zu prüfen. Die Entscheidung über die Einstellung trifft das Team gemeinsam. Die Mitarbeiter entscheiden auch gemeinsam über Abmahnungen und Kündigungen. Dabei wird die individuelle Situation der Betroffenen berücksichtigt; die Sozialpädagogin bringt ihr zusätzliches Wissen über die Auszubildenden in diese Gespräche ein. Auflösungsverträge werden einer Kündigung vorgezogen. Bei wiederholter Unpünktlichkeit wird den Auszubildenden eine Frist gesetzt, im Wiederholungsfall erfolgt eine Abmahnung, die aufgrund des offiziellen Charakters häufig die erwartete Wirkung zeigt. Diejenigen, die eine Abmahnung erhalten haben, müssen sich vor dem Beratungsgremium für Auszubildende einfinden. Verspätungen werden mit Abzügen vom Fahrgeld sanktioniert.

Freitags findet eine Teambesprechung statt, die hauptsächlich der Klärung organisatorischer Belange und der Lösung aktueller Probleme dient. Einmal pro Monat führen die Mitarbeiter Fallbesprechungen durch; ein- bis zweimal pro Jahr wird ein Teamtag, möglichst außerhalb der Einrichtung, abgehalten, an dem zuvor geplante Themen abgearbeitet werden. In fachlichen Fragen stimmen sich die Meister ab und beteiligen sich auch an der Diskussion über sozialpädagogische Fragen; gemeinsam bemüht man sich darum, einen Konsens zu finden. Das Team geht konstruktiv mit den unterschiedlichen Einstellungen und Meinungen um.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung ist das Team, in dem Mitarbeiter unterschiedlicher Qualifikation und Professionalität sich gegenseitig den Freiraum geben, ihre jeweiligen Wahrnehmungen und Meinungen einzubringen, wobei weitgehende Übereinstimmung hinsichtlich der zu erreichenden Ziele und ihrer Umsetzung besteht. Die Auszubildenden sind durch die Möglichkeit der konstruktiven Kritik in das Team integriert. Die Einrichtung ist stabil; die Kohärenz, also die innere Kraft der Selbststabilisierung, ist geprägt durch die Wertschätzung der Fachkompetenz der Kollegen und das Interesse der Mitarbeiter an einer umfassenden Betreuung der Auszubildenden. Auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar und im Hinblick auf die Berufsschule, die Praktikumsbetriebe, Auftraggeber und potentielle Arbeitgeber durch die aktive Sorge um die Aufrechterhaltung der Beziehungen gekenn-

zeichnet. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen das gute Gruppenklima, die klaren Verhaltensregeln in der Einrichtung, die vielfältigen formellen und informellen Kommunikationsstrukturen, der Förderunterricht durch die Mitarbeiter und einen externen Lehrer sowie der im ersten Lehrjahr in der Einrichtung durchgeführte Berufsschulunterricht. Des Weiteren wirken die gute Auftragslage, die Realitätsnähe durch die Baustellenarbeiten sowie die regelmäßige Reflexion der Mitarbeiter über angewendete Techniken und Methoden stabilisierend. Die Auszubildenden befürchten, später keinen Arbeitsplatz zu finden, was beeinträchtigend zu werten ist.

Träger 7, Werkstatt C, Gas-/Wasserinstallation

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Die Einrichtung bietet zwölf Plätze im Ausbildungsgang Gas-/Wasserinstallateur an. Um eine Unterbelegung zu vermeiden, werden in der Regel mehr Jugendliche eingestellt als Plätze zur Verfügung stehen. In der Einrichtung sind eine Sozialpädagogin und drei Ausbilder tätig, wobei sich zwei Ausbilder eine Stelle teilen.

Die Mitarbeiter beteiligen sich in verschiedenen Gremien an der Selbstverwaltung des Trägers. Als Mitglied des Beratungsgremiums für Auszubildende besucht die Sozialpädagogin von disziplinarischen Maßnahmen betroffene Auszubildende in den anderen Einrichtungen des Trägers. In dem Gremium Zielgruppenorientierte Ausbildungspädagogik beteiligt sie sich an der Organisation einer internen Mitarbeiterfortbildung. Der Meister ist Mitglied des Vorstands und arbeitet in verschiedenen anderen Gremien mit. Ein festgelegter Wochentag ist für die Tätigkeit der Mitarbeiter in den jeweiligen Gremien vorgesehen. Die Gremien dienen der Gewährleistung gleicher Handlungsstandards in der Ausbildung, der Ermöglichung einer pädagogischen Reflexion und dem Erfahrungsaustausch sowie der konzeptionellen Weiterentwicklung.

Die Sozialpädagogin erteilt in den Fächern Mathematik, Elektrotechnik, Technologie und bei ausländischen Jugendlichen auch in Deutsch und Politik Förderunterricht. Etwa die Hälfte ihrer Arbeitszeit verbringt sie in direktem Kontakt mit Auszubildenden im Förderunterricht und mit sozialpädagogischer Betreuung. Sie gewährleistet die Erfüllung organisatorischer Belange, regelt bürokratische Angelegenheiten der Einrichtung und bereitet die Teamsitzungen vor. Die Sozialpädagogin akquiriert Praktikumsplätze und unterhält regelmäßigen Kontakt zur Berufsschule. Sie arbeitet auch auf Baustellen mit. Die Unterstützung bei Wohnraumproblemen, die persönliche Stabilisierung und Motivation der Jugendlichen sieht sie als Voraussetzung für eine erfolgreiche Ausbildung.

Der Meister teilt sich mit einer Kollegin eine Stelle, wobei er meist die Baustellenarbeiten und sie die Betreuung des ersten Lehrjahrs übernimmt. Die finanzielle Verwaltung der Einrichtung und bürokratische Arbeiten gehören ebenfalls zu seinem Aufgabenbereich. Er gibt bei Bedarf an einem Tag pro Woche Förderunterricht, wobei er unter anderem anhand von Bauzeichnungen die Arbeit auf den Bau-

stellen durchspricht. Mit sanftem Druck gewöhnt der Meister die Auszubildenden an ein schnelleres Arbeitstempo. Er unternimmt gern Ausflüge mit den Auszubildenden. Durch sein Auftreten versucht er, für ein gutes Arbeits- und Gruppenklima zu sorgen. Der Meister nimmt an Fortbildungsveranstaltungen im Bereich Arbeitspädagogik sowie im handwerklich-technischen Bereich teil, zu denen er mitunter auch die Auszubildenden mitnimmt.

Die Ausbildung zum Gas-/Wasserinstallateur dauert dreieinhalb Jahre. Im Rahmen von Arbeitsgruppen, die aus allen Lehrjahren gebildet werden, nimmt bereits das erste Lehrjahr an Baustellentätigkeiten teil. In den Kleingruppen sollen die Auszubildenden im Team arbeiten und voneinander lernen. Aufträge gemeinnütziger Träger werden vorwiegend im Bereich der Altbausanierung durchgeführt. Um die Selbständigkeit der Auszubildenden zu fördern, arbeiten die Ausbilder den Jugendlichen zu und nicht umgekehrt. Im ersten Lehrjahr werden vor allem Blecharbeiten, Löt-, Schweiß- und Klebarbeiten durchgeführt und die Sicherheitsbestimmungen erklärt. Der Interviewpartner aus dem Kreis der Auszubildenden hat in der Einrichtung eine sehr gute und ausführliche Einführung erhalten. In der Einrichtung wird gemeinsam gefrühstückt. Die Ausbildung erfolgt nach einem festen Wochenplan, der den Auszubildenden jeweils montags vorgestellt wird, so dass diese über die zu erledigenden Arbeiten informiert sind und wissen, mit welchem Mitarbeiter sie auf eine Baustelle fahren. In diesen Besprechungen äußern die Auszubildenden beispielsweise, wenn sie Urlaubswünsche haben oder Hilfe bei bürokratischen Angelegenheiten benötigen. Die Berichtshefte werden täglich geführt und von den Mitarbeitern kontrolliert. Die Auszubildenden arbeiten mit eigenem Werkzeug, das ihnen von der Einrichtung zur Verfügung gestellt wird. Der interviewte Auszubildende berichtet, einen eigenen Arbeitsstil entwickelt zu haben, indem er von den unterschiedlichen Arbeitsweisen der Mitarbeiter lernte. Bei Übungsbedarf spricht er einen Mitarbeiter an, der ihn dann unterstützt. Auf Prüfungen werden die Auszubildenden intensiv vorbereitet. Dank dieser Vorbereitung bestehen zwei Drittel der Auszubildenden im ersten Anlauf die Gesellenprüfung. Die Auszubildenden besuchen überbetriebliche Kurse der Innung.

Gemeinsam mit den Auszubildenden organisieren die Mitarbeiter jährliche Gruppenreisen. Sie stehen den Auszubildenden als Ansprechpartner zur Verfügung und sind auch bereit, sie bei der Erledigung von Behördenangelegenheiten zu unterstützen. Wenn es in Einzelfällen bei großen persönlichen Problemen notwendig ist, bemühen sich die Mitarbeiter darum, durch Erklärungen und ständige Wiederholungen die grundlegenden Regeln des Zusammenlebens und Arbeitens durchzusetzen.

Einmal pro Woche kommt ein Berufsschullehrer in die Einrichtung und erteilt, in der Regel in Kleingruppen, Förderunterricht. Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben Blockunterricht. Die Mitarbeiter unterhalten gute Kontakte zur Berufsschule. Die Sozialpädagogin erkundigt sich nach dem Befinden der Auszubildenden während der Blöcke; sie fragt bei den jeweiligen Klassenlehrern nach, ob sich Schwierigkeiten ergeben haben und hält sich als Ansprechpartnerin und als Vermittlerin in Konfliktsituationen zur Verfügung. Sie erhält auf Wunsch die Gelegenheit, am Berufsschulunterricht teilzunehmen. Nach Ansicht der Mitarbeiter haben die Berufsschullehrer einen sehr großen Beratungsbedarf in sozialpädagogischen Fra-

gen. Der interviewte Auszubildende berichtet, dass der Berufsschulunterricht nicht auf die praktische Ausbildung abgestimmt ist.

In der Einrichtung finden im Rahmen der Ausbildung zwei obligatorische Praktika von jeweils zwei- bis dreiwöchiger Dauer statt. Die Auszubildenden sollen sich ihren Praktikumsplatz nach Möglichkeit selbst suchen, in der Regel hilft ihnen jedoch die Sozialpädagogin. In den Praktikumsbetrieben werden die Auszubildenden in unterschiedlichem Maße in die Arbeitsabläufe eingebunden. Das bereits Gelernte konnte der Auszubildende während seiner zwei Praktika gut anwenden, wobei der Kundendienst eine neue Erfahrung darstellte. Die Stellenangebote einiger Praktikumsbetriebe werden von den Auszubildenden nur selten genutzt.

Im Jahr 1997 kamen auf die drei zu besetzenden Ausbildungsplätze fünfzig Bewerber. Wenn auch vereinzelt Bewerber ohne Schulabschluss aufgenommen werden, wird doch angestrebt, Auszubildende mit Hauptschulabschluss einzustellen. Die Zielgruppe des Trägers besteht aus Frauen, Ausländern und Abbrechern betrieblicher Ausbildungen. Der Bewerberkreis wird im Durchschnitt immer jünger. Die Mitarbeiter bemühen sich, trotz zunehmend erfolgsorientierter Vorgaben, weiterhin auch solche Jugendliche auszubilden, von denen anzunehmen ist, dass sie den Abschluss nicht erreichen werden. In der Einrichtung werden die Bewerbungen nach Zielgruppen sortiert, Einstellungen erfolgen zunächst auf Probe. Quereinsteiger werden durch die Innung an die Einrichtung vermittelt. Bevor es zu Ausbildungsabbrüchen kommt, wird in jedem Fall das Beratungsgremium für Auszubildende eingeschaltet, das sich als Anwalt der Auszubildenden versteht, von diesen jedoch als disziplinierende Instanz wahrgenommen wird. Generell wird vermieden, Kündigungen auszusprechen. Wenn es dennoch zu einem Abbruch kommt, wird versucht, einen Auflösungsvertrag zu schließen. Unentschuldigte Fehlzeiten sind der häufigste Kündigungsgrund. Nach Aussage des interviewten Auszubildenden ist die finanzielle Situation oftmals der Grund für einen Abbruch.

Einmal pro Woche findet in der Einrichtung eine Teamsitzung statt, in der Informationen über die Bauarbeiten ausgetauscht werden und über die einzelnen Auszubildenden sowie über eine eventuelle Änderung der Arbeitsgruppen gesprochen wird. Im Team wählt jeder Kollege eine Schwerpunkttätigkeit, die ihm am meisten liegt. Neu eingerichtet wurde eine Teamsupervision, in der vor allem die gemeinsamen Arbeitsgrundlagen geklärt werden sollen.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung stellt sich als das Arbeiterteam dar, in dem jedes Mitglied einen expliziten Aufgabenbereich wahrnimmt, der seiner Kompetenz und seiner Stärke entspricht. Bei der Aufgabenteilung wird fachübergreifend gearbeitet. Im Hinblick auf die Organisation wird darauf geachtet, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig ersetzen können. Die Einrichtung ist stabil. Eine Kohärenz, also der gegenseitige Bezug von Praktiken, Funktionen und Struktur ist sichtbar; das Ineinandergreifen der fachlichen und sozialpädagogischen Unterstützung wird durch die Entwicklung von Routinen im Werkstattablauf und die gemeinsame Ausrichtung auf den Ausbildungserfolg der Jugendlichen ermöglicht. In der Supervision werden mit der neuen Kollegin gemeinsame Arbeitsgrundlagen entwickelt. Eine

Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar; die Kontakte zur Innung, Berufsschule und zu den Praktikumsbetrieben werden gewährleistet. Durch Öffentlichkeitsarbeit wird versucht, Vorbehalte gegenüber der außerbetrieblichen Ausbildung abzubauen. Die Ausbildung findet in einem Beruf mit guten Arbeitsmarktchancen für männliche Absolventen statt, für den genügend Bewerber zur Verfügung stehen. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die Selbstverwaltungsstruktur des Trägers und die Umgestaltungen in der Geschäftsführung, die hohen Prüfungserfolge, der Förderunterricht sowie die zufrieden stellende technische Ausstattung der Einrichtung. Des Weiteren wirken das gute Arbeits- und Gruppenklima, die überwiegende Beschäftigung auf Baustellen im Hinblick auf die Arbeitsrealität sowie das Unterstützungsangebot der Mitarbeiter in schulischer, persönlicher und bürokratischer Hinsicht stabilisierend. Die Auszubildenden können je nach Art des Problems und nach Sympathie einen Ansprechpartner unter den Mitarbeitern wählen. Belastend wirken die beengten und lauten Räumlichkeiten der Einrichtung, das schlechte Image der außerbetrieblichen Berufsausbildung, das Desinteresse einiger Berufsschullehrer an den Belangen der Jugendlichen sowie das Risiko unvorhersehbarer größerer Ausgaben, zum Beispiel durch Reparaturen, die seit Einführung der Budgetierung nicht ohne Weiteres gedeckt werden können.

Träger 7, Werkstatt D, Frauen-Tischlerei

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Die Einrichtung bietet zwölf Plätze in der Tischlereiausbildung an; zurzeit befinden sich 13 Jugendliche in der Ausbildung und eine Auszubildende im Mutterschaftsurlaub. In der Einrichtung werden ausschließlich Frauen ausgebildet, für die zwei Meisterinnen und eine Lehrerin zuständig sind.

Eine Meisterin betreut die Auszubildenden des zweiten und dritten Lehrjahrs, die Lehrerin gibt Förderunterricht und bearbeitet die bürokratischen Angelegenheiten der Einrichtung sowie der Auszubildenden. Die zweite Meisterin ist für die Auszubildenden des ersten Lehrjahrs zuständig. Neben den genannten Aufgabenbereichen sind alle Mitarbeiterinnen in verschiedenen Bereichen der Selbstverwaltung aktiv.

Die Lehrerin ist formal auch als solche eingestellt, neben dem Förderunterricht jedoch auch in der Sozialarbeit tätig. Sie verbindet das Lehren und die Sozialarbeit miteinander, zumal diese Bereiche im Alltag ohnehin ineinander greifen. Die sozialpädagogischen Tätigkeiten übt sie mittlerweile routiniert aus. Sie bemüht sich darum, den Auszubildenden mehr Selbstvertrauen zu geben und Lerninhalte möglichst einfach darzustellen, um so den erheblichen Konzentrationsschwierigkeiten der Jugendlichen entgegenzuwirken. Sie setzt den Förderunterricht relativ flexibel an, je nachdem, welcher Bedarf besteht. Die Lehrerin organisiert Erste-Hilfe-Kurse, erstellt Anwesenheitslisten, verteilt das Fahrgeld an die Auszubildenden und rechnet die Essenkasse ab. Während der Berufsschulblöcke hält sie telefonischen und persönlichen Kontakt zur Berufsschule, um die Anwesenheit zu prüfen und die allgemeine Stimmung einschätzen zu können. Bei gemeldeten Fehlzeiten greift sie sofort ein, indem sie die betref-

fenden Auszubildenden zunächst anruft und gegebenenfalls auch aufsucht. Bei Bedarf bietet die Lehrerin Förderunterricht direkt nach der Schule an und stellt dort Erklärungszusammenhänge dar, wenn die Lehrer dies versäumt haben. Sie führt die neuen Auszubildenden vor dem ersten Block in die ungefähren Unterrichtsinhalte ein und versucht, Schulängste abzubauen sowie schlechte Lernerfahrungen zu kompensieren. Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben dreiwöchigen Blockunterricht.

Neben der Vermittlung praktischer Fähigkeiten gibt die zuständige Meisterin den Auszubildenden auch Hinweise im lebenspraktischen Bereich. Sie spricht die Auszubildenden an, wenn sie bedrückt zu sein scheinen, kümmert sich um fachspezifische Schulprobleme und führt in der Einrichtung den Großmaschinenkurs durch, an dem auch Auszubildende anderer Einrichtungen des Trägers teilnehmen. Bereits im ersten Lehrjahr gibt die Meisterin den Auszubildenden viel Raum zum Ausprobieren, obwohl sie ihnen noch vieles zeigt und korrigiert. Sie wirkt darauf hin, dass sich die Auszubildenden ihren Arbeitstag selbständig einteilen; im dritten Lehrjahr gibt sie ihnen verstärkt Aufträge, die sie eigenständig planen und durchführen sollen. Zu ihrem Aufgabenbereich zählt auch die Erledigung bürokratischer Tätigkeiten. Seit Einführung der Budgetierung nutzt die Meisterin die Möglichkeit, günstige Angebote sofort wahrzunehmen. Aufgrund hoher Preisschwankungen und langer Lagerzeiten plant sie die Anschaffung bestimmter Hölzer langfristig. Sie hält Kontakt zur Innung. Gemeinsam mit den Auszubildenden besucht sie Fachmessen.

Die Meisterin hält zu Arbeitsbeginn eine viertelstündige Besprechung mit ihren Kolleginnen und den Auszubildenden ab, um die Tagesplanung zu organisieren. Montags gibt sie zusätzlich einen kurzen Wochenüberblick. Die Auszubildenden lernten im ersten Lehrjahr Zinken, Schlitzen, Zapfen, Hobeln und den Umgang mit verschiedenen Werkzeugen, im zweiten Lehrjahr den Umgang mit Maschinen und im dritten Lehrjahr das selbständige Arbeiten, eine Kombination der erlernten Techniken und die Fertigung eines kompletten Produkts. Die Auszubildenden halten sich an die Sicherheitsvorschriften und an die Werkstattregeln, wie beispielsweise bei Verspätungen einen bestimmten Betrag in die Auszubildendenkasse zu zahlen. In der Einrichtung fühlen sie sich fachlich und pädagogisch gut betreut und wählen ihre Ansprechpartner unter den Mitarbeiterinnen je nach der Art ihres Problems.

Mit der technischen Ausstattung und den Räumlichkeiten der Einrichtung sind sowohl die Mitarbeiter als auch die Auszubildenden sehr zufrieden. Es werden vorwiegend umweltfreundliche Materialien verwendet. Mittelkürzungen versuchen die Mitarbeiterinnen durch die neuen Dispositionsfreiräume abzufedern und nicht die Auszubildenden darunter leiden zu lassen. So mussten sich die Auszubildenden beispielsweise bisher nicht an den Kosten der jährlichen Gruppenreisen beteiligen.

Die Meisterin nimmt Aufträge für den Innenausbau anderer sozialer Einrichtungen an, für die niedrigere Preise berechnet werden als in der freien Wirtschaft. Die erwirtschafteten Einnahmen werden in einen gemeinsamen Topf des Trägers eingezahlt.

Es finden jährlich Betriebspraktika statt. Die Meisterin hält die Praktika im Hinblick auf die Wahl des späteren Tätigkeitsbereichs und das Knüpfen von Kontakten zu eventuellen Arbeitgebern für wichtig. Die Einrichtung hat im Allgemeinen keine Schwierigkeiten, Praktikumsplätze zu finden. Die Auszubildenden sollen sich aus einer Liste ihren Praktikumsbetrieb auswählen. Die Lehrerin trifft sich während der Praktika regelmäßig mit ihnen. Die Interviewpartnerinnen aus dem Kreis der Auszubildenden absolvierten bereits jeweils zwei Praktika in unterschiedlichen Bereichen. Die Praktika, während der sie abwechslungsreiche Tätigkeiten ausführen konnten und einen festen Ansprechpartner hatten, gefielen ihnen gut.

Die Mitarbeiterinnen achten bei Einstellungen besonders auf den familiären Hintergrund, ob die Bewerberinnen zum Beispiel eine Hilfe zur Erziehung oder eine Drogentherapie durchlaufen haben und ob psychische Probleme vorliegen. Dabei müssen sich die Mitarbeiterinnen zutrauen, mit der jeweiligen Bewerberin auszukommen. Die Bewerberinnen sollen in die bestehende Gruppe passen und dürfen höchstens 24 Jahre alt sein, was sowohl die Mitarbeiterinnen als auch die Auszubildenden bedauern.

Die Meisterin und die Lehrerin arbeiten bereits seit vielen Jahren zusammen. Die Einstellung einer neuen Kollegin führte dazu, dass bestimmte Bereiche wieder neu diskutiert werden und sich so die interne Kommunikationsstruktur verbessert. Die Mitarbeiterinnen besuchen sowohl pädagogische als auch fachliche Fortbildungen und nehmen einmal monatlich an einer Teamsupervision teil. Die Meisterin und die Lehrerin sprechen im Umgang mit den Auszubildenden wahrgenommene Probleme offen an. Sie achten darauf, dass in der Ausbildungsgruppe keiner ausgeschlossen wird und beispielsweise während des Frühstücks niemand abseits sitzt. Gegen Ausbildungsende fragen die Mitarbeiterinnen verstärkt nach den weiteren Plänen der Auszubildenden und informieren über Projekte, in denen beispielsweise Werkstätten mitbenutzt werden können.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung stellt sich als eine Werkstattorganisation dar, in der die Arbeitsaufteilung den jeweiligen Funktionen und Kompetenzen entspricht. Die hier praktizierten Formen des Zusammenlebens und -arbeitens werden durch Kommunikation an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst. Die Einrichtung erscheint als stabil. Die erkennbare Kohärenz, also die innere Kraft der Selbststabilisierung, ist gekennzeichnet durch das Engagement der Mitarbeiterinnen, die in enger Zusammenarbeit ihre ausdifferenzierten Funktionen in dem gesetzten und schützenden Rahmen der Einrichtung wahrnehmen. Die Auszubildenden fühlen sich in schulischer, fachlicher und persönlicher Hinsicht sehr gut unterstützt. Hierin zeigt sich, dass Praktiken, Funktionen und Struktur wechselseitig aufeinander bezogen sind. Die Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen zeigt sich darin, dass die Mitarbeiterinnen den Kontakt zur Innung und Berufsschule sowie zu den Praktikumsbetrieben gewährleisten. Um die schlechten Arbeitsmarktchancen der Absolventinnen zu verbessern, werden die Ehemaligen treffen auch dazu genutzt, Informationen über freie Stellen auszutauschen. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die großzügigen Räumlichkeiten, die gute technische Ausstattung sowie die Neuordnung des Berufsbildes im Hinblick auf mehr Selbständigkeit. Stabilisierend wirken die pädagogischen,

fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen, ihr routinierter und zugleich individueller Umgang mit den Problemen der Auszubildenden, die Weiterbildungsangebote und die Teamsupervision, die dem Bedürfnis der Mitarbeiterinnen entsprechen, fachübergreifend zu lehren. Die Auszubildenden bemerken das Interesse der Mitarbeiterinnen an ihrer Person, was auch auf ihrer Seite zur Akzeptanz und Einhaltung der Werkstattregeln beiträgt. Die Auszubildenden schätzen die schnelle und unbürokratische finanzielle Hilfe in Notlagen. Ein Vorschlag zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen seitens der Auszubildenden ist die Finanzierung eines Führerscheins. Belastend wirken die schlechten Arbeitsmarktchancen für Tischlerinnen und die damit einhergehenden Ängste der Auszubildenden sowie die Befürchtungen der Mitarbeiterinnen, weitere Mittelkürzungen nicht mehr abfedern zu können.

Träger 7, Werkstatt E, Tischlerei

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Die Einrichtung bietet zwölf Ausbildungsplätze zum Tischler. Zurzeit befinden sich 13 Jugendliche in der Ausbildung. In der Einrichtung sind ein Meister, eine Gesellin und ein Sozialpädagoge, der zugleich ausgebildeter Tischler ist, tätig.

Der Tätigkeitsbereich des Sozialpädagogen verlagerte sich in den letzten Jahren zunehmend von der fachlichen Ausbildung in die pädagogische Betreuung; er hilft nur noch bei der Erstellung von Gesellenstücken. Er führt sehr viele Einzelgespräche, hilft den Auszubildenden intensiv bei der Wohnungssuche und der Regelung bürokratischer Angelegenheiten. Um auftretende Probleme kümmert er sich sofort. Der Sozialpädagoge hält den Kontakt zu den Praktikumsbetrieben und zur Berufsschule. Er erledigt die Verwaltungsarbeiten, sichtet beispielsweise Bewerbungen, verwaltet das Budget, übernimmt die monatliche Abrechnung und den Telefondienst, der oftmals sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Der Sozialpädagoge plant die jährlich stattfindenden Gruppenreisen, organisiert die Tage der offenen Tür und führt die neuen Auszubildenden in die Tischlerei ein. Es ist ihm wichtig, dass die Auszubildenden Interesse an gesamtpolitischen Themen entwickeln und lernen, sich solidarisch zu verhalten und Verantwortung zu übernehmen. Dennoch hat für ihn die fachliche Ausbildung Priorität. Der Sozialpädagoge ist Mitglied im Gremium Zielgruppenorientierte Ausbildungspädagogik. Er nahm kürzlich an einem einwöchigen Computerkurs teil und setzt seine Kenntnisse nun bei verwalterischen Arbeiten ein.

Die Gesellin ist für das erste Lehrjahr zuständig und führt die Auszubildenden in verschiedene Grundfertigkeiten ein. Sie bearbeitet Außenaufträge, kalkuliert diese und führt Kundenberatungen durch; des Weiteren kümmert sie sich um Material, Bestellungen sowie um die Wartung der Maschinen und des Werkzeugs. Bei der Vermittlung fachlicher Inhalte geht sie Schritt für Schritt vor und arbeitet eher mit einzelnen Auszubildenden als in Kleingruppen, um dem individuellen Arbeitstempo der einzelnen Auszubildenden zu entsprechen. Wenn sie auf Unverständnis stößt, erklärt sie die Abläufe nochmals in

Ruhe. Bei der praktischen Arbeit achtet sie auf die Motorik der Auszubildenden und führt gegebenenfalls bestimmte Aufgaben vor. Die Gesellin führt einen Ausbildungsordner und erstellt sich einen Plan, wann sie welche Inhalte vermittelt. Sie kontrolliert die Eintragungen in die Berichtshefte. Morgens überprüft sie die Anwesenheit der Auszubildenden. Zu Arbeitsbeginn bespricht sie mit ihnen den Tagesablauf, informiert sich über die laufenden Arbeiten oder verteilt neue Aufgaben. Die Gesellin ist bestrebt, in der Einrichtung auch die Interessen der Frauen zu vertreten. Sie absolviert berufsbegleitend eine Meisterschulung. Zusammen mit dem Meister hält sie bei der Planung von Kursen Kontakt zur Innung. Der Meister betreut das zweite und dritte Lehrjahr; hier werden die Auszubildenden an die Maschinen herangeführt, Außenaufträge wahrgenommen und es wird das selbständige Arbeiten geübt.

Die Auszubildenden lernen im ersten Lehrjahr überwiegend handgefertigte Holzverbindungen, das Hobeln und Sägen und werden an Werkzeuge und Hölzer herangeführt. Im zweiten Lehrjahr arbeiten sie an Maschinen und absolvieren in der Frauen-Tischlerei des Trägers den Großmaschinenkurs; sie beginnen mit dem Möbelbau und mit Tätigkeiten im Innenausbau. Im dritten Lehrjahr sollen die Auszubildenden selbständig eine Montage durchführen können, im Rahmen von Außenaufträgen werden beispielsweise Türen und Schränke gebaut beziehungsweise eingebaut, für Kindergärten Rutschen und anderes Spielzeug. Die Mitarbeiter begleiten die Auszubildenden in der Einarbeitungsphase an Maschinen, damit sie ihre Ängste überwinden. In der Einrichtung wird nahezu ausschließlich mit umweltfreundlichen Werkstoffen gearbeitet.

Zwei Honorarkräfte erteilen einmal pro Woche Förderunterricht; eine Lehrerin erteilt Deutschunterricht, die andere hilft insbesondere bei der Prüfungsvorbereitung. Auch die Mitarbeiter geben in bestimmten Fächern Förderunterricht. Es finden regelmäßig Gruppenreisen statt; an den Kosten müssen sich die Auszubildenden in diesem Jahr zum ersten Mal mit 50 DM beteiligen. In der Einrichtung wird gemeinsam gefrühstückt; zweimal pro Woche wird für ein warmes Mittagessen gesorgt.

Für zwei der drei interviewten Auszubildenden ist Tischler der Wunschberuf. Sie können unter den Mitarbeitern verschiedene Ansprechpartner wählen und fühlen sich auch in der fachlichen Ausbildung gut unterstützt. Jeder Auszubildende hat eine eigene Werkbank und eigenes Werkzeug. Mitunter arbeiten Auszubildende verschiedener Lehrjahre zusammen, beispielsweise bei Außenaufträgen. Im Alltag helfen sie ihren Kollegen aus den unteren Lehrjahren. Die interviewten Auszubildenden erwägen, sich aufgrund der schlechten Arbeitsmarktchancen weiterzuqualifizieren oder eine berufsfremde Tätigkeit anzunehmen.

Die Mitarbeiter achten bei der Übernahme von Außenaufträgen darauf, dass sich diese inhaltlich in die Ausbildung eingliedern lassen. Die Auszubildenden sollen im zweiten Lehrjahr ein Praktikum absolvieren. Erst wenn die Auszubildenden allein keinen Praktikumsplatz finden, greifen die Mitarbeiter unterstützend ein.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben drei- bis sechswöchigen Blockunterricht. Die Mitarbeiter setzen sich für kürzere Blockzeiten ein, damit die entstandenen Defizite im Förderunterricht noch aufgefangen werden können. Der Sozialpädagoge meldet sich während der Blöcke mindestens zweimal bei den Berufsschullehrern, um die Anwesenheit zu kontrollieren und sich mit ihnen über den Förderbedarf der Auszubildenden auszutauschen.

Über die Einstellung von Auszubildenden entscheiden die Mitarbeiter gemeinsam. Sie versuchen inzwischen einzuschätzen, ob ein Bewerber die dreijährige Ausbildung durchhalten kann. Die Jugendlichen sollen in die bestehende Gruppe integriert werden können; weibliche oder ausländische Bewerber werden bevorzugt eingestellt. In die Gruppe können höchstens zwei bis drei sehr problematische Jugendliche aufgenommen werden; mitunter werden Bewerber eingestellt, die keine besonderen Benachteiligungen haben, die Gruppe jedoch stabilisieren können. Hohe Fehlzeiten, aggressives Verhalten und Arbeitsverweigerung führen in der Einrichtung zu Abmahnungen und Kündigungen.

Unter den Mitarbeitern gibt es klar abgegrenzte Aufgabenbereiche. Zwischen dem Sozialpädagogen und dem Meister herrschen seit vielen Jahren Differenzen. Die Gesellin sieht sich oftmals in der Situation, eine Vermittlungsfunktion übernehmen zu müssen. In der Supervision werden diese Konflikte zwar benannt, dennoch besteht das vorrangige Ziel dieser Sitzungen lediglich in der Schaffung von Strukturen, die die Arbeitsfähigkeit ermöglichen, nicht aber die Lösung der Konflikte oder eine wechselseitige Kommunikation und Koordination.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung stellt sich als das Bestehen isolierter Positionen dar, die die Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation besetzen. Es besteht keine Übereinstimmung in Bezug auf die Wahrnehmung fachlicher und sozialpädagogischer Aufgaben in der Ausbildung, die eher nebeneinander als aufeinander abgestimmt erfolgt. Um die fehlende Zusammenarbeit im Team zu kompensieren, konzentrieren sich die Mitarbeiter auf die individuellen Bedürfnisse der Auszubildenden. In Bezug auf den Ausbildungserfolg wirkt sich diese Haltung stabilisierend aus. Da eine integrative Arbeitsweise aus fachlicher und sozialpädagogischer Betreuung nicht gelingt, scheint diese Einrichtung als in einer Krise befindlich. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist vorhanden; die Kontakte zur Berufsschule, zur Innung sowie zu den Praktikumsbetrieben werden gewährleistet. Für die Auszubildenden wirken die Auswahlmöglichkeiten in Bezug auf die Ansprechpartner unter den Mitarbeitern stabilisierend. Sie begrüßen, in der Einrichtung Zeit zum Lernen und Wiederholen zu haben. Beeinträchtigend wirken die schlechten Arbeitsmarktchancen, insbesondere für Tischlerinnen.

Träger 7, Werkstatt F, Gärtnerei

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden zwölf Jugendliche zum Zierpflanzengärtner beziehungsweise -fachwerker ausgebildet; zwei Jugendliche befinden sich derzeit in der Fachwerkerausbildung. Das Mitarbeiterteam besteht aus einer Gärtnermeisterin, einer Gehilfin und einem Sozialpädagogen. Die Gehilfin ist seit einem Jahr in der Einrichtung tätig, der Sozialpädagoge kehrte erst vor kurzem aus einem Erziehungsurlaub zurück.

Der Sozialpädagoge absolvierte eine Externenprüfung als Gärtner und übernimmt Teilaufgaben in der Ausbildung, um einen engen Kontakt zu den Jugendlichen herzustellen. Er bemüht sich, ihre Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie die Ausbildung beenden können. Bei schulischen Problemen unterstützt der Sozialpädagoge die Auszubildenden und begleitet sie zu Ärzten und Ämtern. Er wirkt darauf hin, dass die Jugendlichen diese Gänge allein bewerkstelligen, und begleitet sie nur, wenn er der Ansicht ist, dass er, insbesondere in finanziellen Angelegenheiten, mehr für sie erreichen kann. Der Sozialpädagoge führt mit den Auszubildenden viele Einzelgespräche, vor allem über ihre finanzielle Situation; so verhandelt er mit einigen wöchentlich die Höhe und spätere Rückzahlung von Vorschüssen. Er berät das Team in pädagogischen Fragen und sorgt für die monatliche Abrechnung.

Die Meisterin verbringt zwei Drittel ihrer Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden. Sie steht den Auszubildenden als Ansprechpartnerin bei Problemen zur Verfügung, zeigt ihnen jedoch auch Grenzen auf. Bei der Vermittlung theoretischer Inhalte berücksichtigt sie die negativen Schulerfahrungen der Auszubildenden; bei der Vermittlung praktischer Inhalte spricht sie alle Sinne an, um den verschiedenen Lerntypen gerecht zu werden. Die Meisterin achtet auf die Qualität der Arbeit und übt mit den höheren Lehrjahren auch eine Steigerung des Arbeitstempos. Bei der Ausübung von Druck entscheidet sie individuell, ob ein Jugendlicher diesen benötigt oder dadurch überfordert wird. Im dritten Lehrjahr lässt sie den Auszubildenden zunehmend die Freiheit, eine eigene Arbeitsweise zu entwickeln. Sie fordert die Auszubildenden auf, ihre Arbeitszeiten vorab zu kalkulieren und später mit der realen Arbeitszeit zu vergleichen, damit sie lernen, sich selbst zu kontrollieren. Mit den Auszubildenden formuliert sie fiktive und reale Bewerbungen, um ihnen die Scheu zu nehmen, sich eine Stelle zu suchen. Die Meisterin erledigt bürokratische Tätigkeiten; sie bereitet Ausbildungspläne vor, kontrolliert Berichtshefte oder schreibt Arbeitszeugnisse.

Im ersten Lehrjahr werden den Auszubildenden verschiedene Grundfertigkeiten vermittelt. Die Auszubildenden verschiedener Lehrjahre arbeiten nicht immer gemeinsam, zum Beispiel wenn einige auf dem Freiland tätig oder in der Berufsschule sind. Die Mitarbeiter führen nach jedem Lehrjahr eine umfangreiche Diskussion darüber, inwieweit die Inhalte des Ausbildungsplans abgedeckt wurden und welche eventuell in das Folgejahr verschoben werden müssen. Die Ergebnisse werden anschließend mit den Auszubildenden besprochen. Förderpläne werden in der Einrichtung nur für sehr schwache Auszubildende erstellt. Die Auszubildenden lernen die Arbeit mit Nützlingen zur biologischen Schäd-

lingsbekämpfung und das Einglasen von Gewächshausfenstern sowie die Reparatur von Werkzeugen. Zusätzlich werden die Jugendlichen im Umgang mit der Motorsense ausgebildet. Die beiden Ausbilderinnen geben vor den Prüfungen Fachunterricht. Um 7.45 Uhr beginnt der Arbeitstag für die Auszubildenden mit einer Anwesenheitskontrolle. Nach einer kurzen Tagesplanung werden die Arbeiten verteilt. Um 9.30 Uhr gibt es ein gemeinsames Frühstück, um 12.30 Uhr ist Mittagspause. Einmal pro Woche, wenn alle Auszubildenden anwesend sind, wird in der Einrichtung gemeinsam gekocht. Ein Auszubildender übernimmt jeweils für eine Woche den Küchendienst inklusive des Einkaufs. In der Ausbildung wird meist ein Jugendlicher aus dem ersten Lehrjahr einem Kollegen aus dem zweiten oder dritten Lehrjahr zugeordnet. Der Auszubildende des höheren Lehrjahrs trägt dann die Verantwortung für eventuelle Fehler des neuen Kollegen. Mitunter treffen sich die Auszubildenden an Wochenenden in der Gärtnerei, wenn sie gemeinsam zum Gießdienst eingeteilt wurden. In der Einrichtung werden zuweilen gemeinsame Ausflüge unternommen, zum Beispiel zur Bundesgartenschau oder zur Gärtnerbörse. Es findet jährlich eine Gruppenreise statt, meist wenn ein neues erstes Lehrjahr begonnen hat, um sich untereinander besser kennen zu lernen. Die Auszubildenden nutzen die Mitarbeiter als Ansprechpartner bei Problemen, zum Beispiel bei der Wohnungssuche oder Schwierigkeiten in der Gruppe; mit fachlichen Fragen wenden sie sich an die Ausbilderinnen.

Die Auszubildenden sollen drei- bis vierwöchige Praktika absolvieren, um die betriebliche Realität kennen zu lernen und sich bessere Beschäftigungsmöglichkeiten zu erschließen. Die Mitarbeiter kündigen die Praktika lange vorher an; die Auszubildenden sollen sich überlegen, in welchem Bereich sie arbeiten möchten, und sich dann selbständig einen Platz suchen. Erst wenn die Suche erfolglos bleibt, helfen die Mitarbeiter, einen geeigneten Platz in ihnen bekannten Betrieben zu finden. Mitunter begleiten sie die Auszubildenden auch zu den Vorstellungsterminen. Vor und während des Praktikums führt die Meisterin Gespräche mit den dortigen Mitarbeitern und gibt bei schwierigen Auszubildenden Hinweise, worauf zu achten ist. Nach dem Praktikum werten die Auszubildenden ihre Erfahrungen aus und sollen Angaben darüber machen, wie es ihnen gefallen hat und ob sie diesen Betrieb weiterempfehlen können. Es steht den Auszubildenden frei, ein zweites Praktikum zu absolvieren. Die interviewten Auszubildenden absolvierten jeweils ein Praktikum und konnten sich während ihrer Praktika beruflich orientieren.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule Sonderklassen und haben Tagesformunterricht. Zu den Berufsschullehrern bestehen zahlreiche Kontakte, die sich die Mitarbeiter jedoch enger wünschen würden, um sich für eine optimale Förderung sowohl der schwächeren als auch der stärkeren Jugendlichen einzusetzen. Zweimal pro Jahr findet ein Treffen der Mitarbeiter mit den Berufsschullehrern statt. Die Meisterin meldet sich häufig telefonisch in der Berufsschule, vor allem wenn sie weiß, dass einige der dortigen Auszubildenden zu hohen Fehlzeiten neigen. Die Berufsschullehrer melden sich nur dann in der Einrichtung, wenn es zu schwerwiegenden Problemen gekommen ist.

Die Mitarbeiter entscheiden gemeinsam über Einstellungen. Sie legen Wert darauf, zur Hälfte weibliche und männliche Auszubildende einzustellen. Bei den Jugendlichen wird auf die Bereitschaft, Regeln einzuhalten, das Sozialverhalten, die Bewährung in der Probezeit, das Interesse an der Tätigkeit sowie

die Drogenfreiheit geachtet; zudem sollen sich die Bewerber in die bestehende Gruppe integrieren lassen. In der Einrichtung werden einwöchige Bewerbungspraktika durchgeführt. Die Mitarbeiter sehen grundsätzlich über Unregelmäßigkeiten oder Defizite hinweg, sofern sie den Eindruck erhalten, dass der Jugendliche motiviert und in der Einrichtung keine Belastung ist. Bei Verspätungen gibt es keine generellen Sanktionen, da die individuellen Ursachen berücksichtigt werden. Bei häufigen Verspätungen führt der Sozialpädagoge Einzelgespräche mit den betreffenden Auszubildenden. Die Auszubildenden berichten, dass bei Verspätungen Abzüge vom Fahrgeld in Höhe von 1 DM je halber Stunde folgen. Dieses Geld wird in die gemeinsame Werkstattkasse eingezahlt, aus der zum Beispiel Ausflüge finanziert werden. Bei Krankheit oder Terminen müssen sie sich rechtzeitig telefonisch abmelden.

Die Einrichtung erzielt durch den Verkauf von Pflanzen und Stauden Einnahmen. Sie ist jeden Werktag für den Verkauf geöffnet. In der Einrichtung wird ein Überwinterungsservice für Gartenpflanzen angeboten. Obwohl sich die Etats verringert haben, kommen die Mitarbeiter mit dem ihnen zur Verfügung stehenden Budget zurecht.

Die Mitarbeiter halten informelle Kontakte zu Kollegen anderer Ausbildungsträger der Jugendberufshilfe. So liefern sie beispielsweise Pflanzen und Schnittblumen an eine Floristenwerkstatt. Die Mitarbeiter beteiligen sich an der Selbstverwaltungsstruktur des Trägers. Die Meisterin ist Vorsitzende des Arbeitskreises Überbetriebliche Ausbildung, Mitglied des Arbeitskreises Neuordnung und Vorstandsmitglied der Landwirtschaftskammer. Zudem ist sie Mitglied im Prüfungsausschuss. Der Sozialpädagoge hat Kontakt zu Beratern im Arbeitsamt und Wohnungsamt. In der Einrichtung werden Berufsfindungstage und Tage der offenen Tür durchgeführt.

Morgens trifft sich das Team für eine Viertelstunde und plant den Arbeitstag. Einmal pro Woche finden dreistündige Teamsitzungen statt, in denen ein ungefährender Wochenarbeitsplan erstellt sowie feste Termine und Bürozeiten abgesprochen werden. Ein- bis zweimal pro Jahr versuchen die Mitarbeiter, einen Teamtag außerhalb der Einrichtung abzuhalten, bei dem alle wichtigen Angelegenheiten, die im Alltag nicht geklärt werden können, besprochen werden. Hier wird auch die Entwicklung der einzelnen Auszubildenden diskutiert und es werden Ziele im sozialen Bereich und in der fachlichen Ausbildung festgelegt. Über die Art der Vermittlung fachlichen Wissens diskutieren die Mitarbeiter viel und entscheiden dann gemeinsam über das Vorgehen. Sie nehmen seit Langem an einer Supervision teil, in deren Rahmen Probleme im Team und organisatorische Belange thematisiert werden.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung stellt sich dar als die Verzahnung von festem Regelwerk und Rücksichtnahme auf die Individualität der Auszubildenden, von einem hohen fachlichen und pädagogischen Anspruch und der Bewältigung der täglichen Anforderungen sowie von Einzel- und Gruppeninteresse. Diese Einrichtung ist stabil. Die Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, wird darin sichtbar, dass die Mitarbeiter eine gemeinsame pädagogische Konzeption haben, an der sich die fachliche Vermittlung und der Umgang mit den Auszubildenden ausrichten. In der Einrichtung herrscht eine familiäre Atmosphäre. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist

durch die Öffentlichkeitsarbeit, die Kontakte zu anderen Ausbildungsträgern und zu Praktikumsbetrieben, zu Ämtern und Behörden sowie zur Kammer vorhanden. Der schlechten Arbeitsmarktsituation wird durch das Angebot von Praktika, von zusätzlichen Qualifikationen und Bewerbungstrainings zu begegnen versucht. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die räumlichen Voraussetzungen für die Ausbildung, die gute und umweltbewusste Ausstattung, die zusätzlichen Qualifikationsmöglichkeiten für die Auszubildenden (Lernprogramme am Computer, Wartung einer Steuerungsanlage), die didaktischen Fähigkeiten der Meisterin und die Einbeziehung der Auszubildenden bei Entscheidungen, die die Gruppe betreffen. Die Auszubildenden fühlen sich für den Arbeitsmarkt gewappnet, da sie verschiedene Techniken erlernt konnten, die ihnen ein schnelles Arbeiten erleichtern. Beeinträchtigend wirken das sehr unterschiedliche schulische Niveau der Auszubildenden, der fehlende externe Lehrer für den Förderunterricht sowie die schlechte Arbeitsmarktsituation für Zierpflanzengärtner durch billige Saisonarbeiter. Während der Tagesformunterricht in der Berufsschule die Mitarbeiter zuweilen vor organisatorische Probleme stellt, freuen sich die Auszubildenden über einen festen Wochenrhythmus und die kurzen Schultage.

Träger 7, Werkstatt G, Maler und Lackierer

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden zwölf Ausbildungsplätze zum Maler und Lackierer angeboten; meist ist die Einrichtung überbelegt. Zum Mitarbeiterteam gehören ein Meister, eine Gesellin und ein Sozialpädagoge.

Der Meister verbringt etwa 80 % bis 90 % seiner Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden. In der übrigen Arbeitszeit erledigt er bürokratische Tätigkeiten und tauscht sich mit seinen Kollegen aus. Er führt die Anwesenheitslisten und schreibt kurze Baustellennotizen, in denen er vermerkt, welche Auszubildende woran arbeiten. Der Meister schreibt und kopiert Auftragszettel und Rechnungen und gibt Bestellungen auf; bei der Erstellung von Kostenvoranschlägen bezieht er zuweilen Auszubildende des dritten Lehrjahrs ein. Auf Handarbeit und eine hohe Qualität der Arbeit legt er viel Wert; hierfür zeigt er den Auszubildenden Tricks und Kniffe, die die Arbeit erleichtern. Es ist ihm wichtig, den Auszubildenden Erfolgserlebnisse zu vermitteln und auf den Baustellen einen Kompromiss zwischen sauberer, termingerechter Arbeit sowie umfassender Ausbildung und Betreuung zu finden. Der Meister zieht es vor, den Jugendlichen etwas zwischendurch, das heißt im Rahmen der aktuellen Tätigkeit, zu zeigen, anstatt vorab lange Erklärungen zu geben. Im Umgang mit den Jugendlichen handelt er situativ und nach Gefühl. Ein halbes Jahr vor dem Prüfungstermin bereitet er die Auszubildenden intensiv auf die Gesellenprüfung vor.

Der Sozialpädagoge ist soviel wie möglich mit den Jugendlichen auf Baustellen und arbeitet mit ihnen zusammen. Mittlerweile übernimmt er Teilfunktionen in der praktischen Ausbildung. Während der Arbeit auf den Baustellen führt er viele Gespräche mit den Auszubildenden. Der Sozialpädagoge erledigt

für die Einrichtung viel Verwaltungsarbeit; im Jahresdurchschnitt verbringt er die Hälfte seiner Arbeitszeit mit Verwaltungstätigkeiten. Wenn er bemerkt, dass seine Beziehung zu den Jugendlichen darunter leidet, stellt er die Büroarbeiten zurück und geht wieder auf die Baustellen beziehungsweise in die Werkstatträume. Manchmal ist er wochenlang nicht in seinem Büro, beispielsweise, wenn er während der Urlaubszeit eines Ausbilders die Verantwortung für eine Baustelle übernimmt. Dem Sozialpädagogen ist es wichtig, die Persönlichkeit der Auszubildenden zu stabilisieren, ihre Teamfähigkeit zu fördern, sie zu Pünktlichkeit und regelmäßigem Erscheinen zu motivieren und ihnen beizubringen, ihre Leistungen realistisch einzuschätzen. Eine offizielle Nachbetreuung wird in der Einrichtung nicht durchgeführt, jedoch bietet der Sozialpädagoge den Jugendlichen an, sich jederzeit an ihn wenden zu können. Mit einigen ehemaligen Auszubildenden hält er mittlerweile über Jahre hinweg Kontakt und berät diese in allen möglichen Lebensfragen.

Die Mitarbeiter und die Auszubildenden sind die meiste Zeit außerhalb der Einrichtung tätig. Die Maler und Lackierer nehmen Aufträge von sozialen Einrichtungen und selten auch Privataufträge an. Die Mitarbeiter entscheiden gemeinsam über die Annahme von Außenaufträgen. Die Einrichtung übernimmt mitunter auch bis zu drei Aufträge gleichzeitig, sofern die Auszubildenden des dritten Lehrjahrs selbstständig arbeiten können. In der Regel sind zwei Mitarbeiter mit den Auszubildenden auf den Baustellen tätig. Jeweils ein Kollege hat die Aufsicht über eine Baustelle, um die er sich kümmert; dieser plant die Termine, betreut die Jugendlichen, teilt die Arbeiten ein und überprüft, bei welchem Auszubildenden eventuell noch Übungsbedarf besteht. Bei Aufträgen führen die Auszubildenden sämtliche Vorarbeiten aus; sie spachteln, schleifen und verfugen, später tapezieren und lackieren sie. Auf Baustellen arbeitet in der Regel das zweite und dritte Lehrjahr gemeinsam; nur auf großen Baustellen sind alle Lehrjahre vertreten. Die Auszubildenden absolvieren regelmäßig Praktika. Einige müssen von den Mitarbeitern dazu motiviert werden. Dennoch ist den meisten Auszubildenden die hohe Bedeutung der Praktika bewusst, um die realen Arbeitsbedingungen kennen zu lernen und sich eventuelle Übernahmechancen zu erschließen.

Freitags sind alle Auszubildenden in der Einrichtung anwesend, um Gespräche zu führen, am Förderunterricht teilzunehmen oder in der Einrichtung zu arbeiten. Die Jugendlichen des ersten Lehrjahrs erhalten keinen Förderunterricht; bei Bedarf erklärt der Sozialpädagoge ihnen etwas an der Tafel. Im zweiten Lehrjahr steigen die Anforderungen deutlich; Jugendlichen mit großen Schwierigkeiten bietet er Einzelunterricht an. Auch im dritten Lehrjahr erteilt der Sozialpädagoge im Rahmen der Prüfungsvorbereitung Förderunterricht. In der Einrichtung werden jährlich Gruppenreisen mit Projektarbeiten und Freizeitanteilen unternommen.

Um 8.00 Uhr beginnt der Arbeitstag und endet um 16.00 Uhr; die Auszubildenden treffen sich morgens entweder in der Einrichtung, um zu besprechen, wer auf welche Baustelle geht, oder fahren direkt zu der jeweiligen Baustelle. Auf den Baustellen gibt es ein gemeinsames Frühstück und Mittagessen, das jeweils ein Mitarbeiter oder ein Auszubildender besorgt. Die Auszubildenden erhalten Essengeld. Im ersten Lehrjahr werden in der Regel Vorarbeiten, wie Kratzen und Schleifen, durchgeführt; im letzten Lehrjahr sollte man bereits alle Aufgaben eines Malers beherrschen, es wird lackiert oder eine Muster-

tapete geklebt. Die Mitarbeiter weisen zum Ende der Ausbildung nur noch auf Fehler hin oder informieren über bestimmte Materialien, die die Auszubildenden noch nicht kennen. Bei persönlichen Problemen nutzen die Auszubildenden alle Mitarbeiter als Ansprechpartner, mit bürokratischen Angelegenheiten wenden sie sich an den Sozialpädagogen.

Die Auszubildenden des ersten Lehrjahrs besuchen in der Berufsschule Tagesformunterricht und im zweiten und dritten Lehrjahr Blockunterricht. Die Einrichtung hält zur Berufsschule mittlerweile einen recht guten Kontakt. Die Berufsschullehrer melden die Fehlzeiten der Auszubildenden in der Einrichtung und informieren die Mitarbeiter über eventuelle Wissenslücken. Die Mitarbeiter besuchen die Berufsschule und rufen dort an, um mit den Lehrern über einzelne Auszubildende zu sprechen. Die interviewten Auszubildenden sind mit ihren Lehrern zufrieden und sind der Ansicht, dass sie den Großteil des Schulstoffs in ihrer späteren Berufstätigkeit auch benötigen werden. Die Auszubildenden besuchen einmal pro Jahr Innungskurse, in denen bestimmte Grundfertigkeiten, zum Beispiel das Tapezieren, Stempeltechniken oder Farbenmischen vermittelt werden. Der Meister hält zur Innung mittlerweile einen recht guten Kontakt. Er erkundigt sich in regelmäßige Abständen in der Innung, ob die Auszubildenden bereits für Kurse eingeplant sind, da ihm die rechtzeitige Information eine bessere Planung erlaubt. Auch der Sozialpädagoge besucht regelmäßig die Innung, spricht mit den dortigen Ausbildern und hält Kontakt zur Verwaltung.

Die Mitarbeiter führen gemeinsam Bewerbungsgespräche, an denen mitunter auch ein Mitglied des Beratungsgremiums für Auszubildende teilnimmt. Die Einrichtung nimmt nur selten Bewerber unter 20 Jahren auf. Die Bewerber sollen nach Möglichkeit mehrfache Benachteiligungen haben. Das Team ist bemüht, Ausbildungsabbrüche und Kündigungen zu vermeiden. Bei Fehlverhalten wird die individuelle Situation des betreffenden Auszubildenden berücksichtigt. Bei Verspätungen lassen sich die Auszubildenden keine Ausreden einfallen, sondern sagen lieber die Wahrheit, da sie wissen, dass den Mitarbeitern Ehrlichkeit sehr wichtig ist.

Die Mitarbeiter sind mit der technischen Ausstattung der Einrichtung zufrieden. Über Anschaffungen und Ausstattung entscheiden sie gemeinsam. Sie wirtschaften sparsam, bemühen sich, die laufenden Kosten zu reduzieren und mit den im Zuge der Budgetierung aufgetretenen Einsparungen zurechtzukommen. Seit der Budgetierung nutzen sie die Möglichkeit, Gelder über das Jahresende hinweg zu übertragen, und begrüßen die damit einhergehende Reduzierung des bürokratischen Aufwands. Durch die Wahrnehmung von Außenaufträgen werden Einnahmen erzielt.

Das Team trifft sämtliche Entscheidungen gemeinsam. Besonders schwierige Gespräche führen die Mitarbeiter zusammen mit einem Jugendlichen, um diesen merken zu lassen, dass das Wort des Sozialpädagogen das gleiche Gewicht hat, wie das der Ausbilder. Die meisten Probleme werden in der Gruppe und nur sehr persönliche Angelegenheiten in Einzelgesprächen geklärt. Der Sozialpädagoge überprüft, ob die Ergebnisse der Gespräche zwischen Auszubildenden und den Kollegen mit seinen Prinzipien von Sozialpädagogik übereinstimmen; umgekehrt kontrollieren die beiden Ausbilder seine praktische Arbeit. Der Meister ergänzt sich sehr gut mit dem Sozialpädagogen, der sich beispielsweise

auf Baustellen erkundigt, welche Materialien zu verwenden sind, wohingegen sich der Meister an den Sozialpädagogen wendet, sofern er im Austausch mit den Jugendlichen an seine Grenzen stößt.

Feste Termine für Teamsitzungen sind in der Einrichtung durch die häufige Baustellenarbeit schwer zu realisieren; die Mitarbeiter informieren sich regelmäßig über wichtige Vorkommnisse. Der Austausch unter den Kollegen ist informell und persönlich; so telefonieren sie beispielsweise abends, wenn sie den ganzen Tag auf unterschiedlichen Baustellen beschäftigt waren, um sich über die Vorkommnisse zu informieren. Die Mitarbeiter nehmen an fachlichen und pädagogischen Fortbildungen und seit vielen Jahren auch an einer Supervision teil. Sie sind in verschiedenen Gremien vertreten und beteiligen sich auf diese Weise an der Selbstverwaltungsstruktur des Trägers.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung stellt sich als eine Einheit dar, die von dem funktionsübergreifenden Zusammenspiel der Mitarbeiter, ihren ähnlichen Zielsetzungen, Ansichten und Arbeitsweisen geprägt ist. Die Kohärenz, also der wechselseitige Bezug zwischen Praktiken, Funktionen und Struktur ist gegeben und besteht daraus, dass sich die Mitarbeiter solidarisch verhalten und einander akzeptieren; diese Tugenden können sie auch den Auszubildenden vermitteln. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist in Bezug auf die Kontakte zur Innung und zu den Berufsschullehrern erkennbar. Die Ausbildung findet zu 80 % auf Baustellen statt; es werden regelmäßig Praktika absolviert. Die Arbeitsmarktchancen sind, selbst für weibliche Absolventen, gut. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die Auswahlmöglichkeiten bei den Außenaufträgen, die gute technische Ausstattung, die Involviertheit des Sozialpädagogen in die fachliche Ausbildung sowie die Eingebundenheit des Meisters in die sozialpädagogische Betreuung. Des weiteren wirken die hohen Prüfungserfolge, die Ressourcenorientierung und Ansprechbarkeit der Mitarbeiter sowie die höhere Flexibilität des Trägers seit der Umstrukturierung in der Geschäftsstelle stabilisierend. Die Auszubildenden begrüßen den familiären und humorvollen Umgang in der Einrichtung und die gute Anleitung durch die Mitarbeiter. Beeinträchtigend wirken der fehlende Förderunterricht durch einen externen Lehrer sowie die Mischung aus Blockunterricht und Tagesform je nach Lehrjahr und die damit verbundenen organisatorischen Schwierigkeiten. Die Mitarbeiter bedauern den zunehmenden Konkurrenzdruck unter den Trägern der Jugendberufshilfe.

Träger 7, Werkstatt H, Kfz-Mechanik

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden bei zwölf regulären Ausbildungsplätzen 15 Jugendliche zum Kfz-Mechaniker ausgebildet. Das Mitarbeiterteam besteht aus einem Gesellen, einem Meister und einer Sozialpädagogin.

Der Geschäftsführer, der bis vor kurzem in dieser Einrichtung als Sozialpädagogin tätig war, ist Mitglied in verschiedenen Gremien, die der Aufrechterhaltung und der Weiterentwicklung pädagogischer Stan-

dards in der Ausbildung dienen. Ein hohes pädagogisches und fachliches Ausbildungsniveau ist seinen Kollegen und ihm sehr wichtig. Er setzt sich im Rahmen der Lernortkooperation, des Bündnisses für Ausbildung und in den Innungen und Kammern für die Zielgruppe des Trägers ein. Der Geschäftsführer nimmt an den regelmäßigen Treffen mit der Fachreferentin der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist, teil und hat in diesem Rahmen Kontakt zu anderen Trägern der Jugendberufshilfe.

Der Meister ist Mitglied in der Haushaltsgruppe. Er wirtschaftet möglichst sparsam, wirbt teurere Gerätschaften bei Firmen ein und organisiert sich einige Materialien auch von einem Schrottplatz. Die Auszubildenden werden von ihm über die finanzielle Situation der Einrichtung informiert und können notwendige Kürzungen deshalb auch nachvollziehen. Der Meister überprüft morgens die Anwesenheit und die Arbeitskleidung im Hinblick auf den Unfallschutz und spricht mit den Auszubildenden die Schwierigkeiten der jeweiligen Reparaturen durch. Bei auftretenden Problemen bemüht er sich darum, gemeinsam mit den Auszubildenden Lösungen zu finden, hält sie zunehmend zu selbständigem Arbeiten an und geht dabei auf jeden einzelnen Auszubildenden ein. Der Meister lässt die verschiedenen Lehrjahre gemeinsam arbeiten, damit diese voneinander lernen können. Bei der Vermittlung fachlicher Inhalte wendet er verschiedene Methoden an, die auch lernschwächeren Auszubildenden gerecht werden. Der Meister ist bemüht, ein angenehmes und freundliches Arbeitsklima herzustellen und die Arbeit so zu gestalten, dass sie den Auszubildenden Spaß macht. So reduziert er beispielsweise das Feilen auf das nötigste und übernimmt viele Außenaufträge, bei denen verschiedene Bearbeitungstechniken zur Anwendung kommen. Die Außenaufträge hält er auch im Hinblick auf den Kundenkontakt, das Schaffen realer Arbeitsbedingungen und die Erfolgserlebnisse für die Auszubildenden für bedeutsam. Förderunterricht erteilt der Meister zurzeit noch nach Bedarf. In Phasen der Prüfungsvorbereitung kommt ein Förderlehrer in die Einrichtung, der intensiv und gezielt mit den Auszubildenden lernt.

Bewerber erhalten die Gelegenheit, ein einwöchiges Praktikum in der Einrichtung zu absolvieren. Dieses Praktikum dient, ebenso wie ein kleiner Mathematiktest, dazu, pünktliche, motivierte und in die bestehende Gruppe passende Bewerber auszuwählen. Die Mitarbeiter legen Wert darauf, die pädagogische und die fachliche Arbeit zu verzahnen. Sie nehmen an Fortbildungen teil und bemühen sich, das Gelernte im Alltag umzusetzen. Es werden regelmäßige Teamsitzungen abgehalten und gemeinsame Entscheidungen getroffen. In den Informationsfluss werden auch die Auszubildenden einbezogen.

Ziele der Mitarbeiter sind, dass die Auszubildenden erlernen, den Alltag zu bewältigen, im Team zu arbeiten, sich solidarisch zu verhalten, Zukunftsperspektiven zu entwickeln, sich in schwierigen Situationen um externe Hilfe zu bemühen, sich selbständig Informationen zu verschaffen und auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen. In Bezug auf die fachliche Ausbildung ist es dem Meister wichtig, dass die Jugendlichen gute Handwerker und nicht mit theoretischen Inhalten überfrachtet werden.

Es finden jährliche Gruppenreisen und verschiedene Freizeitaktivitäten statt. In der Einrichtung wird täglich gemeinsam gegessen. Die Mitarbeiter organisieren Ehemaligentreffen, um sich über den Verbleib der Absolventen zu informieren. Sie bieten den Absolventen auch weiterführende Hilfen an.

Die Auszubildenden absolvieren verschiedene Überbetriebliche Ausbildungskurse in der Innung und in der Regel zwei dreiwöchige Praktika. Während des ersten Praktikums sollen die Auszubildenden vor allem die Arbeitsrealität in einem Betrieb kennen lernen. Das zweite Praktikum dient der gezielten Fortbildung in speziellen Bereichen und soll die Möglichkeit eröffnen, Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern zu knüpfen. Die Auszubildenden gehen auf den Meister und die neue Sozialpädagogin zu, die sie unter anderem bei privaten Problemen, Bewerbungen und Steuererklärungen unterstützen. Ihre Berichtshefte werden regelmäßig kontrolliert. Den Förderunterricht zur Prüfungsvorbereitung nutzen die interviewten Auszubildenden gern. Sie besprechen Probleme zunächst unter sich; wenn diese die Ausbildung im Allgemeinen betreffen, werden Auszubildendenversammlungen ohne die Mitarbeiter einberufen. Im Anschluss versuchen sie, gemeinsam mit den Mitarbeitern die aufgetretenen Probleme zu lösen. Die interviewten Auszubildenden sind mit ihrer finanziellen Situation zufrieden, fühlen sich gut unterstützt und freuen sich über die angenehme Arbeitsatmosphäre in der Einrichtung.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung stellt sich als ein familienähnlicher Verbund dar, in dem die Mitarbeiter trotz freundschaftlichem Umgang mit den Auszubildenden Autoritätspersonen sind, die ihrem hohen pädagogischen Anspruch folgen. Die Einrichtung ist stabil, die Kohärenz, also die innere Kraft der Selbststabilisierung, wird durch den Respekt, den sich Auszubildende und Mitarbeiter entgegenbringen, getragen. Auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist in Bezug auf den Kontakt zur Berufsschule und die gute Auftragslage erkennbar. Die schlechten Arbeitsmarktchancen werden durch Bewerbungstrainings und die Kontaktaufnahme zu potenziellen Arbeitgebern im Rahmen der Praktika zu kompensieren versucht. Die stabilisierenden Faktoren, beispielsweise die Zeit und die Möglichkeit, die Auszubildenden intensiv auf die Prüfungen vorzubereiten, die Bereitschaft der Mitarbeiter, die Auszubildenden in jeder Situation zu unterstützen, die großzügigen Räumlichkeiten und die Ausstattung der Einrichtung sowie die Tatsache, dass Kfz-Mechaniker durch ihre vielseitige Ausbildung auch in anderen Berufszweigen einsetzbar sind, überwiegen. Beeinträchtigend wirken die mit der Budgetierung einhergehenden Mittelkürzungen, die schlechten Arbeitsmarktchancen für Kfz-Mechaniker, die veraltete Prüfungsordnung und das schlechte Image der außerbetrieblichen Berufsausbildung.

4.3.2 Träger 8

Konstruktionsmechaniker

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung gibt es 24 Ausbildungsplätze für Konstruktionsmechaniker; die Ausbildungsdauer beträgt dreieinhalb Jahre. Den Auszubildenden stehen ein Sozialpädagoge und ein Förderlehrer zur Verfügung. In der Einrichtung sind des Weiteren eine Verwaltungskraft, zwei Ausbilder und derzeit zwei ABM-Kräfte tätig.

Der Einrichtungsleiter verwendet viel Zeit für die Planung von Projekten und die Entwicklung von Konzepten, zum Beispiel des Projektes Arbeits- und Berufsorientierung und modularer Ausbildungssysteme, die zu einem Teil in der Einrichtung angeboten werden sollen. Er beteiligt sich an Forschungsaufgaben und beginnt mit der Umsetzung eines Jugendaustauschprogramms. Den überwiegenden Teil seiner Arbeitszeit verbringt der Einrichtungsleiter in der Werkstatt und leitet dort die Ausbilder an. Er ist bemüht, die Ausstattung auf einem modernen technischen Stand zu halten. Der Einrichtungsleiter ist Mitglied eines Arbeitskreises im Bundesvorstand des Trägers, der für den Bereich berufliche Bildung sozialpolitische Konzepte entwickelt. In seinem Stadtbezirk hält er Kontakte zu Gesamtschulen, in denen die spätere Klientel der Werkstatt vertreten ist. Zudem hält er Kontakt zu Projekten der Straßensozialarbeit. Der Einrichtungsleiter nimmt nur selten an dem Arbeitskreis mit der Fachreferentin der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist, teil; meist nimmt der Sozialpädagoge diese Termine wahr. Die Einrichtung wird seit Anfang 1996 mit einem festen Budget finanziert. Positiv bewertet werden daran die verbesserte Transparenz, die verkürzten Entscheidungs- und Verwaltungswege und die größere Flexibilität.

Der Sozialpädagoge verbringt einen Großteil seiner Arbeit mit verwaltenden Tätigkeiten. Die Auszubildenden unterstützt er bei allen persönlichen und bürokratischen Problemen, beispielsweise bei der Wohnungssuche, der Schuldenregulierung und behördlichen Anträgen. Er verdeutlicht den Jugendlichen zu Ausbildungsbeginn, dass sie behördliche Bescheide ernst nehmen müssen. Der Sozialpädagoge bietet keine festen Sprechzeiten an, sondern spricht Probleme an, wenn diese auftreten. Bei denjenigen Jugendlichen, die Schwierigkeiten haben, sich an feste Arbeitszeiten und pünktliches Erscheinen zu gewöhnen, ruft er morgens an. Mit den betreffenden Auszubildenden führt er sehr viele Gespräche, um die Ursachen für Verspätungen und Fehlzeiten herauszufinden. Der Sozialpädagoge vermittelt bei Konflikten zwischen den Meistern und den Auszubildenden; in diesen Fällen führt er Gruppengespräche durch, ansonsten ausschließlich Einzelgespräche. Er reist mit den Auszubildenden zu den alljährlich stattfindenden bundesweiten Fußballturnieren des Trägers und besucht mit ihnen Messen und Museen.

Der Förderlehrer erteilt zwanzig Stunden wöchentlich Unterricht in Gruppen bis zu sechs Personen, aber auch Einzelunterricht. Er bevorzugt Kleingruppen von zwei bis drei Personen, da sich in diesem

Rahmen die besten Erfolge erzielen lassen. Während des in der Regel zweistündigen Unterrichts setzt er nach Bedarf kleinere Pausen an; schwierigere Fächer, wie Mathematik, unterrichtet er vormittags, etwas leichtere, zum Beispiel Technisches Zeichnen, nachmittags. Er bereitet die Auszubildenden intensiv auf die Prüfungen vor. Der Förderlehrer bemüht sich, wie seine Kollegen, um ein Vertrauensverhältnis zu den Auszubildenden, um ihre Blockaden und Ängste abzubauen. Im Unterricht bemüht er sich darum, reale Bezugspunkte zu liefern und theoretische und praktische Lerninhalte zu verbinden. So demonstriert er beispielsweise das eben Gelernte an einer Maschine im Nachbarraum. Der Förderlehrer versucht, die Auszubildenden durch kleinste Lernerfolge zu motivieren.

Der Meister ist im Ausbildungsteam nicht für ein bestimmtes Lehrjahr zuständig, sondern für die Vermittlung spezieller Arbeitsinhalte. Mit den Auszubildenden übt er handwerkliche Grundfertigkeiten, zum Beispiel Blecharbeiten, Feilen und seit kurzem auch Drehen. Der Meister berücksichtigt die individuellen Voraussetzungen eines jeden Auszubildenden. Er beteiligt Auszubildende, die sich dafür eignen, an den komplexeren Aufgaben der höheren Lehrjahre und übt intensiv mit den schwächeren Auszubildenden. Der Meister kommt morgens um 7.00 Uhr in die Werkstatt, um 7.30 Uhr beginnt der Arbeitstag. Er lässt die Auszubildenden die Arbeiten vom Vortag weiterführen oder vergibt neue Aufgaben; dazu übergibt er ihnen eine Zeichnung und weist sie entsprechend ihrem Ausbildungsstand ein. Im ersten Lehrjahr unterweist der Meister die Auszubildenden im Umgang mit Werkzeugen und Materialien, die Jugendlichen führen erste kleinere Arbeiten aus. Geeignete Auszubildende werden bereits im ersten Lehrjahr an die Maschinen herangeführt. Im zweiten Lehrjahr werden die Aufgabenstellungen etwas komplexer, und das selbständige Arbeiten gewinnt an Bedeutung. Im dritten Lehrjahr wird die Präzisionsarbeit zunehmend wichtig, anhand der Ergebnisse der Zwischenprüfungen werden die Defizite aufgearbeitet. Die Auszubildenden führen Maschinen- und Schweißarbeiten durch und beteiligen sich an der Bearbeitung von Außenaufträgen. In der Prüfungsphase stellt die Handwerkskammer Unterlagen zur Verfügung, die der Meister dann ausführlich mit den Prüflingen durcharbeitet.

Die Auszubildenden bearbeiten in der Werkstatt entweder Außenaufträge oder erhalten Übungsaufgaben; Aufträge bearbeiten sie meist zu zweit oder zu dritt. Die Übungsaufgaben bestehen aus Tätigkeiten, die von Auftraggebern nur selten nachgefragt werden. Die Auszubildenden absolvieren keine Praktika, sondern arbeiten verstärkt an Außenaufträgen und auf Baustellen. Sie machen sich täglich Notizen über ihre Arbeitsinhalte, die zum Ende der Woche in Berichtshefte eingetragen und vom Meister überprüft und abgezeichnet werden. Die Häufigkeit des Förderunterrichts hängt vom jeweiligen Wissensstand der Auszubildenden ab und davon, ob Prüfungen oder Klassenarbeiten bevorstehen; der Interviewpartner aus dem Kreis der Auszubildenden nimmt diesen nur selten in Anspruch. Er wählt je nach Sympathie und Problemlage unter den Mitarbeitern unterschiedliche Ansprechpartner. Mit fachlichen Fragen wendet er sich an den Meister. Mit seinen Kollegen versteht er sich recht gut und hält zu einigen auch privaten Kontakt.

Die Konstruktionsmechaniker besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben Blockunterricht. Der Sozialpädagoge wird von den Berufsschullehrern über Fehlzeiten informiert und forscht dann entsprechend nach. Während der Berufsschulblöcke fährt er

zuweilen in die Schule, um die Anwesenheit zu kontrollieren. Die Unterrichtsinhalte in der Berufsschule und die praktischen Arbeiten in der Werkstatt sind nach Ansicht des Auszubildenden gut aufeinander abgestimmt. Im Verlauf der Ausbildung nehmen die theoretischen Inhalte zu und erfordern ein hohes Abstraktionsvermögen.

Der Sozialpädagoge prüft bei eingegangenen Bewerbungen, ob ein Jugendlicher für die Ausbildung in Frage kommt; er sieht sich die Zeugnisse an und führt in einigen Fällen kleine Tests durch, um den schulischen Wissensstand besser einschätzen zu können. Er wählt diejenigen Bewerber aus, die eine Ausbildung am nötigsten haben. Die Entscheidung über die Einstellung wird im Team getroffen, nachdem die Bewerber in der Werkstatt ein Praktikum absolviert haben. Die Einrichtung kündigt Auszubildenden, zu denen die Mitarbeiter überhaupt keinen Zugang mehr finden oder die hohe unentschuldigte Fehlzeiten haben. Vor einer Kündigung wird eine Verwarnung ausgesprochen und ein persönliches Gespräch mit dem Einrichtungsleiter geführt.

Der Einrichtungsleiter nimmt in der Zusammenarbeit mit seinen Kollegen eine integrierende und koordinierende Rolle ein. Die Einrichtung ist in klare Hierarchieebenen gegliedert. Regelmäßige Teamsitzungen finden nicht statt; die Werkstattorganisation funktioniert eher auf Zuruf. Bei der Regelung bürokratischer Angelegenheiten und bei der Einstellung von Bewerbern arbeitet der Sozialpädagoge eng mit der Verwaltungskraft zusammen. Bei speziellen Problemen setzt sich der Meister zuweilen mit seinen drei Kollegen zusammen. In der Einrichtung konzentriert sich jeder Mitarbeiter auf seinen Aufgabenbereich, auch bei den Fortbildungen nutzen die Mitarbeiter lediglich die berufsspezifischen Angebote. Durch sportliche Unternehmungen und kreative Projekte soll der Gruppenzusammenhalt unter den Auszubildenden gefördert werden. Die Mitarbeiter sind durch die regelmäßig stattfindenden Ehemaligentreffen über den Verbleib früherer Absolventen informiert.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung ist gekennzeichnet durch die Übernahme von Teilaufgaben bei der Absicherung aller für die Ausbildung relevanter Bereiche, der fachlichen Unterweisung, des schulischen Unterrichts und der sozialpädagogischen Unterstützung, je nach Qualifikation der Mitarbeiter. Der Einrichtungsleiter bemüht sich um eine Verzahnung der Berufsgruppen, arbeitet konzeptionell und sorgt für die Außenabsicherung. Die Einrichtung ist stabil. Die Handlungsweisen der Mitarbeiter, ihre Konzeptionen und die Struktur der Einrichtung stehen miteinander in Einklang; diese Kohärenz ist getragen von der Konzentration aller an der Ausbildung beteiligten Mitarbeiter auf die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Jugendlichen. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist in Bezug auf den Kontakt zu Betrieben, die Auftragserteilung, die Berufsschule und die Handwerkskammer erkennbar. Der Einrichtungsleiter unterhält innerhalb des Trägers und im Stadtbezirk zahlreiche Außenkontakte. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die hohen Prüfungserfolge, die Arbeit auf Baustellen sowie der Umfang des Förderunterrichts. Beeinträchtigend wirkt, dass die Auszubildenden in der Berufsschule mit theoretischen Inhalten und neuen Technologien überfrachtet werden. Aufgrund der unterschiedlichen Nationalitäten und Charaktere gestalten sich die Bemühungen der Mitarbeiter um einen Gruppenzusammenhalt als sehr schwierig. Die schlechten Arbeitsmarktchancen für Kon-

struktionsmechaniker und der Abbau metallverarbeitender Betriebe führen dazu, dass die meisten ehemaligen Auszubildenden inzwischen in berufsfremden Beschäftigungsfeldern tätig sind.

4.3.3 Träger 9

Friseur, Industrie- und Konstruktionsmechaniker, Modellbauer

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung gibt es drei Werkstätten mit ursprünglich jeweils 12 Ausbildungsplätzen, die Friseur-, die Modellbau- und die Industrie-/Konstruktionsmechanikerwerkstatt, mit jeweils drei festangestellten Mitarbeitern, zwei Ausbildern und einem pädagogischen beziehungsweise psychologischen Mitarbeiter. Die Modellbauwerkstatt wird voraussichtlich Ende 1999 geschlossen; es werden keine neuen Auszubildenden mehr eingestellt. In der gesamten Einrichtung sind dreizehn Mitarbeiter beschäftigt.

Der Einrichtungsleiter hat gekündigt; seine Aussagen beziehen sich daher ausschließlich auf die Vergangenheit. Fakten, die aus dem Interview beziehungsweise während des Erstbesuchs gewonnen wurden, erlauben aus diesem Grund keine Prognosen über künftige Entwicklungen der Einrichtung, sofern sie sich auf seine Person beziehen.

Der Einrichtungsleiter berichtete, dass die Einrichtung vorrangig in der Jugendarbeit tätig ist und die Berufsausbildung als Methode nutzt. Bis vor kurzem war die Einrichtung die einzige, die im Süden der Stadt außerbetrieblich ausbildete; dass ein anderer Träger nun einige Straßen weiter eine Einrichtung eröffnet hat, die ebenfalls Friseur ausbildet, ist seiner Ansicht nach ungünstig. Es ist eine Zielsetzung der Einrichtung, sich insbesondere für ausländische Jugendliche einzusetzen und die Stadtteilarbeit zu fördern.

In der Einrichtung existiert eine Leitungsgruppe, die entscheidungs- und weisungsbefugt ist. Der Einrichtungsleiter bereitet die Treffen der Leitungsgruppe vor. Vor diesen Sitzungen bemüht er sich darum, die Meinung der Mitarbeiter zu den jeweiligen Themen in Erfahrung zu bringen, um konsensfähige Entscheidungen zu treffen. Er hatte die Funktion eines Geschäftsführers innerhalb eines Betriebes, in dem jedoch alle Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Diese Form der Organisation hielt er nicht mehr für praktikabel.

Nach Aussage des Einrichtungsleiters werden seit der Einführung der Budgetierung neue Anforderungen, wie erfolgsorientiertes Handeln, profitorientiertes Denken und eine Qualitätskontrolle, an die Einrichtung gestellt. Auch in finanzieller Hinsicht hat die Budgetierung seiner Ansicht nach der Einrichtung nur Vorteile gebracht. Im Zuge der steigenden Bedeutung der Qualitätssicherung in der Ausbildung wurde eine regelmäßige und obligatorische pädagogische Fortbildung eingerichtet. Hierdurch wird auch die Einheitlichkeit der pädagogischen Arbeit gewährleistet. Der Einrichtungsleiter berichtete, dass

jede Werkstatt für sich entscheiden kann, ob sie eine Supervision in Anspruch nehmen möchte; er sprach Mitarbeiter an, wenn er den Eindruck hatte, dass eine Supervision notwendig war.

Der Einrichtungsleiter hatte gute Kontakte zu Vertretern der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist und Politikern. Er berichtete von der engen Zusammenarbeit mit verschiedenen Vereinen im Stadtteil, die in einem Arbeitskreis organisiert sind. Investitionen in zukunftssträchtige Projekte waren ihm wichtig; er plante die Einrichtung einer Gastronomieausbildung. Der Leiter vertrat die Interessen der Einrichtung nach innen und nach außen und war für die organisatorische und inhaltliche Weiterentwicklung der Werkstätten sowie für die Finanzen zuständig. Abmahnungen und Kündigungen fielen in seinen Aufgabenbereich; zuvor führte er mit den betreffenden Auszubildenden und den jeweiligen Mitarbeitern Gespräche. Es war sein Anspruch zu überprüfen, ob die Mitarbeiter alle Sanktionsmöglichkeiten ausgeschöpft hatten und nicht ein ungelöster Konflikt zwischen den Auszubildenden und dem Jugendlichen die Ursache für eine Abmahnung oder Kündigung war. Die Mitarbeiter versuchten bei drohenden Kündigungen, für die betreffenden Jugendlichen einen anderen Ausbildungsplatz oder eine Arbeit zu finden und trennten sich von ihnen per Auflösungsvertrag.

In der **Modellbauwerkstatt** werden nur noch sechs von ursprünglich zwölf Jugendlichen ausgebildet, da dieser Ausbildungsgang eingestellt wird. Hiermit reagiert die Einrichtung auf die geringe Nachfrage, die schlechten Arbeitsmarktchancen für Absolventen und die zu hohen theoretischen Anforderungen dieser Ausbildung für die Klientel der Einrichtung. In der Modellbauwerkstatt sind momentan noch eine Sozialpädagogin und ein Meister beschäftigt. Die Stelle des kürzlich pensionierten zweiten Meisters wurde nicht wiederbesetzt. Um die Räumlichkeiten der Werkstatt sinnvoll zu nutzen und die verbleibenden Auszubildenden nicht „vereinsamen“ zu lassen, wird neben der Ausbildung eine Berufsvorbereitung angeboten. Anstelle des Ausbildungsgangs war ursprünglich die Einrichtung einer Gastronomieausbildung geplant, mittlerweile favorisieren die Mitarbeiter eine Altenpflegeausbildung, da dadurch in einem Stadtteil mit einem hohen Ausländeranteil zweisprachige Jugendliche ausgebildet werden, die mit den kulturellen Gegebenheiten der ausländischen Bürger vertraut sind.

Die Sozialpädagogin verbringt den überwiegenden Teil ihrer Arbeitszeit mit Einzel- und Gruppenunterricht, in dem sie mit den Auszubildenden die Inhalte des Berufsschulunterrichts nacharbeitet oder zukünftige schwierige Inhalte vorbereitet. Sie erteilt Unterricht in Technologie, Mathematik, Naturwissenschaft und Politik, ihr Kollege im Fachzeichnen. Die Sozialpädagogin bemüht sich, bei den Auszubildenden vorhandenes Wissen für die jeweils zu lösenden Aufgaben zu aktivieren; sie lässt sich vielfach etwas von den Auszubildenden erklären, um diese zum Nachdenken anzuregen und positive Lernerfahrungen zu vermitteln. Die gezielte Prüfungsvorbereitung zählt ebenso zu ihrem Aufgabenbereich wie die Unterstützung der Auszubildenden bei persönlichen und bürokratischen Problemen. Im Rahmen einer Nachbetreuung schreibt sie mit ehemaligen Auszubildenden Bewerbungen, sieht mit ihnen Stellenanzeigen durch und motiviert sie bei der Arbeitssuche. Die sozialpädagogische Betreuung nimmt einen großen Raum ein, so hält sie beispielsweise die Auszubildenden zu Ordnung und Pünktlichkeit an und versucht, Gründe für Fehlzeiten herauszufinden. Bei Fehlzeiten tritt sie mit den Eltern in Kontakt oder fährt zur Wohnung der betreffenden Auszubildenden. Die Sozialpädagogin hält Kontakt

zur Innung und zur Handwerkskammer, als Werkstattleiterin vertritt sie die Modellbauer im Leitungsgremium. Zudem erledigt sie zahlreiche Verwaltungsarbeiten, tätigt Bestellungen und bearbeitet die Vorbuchführung sowie die Urlaubsplanung für die Werkstatt.

In der Werkstatt finden wöchentlich Teamsitzungen statt, zudem tauschen sich die Mitarbeiter täglich im Rahmen informeller Gespräche aus. Sie nehmen einmal pro Monat an einer Supervision teil, in der aktuelle Probleme thematisiert werden.

Der Meister ist für die Durchführung der gesamten praktischen Ausbildung zuständig, integriert jedoch auch theoretische Inhalte, zum Beispiel das Fachzeichnen und verschiedene Berechnungen, in die Praxis. Die verwaltenden Tätigkeiten, unter anderem die Buchhaltung, die Materialeinkäufe und die regelmäßige Kontrolle der Berichtshefte, sind sehr zeitaufwendig. Der Meister kommt morgens um 6.30 Uhr in die Werkstatt, die Auszubildenden beginnen eine halbe Stunde später. Morgens wird in einem kurzen Treffen die Anwesenheit überprüft, der Tag geplant und über Fehler des vorangegangenen Tages gesprochen, um den Auszubildenden die Gelegenheit zu geben, aus den Fehlern eines Kollegen zu lernen. Während des gemeinsamen Frühstücks, das der Meister, wie die übrigen Pausen auch, mit den Auszubildenden verbringt, wird hauptsächlich über private Dinge gesprochen. Der Meister lässt die Auszubildenden verschiedener Lehrjahre gemeinsam arbeiten; er unterscheidet die Auszubildenden nicht nach Lehrjahren, sondern nach ihren Fähigkeiten, und verteilt dementsprechend die Aufgaben. Im Umgang mit den Auszubildenden hat er kein festes Konzept und verhält sich in jeder Situation unterschiedlich und nach Gefühl. So spricht er beispielsweise Auszubildende an, die Probleme zu haben scheinen. Er lobt sie für gute Arbeit, appelliert an ihre Vernunft, um ihnen das Arbeiten unter Zeitdruck nahe zu bringen, und führt Tätigkeiten nur ungern vor, um zu vermeiden, dass die Auszubildenden es genauso nachmachen, ohne sich selbst auszuprobieren. Im Rahmen der Prüfungsvorbereitung lässt der Meister die Auszubildenden gemeinsam eine prüfungsähnliche Aufgabe bearbeiten, das Vorgehen planen und die einzelnen Arbeitsschritte diskutieren; er ist in diesen Gesprächen anwesend, schreitet jedoch nur vor größeren Fehlern ein.

In der Werkstatt werden Aufträge gemeinnütziger Einrichtungen bearbeitet, wofür der Materialwert und ein Gemeinkostenaufschlag für die Maschinenbenutzung berechnet werden. Der Meister nimmt nur beschränkt Aufträge an, um die Auszubildenden nicht zu überfordern und um die Einhaltung der Termine zu gewährleisten.

Die Dauer der Praktika machen die Mitarbeiter von den individuellen Fähigkeiten der Auszubildenden abhängig. Die Sozialpädagogin muss Betriebe zuweilen regelrecht überreden, einen Praktikanten aufzunehmen. Wenn sich Auszubildende den Anforderungen in den Praktika nicht gewachsen fühlen, interveniert sie und stärkt deren Selbstvertrauen. Der Meister hält ebenfalls Kontakt zu den Praktikumsbetrieben. Da er die Werkstatt nicht als Zeitarbeitsfirma versteht, lehnte er in der Vergangenheit einige Anfragen von Betrieben ab. Wenn es Schwierigkeiten in den Betrieben gibt, versucht er, diese vor Ort zu lösen.

Die Auszubildenden absolvieren einen vierzehntägigen Pflichtkurs außerhalb der Großstadt. Jeweils ein Mitarbeiter begleitet die Gruppe, wiederholt mit den Auszubildenden nachmittags die Schulungsinhalte und steht ihnen als Ansprechpartner zur Verfügung.

Die Auszubildenden lernen im ersten Lehrjahr handwerkliche Grundfertigkeiten, wie Hobeln, Sägen, Schleifen, Raspeln und fertigen nach Zeichnungen kleinere Modelle; zum Ende dieses Lehrjahrs werden sie langsam an die Maschinen herangeführt. Insbesondere im vierten Lehrjahr sind die anzufertigenden Modelle recht anspruchsvoll und ähneln den Gesellenstücken. Anhand von Zeichnungen fertigen sie vor Beginn der eigentlichen Arbeit einen Aufriss. Ab Beginn des vierten Lehrjahrs arbeiten sie überwiegend an Maschinen, es sei denn, dass bestimmte Modelle per Hand überarbeitet werden müssen. Die Auszubildenden berichten, dass die dafür notwendige Präzision nur durch ständiges Üben erreicht werden kann. Im Rahmen der Prüfungsvorbereitung erhalten die Auszubildenden ein bis zwei Stunden täglich Theorieunterricht; die praktische Prüfungsvorbereitung in der Gruppe gefällt ihnen sehr gut. Sie helfen sich untereinander, haben einen guten Zeitvergleich und können auf diese Weise sinnvoll und strukturiert lernen. Die Auszubildenden verstehen sich untereinander recht gut, einige haben auch außerhalb der Arbeitszeit zueinander Kontakt. In fachlichen Angelegenheiten ist der Meister ihr erster Ansprechpartner, mit bürokratischen Problemen wenden sie sich eher an die Sozialpädagogin. Mit Fragen können die Auszubildenden nach der Berufsschule in die Werkstatt kommen; die Mitarbeiter stehen ihnen dann zur Verfügung. Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule drei- bis vierwöchige Blöcke in gemeinsamen Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben. Die Sozialpädagogin telefoniert häufig mit allen Berufsschullehrern, persönliche Kontakte sind jedoch selten. Die Initiative zur Zusammenarbeit geht ausschließlich von den Mitarbeitern aus.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Werkstatt ist gekennzeichnet durch die Abwicklung und bevorstehende Einstellung des Ausbildungsgangs. Die Mitarbeiter und Auszubildenden haben sich auf diese Situation eingestellt und arbeiten auf die letzte Gesellenprüfung hin. Die Einrichtung ist stabil. Die Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, wird darin sichtbar, dass sich die Mitarbeiter auf die verbleibenden Auszubildenden konzentrieren und dadurch eine Atmosphäre schaffen, die durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl geprägt ist. Dass die Korrespondenz zur Innung, Berufsschule und zu Praktikumsbetrieben nicht mehr mühsam hergestellt werden muss, wirkt auf die Mitarbeiter stabilisierend. Der fehlenden Korrespondenz zum Arbeitsmarkt aufgrund der schlechten Beschäftigungssituation der Modellbauer wird durch die Schließung des Ausbildungsgangs entsprochen. Stabilisierende Faktoren sind die technische Ausstattung mit einer Mischung von älteren und moderneren Maschinen, die Planung von weiterführenden Maßnahmen und Projekten und die diesbezügliche Flexibilität der Fachreferentin der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist, die Eingebundenheit in den Stadtteil, die Gruppenreisen, die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Supervision sowie die gute Zusammenarbeit im Team. Beeinträchtigend wirkt der unzureichende Anteil betrieblicher Realität in der Ausbildung (fehlender Kundenkontakt und fehlender Zeitdruck, keine Verwendung der erstellten Stücke).

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Bei den **Friseuren** wird durch die Aufnahme zweier zusätzlicher Auszubildender der Platzabbau bei den Modellbauern kompensiert, so dass sich nun vierzehn Jugendliche in der Ausbildung befinden. Der Friseurberuf wird im Hinblick auf die Anforderungen der Klientel dieser Einrichtung gerecht und ist auch für ausländische Mädchen im Stadtteil attraktiv.

Im Salon sind zwei Meister und eine Lehrerin beschäftigt. Die Meisterin engagiert sich persönlich sehr stark in ihrer Arbeit. Sie kommt um 7.30 Uhr, eine halbe Stunde vor den Auszubildenden, in die Einrichtung und bespricht in dieser Zeit mit der Lehrerin den Tagesablauf. Gemeinsam kontrollieren sie dann um kurz vor 8.00 Uhr die Anwesenheit der Auszubildenden. Die Meisterin teilt ihnen anschließend die Arbeiten zu. Zur Einübung von Grundfertigkeiten arbeitet sie jeweils mit zwei Jugendlichen intensiv an einem Übungskopf. Mit denjenigen Auszubildenden, die wenig fingerfertig sind, absolviert sie entsprechende Übungen. Wenn die Auszubildenden erstmals bei den Kunden Haare schneiden, steht sie daneben, um Fehler zu vermeiden. Die Meisterin lässt die Auszubildenden zunächst Kindern und Jugendlichen die Haare schneiden, um ihnen die Unsicherheit zu nehmen. Im Umgang mit den Jugendlichen hat sie eine mütterliche Art und erfährt deshalb meist, ob und welche Probleme bestehen. Ihre Kontakte zur Innung und zur Kammer sind sehr gut. Als Werkstatteleiterin vertritt sie die Friseure im Leitungsgremium und ist dort vor allem für Personalangelegenheiten zuständig. Durch die Kündigung des Einrichtungslleiters hat sie zurzeit sehr viele bürokratische Angelegenheiten zu erfüllen, die etwa ein Drittel ihrer Arbeitszeit in Anspruch nehmen; im Normalfall ist dieser Anteil sehr viel geringer. Die Meisterin hält, teilweise über einen sehr langen Zeitraum, zu ehemaligen Auszubildenden Kontakt, auch um diese zur Arbeitssuche zu motivieren.

Die Lehrerin ist für den Förderunterricht, die Beratung und die Betreuung der Auszubildenden zuständig. Sie beginnt morgens mit Einzelunterricht in den Fächern Mathematik, Technologie und Politik. Aus Zeitmangel findet der Deutschunterricht im Rahmen dieser Fächer statt; das Fach Gestalten unterrichten die Meister. Sie gibt täglich, außer freitags, sechs Stunden Unterricht, übt mit den Auszubildenden anhand ihrer Fachbücher und hilft ihnen bei den Hausaufgaben. Nach 14.00 Uhr steht die Lehrerin den Auszubildenden dann bei persönlichen oder bürokratischen Problemen als Ansprechpartnerin zur Verfügung oder erledigt Verwaltungsaufgaben; sie bereitet derzeit beispielsweise eine Gruppenreise vor. Die Lehrerin vermittelt auch bei Konflikten unter den Auszubildenden. Im Umgang mit den Auszubildenden legt sie Wert auf die Einhaltung von Regeln, insbesondere in Bezug auf das Miteinander, wengleich sie im Einzelfall auch davon abweicht. Sie zeigt den Jugendlichen ihre Grenzen auf und geht dabei freundlich aber bestimmt vor. Die Lehrerin erwartet von den Auszubildenden die Bereitschaft, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen, und achtet darauf, dass auf Gespräche auch Taten folgen.

Die Auszubildenden lernen zu Beginn das Vereinbaren von Terminen und den Kundenempfang. Im Anschluss werden sie an die verschiedenen Produkte herangeführt. Nach der Einführung in die Grundlagen des Friseurberufs beginnen die Auszubildenden, Haare zu waschen und Kopfmassagen zu machen. Sie müssen lernen, währenddessen mit den Kunden zu reden. Danach werden die Auszubilden-

den an Übungsköpfen in verschiedene Arbeitstechniken eingeführt. In der Regel beginnen sie am Anfang des zweiten Lehrjahrs damit, Kunden die Haare zu schneiden. Im Salon haben sie keinen eigenen Arbeitsplatz, jedoch eigenes Arbeitswerkzeug, für das sie selbst verantwortlich sind. Die Auszubildenden haben keine festen Kunden, sondern wechseln, auch da jeder unterschiedliche Haare hat. Den Kunden legen sie Dauerwellen, waschen, schneiden und fönen Haare. Im Salon arbeiten sie an Computern mit modernen Programmen (Frisuresimulation). Das Verhältnis der Auszubildenden untereinander ist relativ gut; die höheren helfen den niedrigeren Lehrjahren. Ansprechpartner unter den Mitarbeitern wählen sie nach der Art des Problems und nach ihren Erfahrungen, wie die einzelnen darauf reagieren. Die Auszubildenden freuen sich über gemeinsame Freizeitaktivitäten, die manchmal auch spontan unternommen werden. Sie wissen es zu schätzen, dass die Mitarbeiter auf den guten gesundheitlichen Zustand der Haut (Hände) achten, vor allem im Vergleich zu Kollegen in der Berufsschule oder Praktikumsbetrieben, die vielfach unter Flechten und tiefen Rissen in den Händen leiden.

Im Normalfall absolvieren die Auszubildenden im zweiten und im dritten Lehrjahr vier- bis sechswöchige Praktika. Sie sollen sich selbst Praktikumsbetriebe suchen und bekommen von der Meisterin ein Schreiben mit, in dem ihr Ausbildungsstand festgehalten ist. Die Auszubildenden haben die Erfahrung gemacht, dass man in kleinen Salons viel lernen kann, während man in größeren Betrieben überwiegend Hilfsarbeiten verrichten muss.

In der Berufsschule besuchen die Auszubildenden sechswöchige Blöcke. Schwächere Jugendliche müssen nach der Berufsschule ein- bis zweimal wöchentlich in der Einrichtung vorbeikommen, um die Unterrichtsinhalte nachzuarbeiten. Alle kommen jedoch mindestens einmal während der Blockzeiten in die Einrichtung, um über Vorkommnisse und Themen in der Berufsschule zu berichten und für Arbeiten zu üben. Die Meister arbeiten eng mit den Berufsschullehrern zusammen. So bietet sich ihnen die Gelegenheit, die Auszubildenden optimal auf die theoretische Prüfung vorzubereiten. Zudem lassen sich so Fehlzeiten eher vermeiden.

Bei den Friseuren werden nur noch Bewerber ohne Hauptschulabschluss eingestellt. Es werden deutsche und ausländische Jugendliche, Männer und Frauen in die Ausbildung aufgenommen, nachdem sie ein Bewerberpraktikum absolviert haben. Bei der Einstellung wird darauf geachtet, aus welchen sozialen Verhältnissen die Bewerber kommen und ob sie Schul- oder Drogenprobleme haben. Bewerber mit mangelnden Deutschkenntnissen und solche, die erst seit kurzem in Deutschland leben, werden bevorzugt aufgenommen. Häufige Verspätungen oder unentschuldigte Fehltage werden mit Lohnabzügen sanktioniert. Die Meisterin und die Lehrerin führen viele Gespräche mit den betreffenden Jugendlichen, in denen sie die Gründe für Verspätungen herauszufinden und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten versuchen. Wenn sich im Anschluss nichts an der Situation ändert, werden zunächst zwei Abmahnungen und dann die Kündigung ausgesprochen. Bei den Friseuren kam es unter anderem aufgrund schwerer Drogenprobleme zu einer Kündigung. Diese Jugendlichen erhalten die Möglichkeit, die Ausbildung zu unterbrechen und später fortzuführen.

Die Mitarbeiter treffen sich einmal pro Woche für eine Teamsitzung, in der allgemeine organisatorische Dinge besprochen und auch Fallbesprechungen durchgeführt werden. Die Mitarbeiter haben einen sehr unterschiedlichen Arbeitsstil. In Konfliktsituationen bemüht sich die Lehrerin darum, ihren Standpunkt zu begründen und auch durchzusetzen. Die Meisterin bezeichnet die Zusammenarbeit als gut.

Der Salon erzielt durch den Kundenverkehr Einnahmen, die für Investitionen verwendet werden. Obwohl die Ausbildung zurzeit finanziell noch relativ gut ausgestattet ist, bestehen Befürchtungen vor Kürzungen und damit vor dem Abbau von Mitarbeiterstellen. Die Lehrerin versucht dem durch Öffentlichkeitsarbeit zu begegnen. Alle Mitarbeiter sind interessiert an Diskussionen über zukunftssträngige Projekte und Maßnahmen.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur des Salons ist durch eine umfassende Betreuung gekennzeichnet, die durch die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter, ihrer Herangehensweisen und Vorstellungen beziehungsweise Konzeptionen ermöglicht wird. Hierbei tolerieren die Mitarbeiter den jeweils anderen Arbeitsstil der Kollegen. Dieser Ausbildungsgang ist stabil; eine Kohärenz, also das wechselseitige Aufeinanderbezogensein von Praktiken, Funktionen und Struktur, wird in der gemeinsamen Ausrichtung der Mitarbeiter auf eine bestmögliche fachliche Ausbildung und sozialpädagogische Betreuung deutlich. Die Auszubildenden fühlen sich rundum betreut und können die Mitarbeiter entsprechend ihren Bedürfnissen nutzen. Die guten Kontakte zur Berufsschule, Innung und Kammer sowie die guten Arbeitsmarktchancen für Friseur gewährleisten eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen. Stabilisierend sind unter anderem der hohe Anteil an betrieblicher Realität, das persönliche Engagement der Meisterin, die pädagogische Kompetenz der Lehrerin, die hohe Quote der Prüfungserfolge, die Stadtteilorientierung und der gemischte und ausreichende Kundenstamm. Beeinträchtigend wirken lediglich die höheren sowie veränderten Ausbildungsanforderungen im Zuge der Neuordnung und die damit verbundenen Unsicherheiten.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Werkstatt der **Industrie- und Konstruktionsmechaniker** werden 15 Jugendliche ausgebildet. Innerhalb der Einrichtung ist die Werkstatt hinsichtlich organisatorischer und finanzieller Belange weitgehend selbständig. In der Werkstatt sind zwei Ausbilder und ein Psychologe tätig.

Der Psychologe übernimmt Teile der praktischen Ausbildung und erledigt in der Werkstatt die Verwaltungsarbeiten; er organisiert die Gruppenreisen und plant verschiedene Projekte. Seine Bereitschaft, Jugendliche in Problemsituationen zu unterstützen, geht über den Rahmen der Ausbildung hinaus; so hält er Kontakt zu den Eltern, bietet Hilfe beim Umzug und Renovieren an und schreibt mit den Auszubildenden solange Bewerbungen, bis diese eine Stelle gefunden haben. Der Psychologe gibt Förderunterricht und richtet sich dabei nach dem Bedarf der Auszubildenden. Zudem bietet er eine intensive Prüfungsvorbereitung in allen Fächern an, was zu einer hohen Quote der Prüfungserfolge beiträgt. Er ist bemüht, Anfeindungen unter den Auszubildenden zu unterbinden und sie zu einer Gruppe zusam-

menzuführen, die gut zusammenarbeitet. In der Werkstatt wird beispielsweise die Besetzung von kleinen Arbeitsgruppen öfters geändert; Jugendliche, die Probleme miteinander haben, werden für gemeinsame Projekte eingeteilt.

Die Ausbilderin ist für die Industrie- und Konstruktionsmechaniker zuständig, betreut jedoch schwerpunktmäßig und lieber die Industriemechaniker. Sie mag ihren Beruf und versucht ihre Freude daran auch den Auszubildenden zu vermitteln. Fachliche Inhalte vermittelt sie vor allem durch Vormachen und Erklären. Sie hält die Auszubildenden dazu an, eigene Überlegungen anzustellen und diese dann mit ihr zu besprechen. Zwar kontrolliert sie die einzelnen Arbeitsschritte sehr genau, wenn Auszubildende jedoch immer wieder den gleichen Fehler zu machen drohen, lässt sie dies mitunter auch zu. Sie nimmt auch Vorschläge der Auszubildenden auf und lässt sich belehren, wenn diese andere anwendbare Arbeitstechniken gefunden haben. Die Ausbilderin versucht, die Arbeitsaufgaben so real wie möglich zu gestalten und nichts anfertigen zu lassen, das hinterher keine Verwendung findet. So verschönert sie beispielsweise mit den Auszubildenden die Werkstattoberfläche oder baut mit ihnen etwas für ein Jugendzentrum. Sie achtet bei den Auszubildenden auf eine Steigerung des Arbeitstempos, ist dabei jedoch bemüht, mangelhaft ausgeführte Arbeiten zu vermeiden. An bürokratischen Aufgaben übernimmt die Ausbilderin lediglich die Materialverwaltung und Bestellungen.

Durch die Bearbeitung von Außenaufträgen können die Auszubildenden viele Arbeitserfahrungen sammeln; dabei forciert die Ausbilderin den Kundenkontakt, um ihnen die Ernsthaftigkeit der Arbeit bewusst zu machen. Auch Auszubildende, die noch nicht lange in der Werkstatt tätig sind, bindet sie, je nach Fähigkeiten, in die Bearbeitung von Außenaufträgen und Projekten ein.

Die Auszubildenden absolvieren im zweiten und im dritten Lehrjahr Praktika. Der Psychologe unterhält Kontakte zu einer Reihe von Betrieben, die Praktikumsplätze zur Verfügung stellen. Um die Akquisition neuer Praktikumsbetriebe bemüht sich auch die Ausbilderin. Wenn die Mitarbeiter der Ansicht sind, dass die Auszubildenden einige Tätigkeiten noch besser einüben sollten, vermitteln sie diese gezielt in bestimmte Betriebe. Die Auszubildenden berichten, dass sie ihre Praktika sämtlich durchgehalten und den Betrieb auch nicht gewechselt haben. Ihrer Erfahrung nach ist die Arbeit in kleineren Betrieben zwar anstrengender, jedoch wird man hier intensiver in die Arbeitsabläufe eingebunden und kann mehr lernen als in größeren Betrieben.

Die Mitarbeiter lassen die Auszubildenden verstärkt an Computern arbeiten und dort Zeichnungen erstellen. Zudem nehmen sie neue Bearbeitungstechniken in die Ausbildung auf, um einen aktuellen Stand zu gewährleisten. Mit der technischen Ausstattung sind die Mitarbeiter zufrieden, zumal sie das Arbeiten an modernen, aber auch älteren Geräten für sinnvoll halten, um die Auszubildenden auf die Arbeit in Betrieben vorzubereiten, die schlechter ausgestattet sind. Die Ausbilderin wartet, repariert und optimiert die vorhandene Ausstattung und hält auch die Auszubildenden dazu an.

Die Mitarbeiter nehmen an pädagogischen, fachlichen und Computerfortbildungen teil. In einer Supervision werden schwere Probleme einzelner Jugendlicher, aber auch Probleme unter den Mitarbeitern

thematisiert. Fallbesprechungen finden auch während der Teamsitzungen und bei Bedarf statt. Die Mitarbeiter sind bemüht, im Team einen einheitlichen Informationsstand zu gewährleisten, eine gemeinsame Linie zu finden und beständig die Arbeit zu verbessern. Im Umgang mit den Auszubildenden setzen sie klare Richtlinien, zum Beispiel in Bezug auf Pünktlichkeit oder die Teilnahme am Förderunterricht.

Die Auszubildenden nehmen zu Beginn an einem Grundlehrgang teil, in dem verschiedene Grundfertigkeiten, zum Beispiel das Feilen und Bohren, vermittelt werden. Zum Ende des ersten und zu Beginn des zweiten Lehrjahrs helfen sie bereits bei der Bearbeitung von Außenaufträgen und stellen beispielsweise Tore, Fenstergitter und Treppengeländer her. Im Anschluss an den Grundlehrgang beginnen die verschiedenen Kurse im Fräsen, Drehen und Schweißen. In der Werkstatt gibt es einen Plan, aus dem hervorgeht, wer bereits welche Aufgaben erledigt hat; anhand dessen wird auch über die Vergabe neuer Aufgaben entschieden. Die Auszubildenden wenden sich mit fachlichen Fragen an ihren jeweiligen Ausbilder, mit persönlichen und bürokratischen Problemen an den Psychologen. In der Werkstatt gibt es ein gemeinsames Frühstück, das die Auszubildenden abwechselnd vorbereiten. An den Gruppenreisen nehmen immer alle Auszubildenden teil. Einige haben auch außerhalb der Arbeitszeit zueinander Kontakt. In der Berufsschule besuchen sie meist dreiwöchige Blöcke in relativ kleinen Sonderklassen. In der Werkstatt hält hauptsächlich der Psychologe den Kontakt zu Berufsschullehrern.

Den Mitarbeitern ist es wichtig, Bewerber genau einschätzen zu können und kennen zu lernen. So müssen diese in der Werkstatt ein Praktikum absolvieren. Es werden Bewerber eingestellt, die die schulischen Anforderungen bewältigen können und in die bestehende Gruppe passen. Zu Kündigungen und Abbrüchen kommt es selten.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Werkstatt ähnelt der Struktur einer Sportmannschaft, in der die Ausbilder und der Psychologe die Jugendlichen als Team zum Erfolg führen wollen. Die Ausbilderin vermittelt die Ernsthaftigkeit der Ausbildung, aber auch den darin liegenden Spaß, während sich der Psychologe um die allgemeine Befindlichkeit, die schulischen Defizite und persönlichen Probleme kümmert und entsprechende Regeln aufstellt. Diese Werkstatt ist stabil. Eine Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, ist erkennbar, da der Austausch unter den Mitarbeitern zu einer klaren Festlegung der Aufgabenbereiche und der Organisation der Werkstatt führt. Die Fülle an Planungen und Perspektiven, die dem Arbeitsmarkt und den Veränderungen in der Ausbildung gerecht werden, ermöglichen eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen. Stabilisierend wirken unter anderem die weitgehende Selbständigkeit der Werkstatt, die finanzielle Situation der Einrichtung, die gute Auftragslage, die hohe Quote der Prüfungserfolge und die gezielte Zusammenstellung der Gruppe.

Die **drei Werkstätten** arbeiten sehr selbständig und sind jeweils für sich stabil. Der Einrichtungsleiter übernahm besonders die Funktion der Außenabsicherung. Durch seine Fähigkeit, sich den Rahmenbedingungen anzupassen beziehungsweise diese im Sinne der Einrichtung zu beeinflussen, trug er

auch zur Existenzsicherung bei. Sofern seine Nachfolgerin diesen Aufgabenbereich erfüllt, wird die Einrichtung auch zukünftig stabil sein.

4.3.4 Träger 10

Tischler

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 Ar-

beitstugenden 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.

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 Mit-

arbeiter, 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 Kommunikationsstrukturen 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.

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.

4.3.5 Träger 11

Gesamtorganisation

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Der Träger 11 unterhält neun Berufsbildungseinrichtungen mit insgesamt 210 Ausbildungsplätzen. Der Träger ist in vielen Bezirken der Großstadt vertreten.

Die Geschäftsleitungsebene setzt sich aus dem Fachreferenten, der Geschäftsführung und der kaufmännischen Abteilung zusammen. Der Fachreferent ist als Abteilungsleiter für den gesamten Bereich der beruflichen Bildung zuständig. Zu seinem Aufgabenbereich gehören die Koordination der Maßnahmen, der Austausch mit anderen Trägern, die konzeptionellen Arbeiten, die finanzielle Absicherung in Verhandlung mit der Bundesanstalt für Arbeit und der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist sowie die politische Vertretung des Trägers auf Bezirks- und Landesebene. Als Referatsleiter ist er der direkte Vorgesetzte der 150 in diesem Bereich tätigen Mitarbeiter.

Die Ausbildungsleiterin ist Ansprechpartnerin für alle externen Stellen, zum Beispiel das Bundesinstitut für Berufsbildung, die Handwerkskammer und die Innungen. Sie plant die Einrichtung neuer Gewerke und spricht im Zuge dessen mit den zuständigen Stellen über die Arbeitsmarktsituation. Im Anschluss überprüft sie diese auf ihre Eignung für den Träger. Zusammen mit einer Verwaltungskraft obliegt ihr die Personalsachbearbeitung sämtlicher Auszubildender; zudem ist sie für die Bearbeitung aller beim Träger eingehenden Bewerbungen zuständig. Bewerber, die für eine Ausbildung nicht in Frage kom-

men, lädt sie zu einem Beratungsgespräch ein und vermittelt sie gegebenenfalls in eine Berufsvorbereitungsmaßnahme. Anhand des Wohnortes trifft sie eine Vorauswahl, an welche Einrichtung sie die Bewerbungen weiterleitet. Die Durchführung der Vorstellungsgespräche und die Entscheidung über eine Einstellung trifft mittlerweile die jeweilige Einrichtung. Die Ausbildungsleiterin tauscht sich mit dem Fachreferenten regelmäßig über ausbildungsrelevante Themen aus; ein aktuelles Thema sind beispielsweise die fehlenden Gelder für den Förderunterricht.

Der Fachreferent hält zu den Einrichtungen hauptsächlich über die jeweiligen Leiter Kontakt; darüber hinaus gibt es verschiedene Arbeitsgruppen und Projekte, in die auch andere Mitarbeiter eingebunden sind. Neben den dreiwöchentlich stattfindenden Einrichtungsleitersitzungen, in denen organisatorische Prozesse diskutiert und beschlossen werden, werden Treffen zu aktuellen Themen organisiert, wie beispielsweise zu der bevorstehenden Umstrukturierung.

Im Januar 1998 erfolgte die Ausgliederung des Trägers aus der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist, und die Konstituierung als eigene Dienststelle. Angestrebt wird eine spätere rechtliche Verselbständigung, zunächst bleibt der Träger, jedoch nur organisatorisch, Teil der staatlichen Einrichtung. Die zuständige Fachbehörde übernimmt die Aufsichtspflicht entsprechend dem Funktionsmodell für die Beteiligungsverwaltung und über die von der Leitung der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist, durch die in den Verwaltungsrat bestellten Mitglieder.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur des Trägers stellt sich als eine behördenanaloge Hierarchie dar. Der Fachreferent ist für die finanzielle Absicherung der Berufsbildungseinrichtungen, für die angemessene Verteilung der Zuwendungen an die Einrichtungen sowie für die fachliche und inhaltliche Steuerung der Berufsbildungsangebote zuständig. Der Ausbildungsleitung obliegt die konzeptionelle Weiterentwicklung hinsichtlich der Ausbildungsangebote und die vorläufige Bearbeitung und Weiterleitung der Bewerbungen an die Einrichtungen. Sie kooperiert mit den verschiedenen zuständigen Institutionen der Berufsbildung. Die Einrichtungsleiter gestalten die konzeptionellen Entwürfe so aus, dass diese in den einzelnen Berufsbildungseinrichtungen von den Mitarbeitern in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden können. In den Einrichtungsleitersitzungen werden die Direktiven der Geschäftsleitung und die Interessen und Möglichkeiten der Einrichtungen verknüpft. Die Handlungsweisen, die Konzeptionen und die sie ermöglichenden Strukturen können hinsichtlich ihrer wechselseitigen Entsprechung nur innerhalb der jeweiligen Hierarchieebenen beschrieben werden. Der Träger ist stabil; der Fachreferent, die Ausbildungsleitung, die Einrichtungsleiter und die an der Ausbildung und Verwaltung beteiligten Mitarbeiter sind aufgrund ihrer hierarchischen Anordnung Bestandteil ein und derselben Verwaltungsstruktur. Die Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ergibt sich durch die politische Absicherung des Trägers in der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist. Die Größe des Trägers und die Vielfalt der Angebote erleichtern die Umsetzung neuer Projekte. Zudem wirkt die erfolgreiche Abgrenzung von anderen Trägern der Jugendberufshilfe durch die Herabsetzung der Altersgrenze stabilisierend. Der auf die damalige Klientel des Trägers aus den Hilfen zur Erziehung ausgerichtete und inzwi-

schen unzureichende Sozialpädagogen- und Lehrerschlüssel beeinträchtigt die Ausbildung in den Einrichtungen. Die bevorstehende Umstrukturierung des Trägers führt dazu, dass eine Prognose im Hinblick auf eine Stabilität während und nach Abschluss dieses Prozesses nicht möglich ist.

Träger 11, Berufsbildung A, Maler und Lackierer

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung gibt es neben Berufsvorbereitungslehrgängen sechs Ausbildungsplätze zum Maler und Lackierer. Zurzeit befinden sich sieben Jugendliche in der Ausbildung, die von einem Meister betreut werden.

Der Einrichtungsleiter übernimmt seit dem Weggang des Sozialpädagogen auch dessen Aufgabenbereich und steht den Auszubildenden als Ansprechpartner zur Verfügung. Er bemüht sich auf bezirklicher Ebene um die Zusammenarbeit mit Berufsschulen und plant mit ihnen gemeinsam Projekte, auch im Sinne einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit. Die Sicherung des Fortbestands der Einrichtung ist ihm sehr wichtig. Zu seinem Aufgabenbereich gehört des Weiteren die Abrechnung der Berufsvorbereitung und des Ausbildungsbereichs. Der Einrichtungsleiter hält sich aus den Werkstattabläufen heraus und verweist Auszubildende mit arbeitstechnischen Fragen an den Meister. Bei disziplinarischen Maßnahmen gegenüber Auszubildenden bemüht er sich um eine pädagogische Vorgehensweise und versucht, ihnen Verantwortungsbewusstsein und soziale Umgangsformen zu vermitteln. Vor kurzem führte er in der Einrichtung eine neue Regelung ein, wonach Jugendliche, die in einem größeren Zeitraum pünktlich erschienen, mit einer bis zwei Stunden pro Woche oder einem freien Tag pro Monat belohnt werden; hierbei haben sich bereits einige Erfolge eingestellt.

Der Meister gewährleistet den fachlichen Teil der Ausbildung, übernimmt jedoch auch sozialpädagogische und im Rahmen der Außenaufträge unternehmerische Aufgaben. Hierdurch fühlt er sich zuweilen überfordert; die verwaltungstechnischen Aufgaben nehmen einen immer größeren Raum ein. Der Meister erkundigt sich nach dem persönlichen Befinden seiner Auszubildenden und unterstützt sie beispielsweise bei der Regelung bürokratischer Angelegenheiten, wenn diese damit nicht allein zu recht kommen. Aufgrund der hohen Fehlzeiten einiger Auszubildender muss der Meister im Arbeitsalltag stark improvisieren und kann wenig planen. Er nimmt einige außergewöhnliche Inhalte (zum Beispiel Siebdruck, Vergolden) in die Ausbildung auf, um die Jugendlichen zu motivieren. Er bemüht sich, das Arbeitstempo der Auszubildenden zu erhöhen, indem er ihnen Aufträge mit zeitlichen Vorgaben überträgt. Hierbei sollen die Auszubildenden ihre Arbeitszeit vor Beginn des Auftrags einschätzen und nach Auftragsende die Differenz zur tatsächlich benötigten Zeit beurteilen. Der Meister übt mit ihnen prüfungsrelevante Fragen; bei Schwierigkeiten greift er das jeweilige Thema sofort auf. Bei praktischen Arbeiten lässt er die Auszubildenden mitunter bewusst aus Fehlern lernen und nimmt den dabei entstehenden Materialverbrauch in Kauf.

Der Meister nimmt Außenaufträge in öffentlichen und sozialen Einrichtungen wahr. Obwohl die Auftragslage sehr günstig ist, akquiriert er zuweilen weitere Aufträge. Bei Außenaufträgen lässt er Auszubildende unterschiedlicher Lehrjahre zusammenarbeiten, damit diese lernen, sich auszudrücken, die Arbeit zu organisieren, einen Kollegen anzuleiten und teamfähig zu werden. Die im Rahmen der Außenaufträge erzielten Einnahmen investiert der Meister in die Werkstatt und nicht in pädagogische Maßnahmen, zum Beispiel Förderunterricht, da dieser angesichts der unsicheren finanziellen Situation nicht dauerhaft gewährleistet werden könnte. Er verwaltet sein Werkstattbudget selbständig, größere Anschaffungen muss er mit dem Einrichtungsleiter absprechen. Der Meister muss inzwischen mit etwa 20 % weniger finanziellen Mitteln auskommen als noch vor vier Jahren. Der Meister informiert die Auszubildenden rechtzeitig über zu absolvierende Praktika und hält sie dazu an, sich selbständig um einen Praktikumsplatz zu kümmern; im Notfall stellt er ihnen eine Liste mit Betrieben zur Verfügung. Während der Praktika hält er Kontakt zu den jeweiligen Betrieben und bittet im Anschluss um eine Beurteilung durch den dortigen Meister. Der Interviewpartner aus dem Kreis der Auszubildenden hat bereits drei mehrwöchige Praktika absolviert, die ihm viel Spaß gemacht haben. Er berichtet, dass die Betriebe besonders auf seine Arbeitsleistung und Pünktlichkeit achteten.

Die Maler und Lackierer besuchen in der Berufsschule Tagesformunterricht in gemeinsamen Klassen mit betrieblichen Auszubildenden. Der Einrichtungsleiter nimmt an allen Besprechungen im Berufsschulbereich teil, zum Beispiel an den Zeugniskonferenzen. Der Meister hält regelmäßigen Kontakt zu den Berufsschullehrern, auch um die Anwesenheit der Auszubildenden zu kontrollieren. Bei auftretenden Problemen tauscht er sich mit den Berufsschullehrern aus und stellt mögliche Ursachen aus seiner Sicht dar. Der interviewte Auszubildende wird bei schulischen Problemen von dem Meister und den Berufsschullehrern unterstützt. Er kritisiert den Unterricht in der Tagesform, da er die Inhalte von einer Woche zur nächsten leicht vergisst.

Der Auszubildende arbeitet zwischen 7.30 und 16.30 Uhr überwiegend auf dem Gelände der Einrichtung mit seinen sechs neuen Kollegen und nur selten auf Baustellen. Er führt Fassaden- und Fensterarbeiten durch. Seine Arbeitsinhalte hält er auf einem Wochenzettel fest und überträgt seine Notizen alle zwei bis drei Wochen in das Berichtsheft. In der Ausbildung fühlt er sich wohl und gut unterstützt.

Die Mitarbeiter versuchen in Bewerbungsgesprächen abzuschätzen, ob ein Bewerber die Ausbildung durchstehen kann. Die Werkstatt nimmt auch Jugendliche auf, die keinen Hauptschulabschluss haben. Der Einrichtungsleiter informiert den Personalrat über beabsichtigte Einstellungen. Er gibt Auszubildenden, die ihre Lehre abgebrochen haben, die Möglichkeit des Wiedereinstiegs. In der Vergangenheit haben relativ viele Jugendliche die Ausbildung abgebrochen. Gekündigt wurde aufgrund hoher Fehlzeiten und schlechten Sozialverhaltens. Auch der Auszubildende beklagt die Unzuverlässigkeit und Unpünktlichkeit seiner Kollegen, die die ursprüngliche Arbeitsplanung durcheinander bringen.

Der Einrichtungsleiter führt täglich eine Dienstbesprechung mit den Sozialpädagogen, Lehrern der Berufsvorbereitung und der Verwaltungskraft durch, um auf eventuelle Probleme schnell reagieren zu können. Er informiert die Mitarbeiter über die geplanten Umstrukturierungen des Trägers, um Unsi-

cherheiten zu vermeiden. Einmal monatlich finden Dienstbesprechungen mit dem Meister des Ausbildungsbereichs statt. Der Einrichtungsleiter führt mit seinen Mitarbeitern Fallbesprechungen durch und beteiligt sich an der Entwicklung von Förderplänen, auch um in diesem Rahmen seine pädagogischen Vorstellungen weiterzugeben. Er überträgt den Mitarbeitern klare Verantwortungsbereiche, kontrolliert sie jedoch nicht. Über strukturelle Veränderungen und Personalfragen entscheidet er aus Effektivitätsgründen ohne seine Mitarbeiter. Der Einrichtungsleiter und der Meister vertreten in Bezug auf die Verwendung der Einnahmen, den Stellenwert pädagogischer Maßnahmen und den Umgang mit den Auszubildenden unterschiedliche Auffassungen.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung ist charakterisiert durch zwei voneinander getrennte Aufgabenbereiche. Der Leiter sichert die Existenz der Einrichtung ab, übernimmt die sozialpädagogische Betreuung der Auszubildenden und Arbeitgeberfunktionen, während der Meister in der Werkstatt nach hohen handwerklichen Qualitätsstandards ausbildet und die Jugendlichen im lebenspraktischen Bereich unterstützt. Die Einrichtung erscheint als in einer Krise befindlich, es fehlt eine gemeinsame pädagogische Konzeption. Der Einrichtungsleiter bemüht sich um einen angemessenen Gesprächsrahmen, in dem die Beteiligten zu einer Verständigung über ihre Zielvorstellungen und die dafür einzuschlagenden Wege gelangen. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Der Leiter vertritt die Einrichtung nach außen, der Meister pflegt Kontakte zur Berufsschule, den Praktikumsbetrieben und Auftraggebern. Die Arbeitsmarktsituation für Maler und Lackierer ist günstig. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die gute technische Ausstattung, die Wahrnehmung von Außenaufträgen, die intensive Prüfungsvorbereitung und die attraktiven Arbeitsangebote des Meisters. Beeinträchtigend wirken die hohen Ausbildungsabbrüche, der fehlende Förderunterricht, die beengten Räumlichkeiten der Werkstatt sowie die Divergenzen des Einrichtungsleiters und des Meisters, über die sie sich inhaltlich nicht auseinandersetzen können.

Träger 11, Berufsbildung B, Gartenbaufachwerker, Tischler

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden neben einer Berufsvorbereitung sechs Ausbildungsplätze zum Tischler und sechs zum Gartenbaufachwerker angeboten. Für die Auszubildenden ist jeweils ein Meister zuständig. Für die Gartenbaufachwerker steht eine Sozialpädagogin zur Verfügung. Der Einrichtungsleiter übernimmt die sozialpädagogische Betreuung der Tischler. Die Auszubildenden Gartenbaufachwerker standen nicht für ein Interview zur Verfügung.

Der Einrichtungsleiter verbringt etwa ein Drittel seiner Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden und zwei Drittel mit verschiedenen Verwaltungstätigkeiten und formellen Treffen. Er ist für die sozialpädagogische Betreuung der Tischlerei zuständig, die jedoch nur wenig Bedarf anmeldet. Der Einrichtungsleiter besucht häufig die verschiedenen Werkstätten, nimmt jedoch nicht an der fachlichen

Ausbildung teil. Ihm obliegt die Einteilung der Werkstattbudgets; zu diesem Zweck fordert er von den Mitarbeitern eine Jahresplanung. Im Anschluss informiert er sie über die Höhe der jeweiligen Budgets. Des Weiteren hält er Kontakt zu Mitarbeitern der Innung, betreuter Wohngruppen und Berufs- und Förderschulen und lädt diese regelmäßig in die Einrichtung ein.

Die **Gärtnermeisterin** berücksichtigt in ihrer Arbeitsplanung die Wünsche und die aktuelle Befindlichkeit der Auszubildenden. Sie passt sich, auch in Bezug auf die Bearbeitung von Außenaufträgen, an die wenig belastbaren Auszubildenden an, indem sie nur in kleinsten Schritten vorgeht und viele Pausen einplant. Die Meisterin überträgt den Auszubildenden im Arbeitsalltag zunehmend Verantwortung und bezieht sie in die Werkstattorganisation ein. Auf Verspätungen und Fehlzeiten reagiert sie mit intensiven Gesprächen und Sanktionen. Die Meisterin bemüht sich um ein gutes Arbeitsklima. Seit der Teilnahme an pädagogischen Fortbildungen gewinnt dieser Aspekt für sie gegenüber der fachlichen Ausbildung zunehmend an Bedeutung. Mittlerweile versucht sie, die Auszubildenden zu veranlassen, Konflikte untereinander auszutragen, statt selbst sofort zu intervenieren. Die Meisterin nimmt an einem Arbeitskreis in der Innung teil, wodurch sie über den Stand der Diskussion in der Fachwerkerausbildung informiert ist. Sie kooperiert mit einigen Mitarbeitern des Gartenbauamtes und pflegt mit ihnen gemeinsam einen Park. Mit einem Kollegen einer anderen Einrichtung des Trägers arbeitet sie eng zusammen. Die Meisterin besucht viele fachliche und pädagogische Fortbildungen; das Gelernte setzt sie in ihrer täglichen Arbeit um. Inzwischen findet sie eigene Lösungswege und berät sich nur bei schwerwiegenden Verhaltensauffälligkeiten einzelner Auszubildender mit der Sozialpädagogin, auch da dieser nur sehr wenig Zeit für die Werkstatt zur Verfügung steht.

Die Gartenbaufachwerker erhalten einmal pro Woche nach Lehrjahren getrennt in der Einrichtung Förderunterricht. Mit dem Förderlehrer tauscht sie sich regelmäßig aus, auch um praxisbezogene Aspekte in den Unterricht zu integrieren. Während der Einrichtungsleiter eine Reduzierung des Förderunterrichts plant, da in diesem Ausbildungsgang theoretische Inhalte weniger von Bedeutung sind, hält ihn die Meisterin für sehr wichtig.

Die Auftragslage der Gärtnerei ist günstig; es gibt mehr Angebote, als die Werkstatt annehmen kann. In der Vergangenheit lehnte die Meisterin bereits Aufträge ab, da sie die Auszubildenden nicht so stark unter Druck setzen möchte, und es durch Fehlzeiten zu unangenehmen Engpässen kommen kann. Zu Beginn weist sie die Auftraggeber darauf hin, dass diese keine Meisterqualität erwarten können; dennoch sind die Kunden und sie selbst meist mit der erbrachten Leistung zufrieden. Die Einnahmen aus Außenaufträgen kann die Meisterin zur Hälfte für ihre Werkstatt verwenden, die andere Hälfte fließt in die Gesamteinrichtung. Sie ist mit ihrem Etat bisher stets ausgekommen, auch weil sie so sparsam wie möglich wirtschaftet. Die Meisterin organisiert für die Auszubildenden Praktika, wenn sie von ihnen darum gebeten wird. Sie sucht diejenigen Betriebe aus, die im Hinblick auf die Besonderheiten der Jugendlichen geeignet sind, und begleitet die Auszubildenden zu Vorstellungsterminen. Die Auszubildenden hält sie dazu an, in ihren Praktika einen möglichst guten Eindruck zu machen, um ihre Arbeitsmarktchancen zu verbessern.

Der **Tischlermeister** betreut derzeit sieben Auszubildende, darunter eine Frau. Er führt mit seinen Auszubildenden viele Arbeiten für die Einrichtung aus, übernimmt jedoch auch Außenaufträge. Er bereitet die Auszubildenden intensiv auf Prüfungen vor und lässt die verschiedenen Lehrjahre zusammenarbeiten, so dass die jüngeren von den älteren lernen können. Den höheren Lehrjahren ist es dadurch möglich, Lerninhalte zu wiederholen und aufzufrischen. Der Meister legt großen Wert auf ordentliche Eintragungen in die Berichtshefte, selbständiges Arbeiten und eine Steigerung des Arbeitstempos. Er bedauert den Wegfall des Förderunterrichts aus finanziellen Gründen, den er im Arbeitsalltag nicht kompensieren kann. In zusätzlichen Innungskursen sieht er einen Ersatz für den Förderunterricht, wozu er die Auszubildenden zu motivieren versucht. Auch die Interviewpartner unter den Auszubildenden leiden unter dem Wegfall des Förderunterrichts, der ihnen half, in der Berufsschule besser mitzukommen, weil sie auf die Unterrichtsinhalte vorbereitet wurden. Der Meister vermittelt den Auszubildenden aufgrund des hohen Termindrucks in der Werkstatt nur selten Praktika. Er ist mit dem Werkstattbudget trotz knapper werdenden Mitteln bisher relativ gut zurecht gekommen, zumal es meist noch einen Spielraum für den Einkauf teurerer Hölzer gibt. Zur Innung, zur Handwerkskammer und zu anderen Einrichtungen des Trägers hat der Meister keinen Kontakt.

Im ersten Lehrjahr der Tischlerausbildung verrichten die Auszubildenden viel Handarbeit und lernen mit den einzelnen Werkzeugen umzugehen. Im zweiten Lehrjahr beginnt die Arbeit an Maschinen, die Auszubildenden besuchen entsprechende Innungskurse und fertigen aufwendigere Werkstücke an, zum Beispiel Schränke; dabei werden sie zunehmend zu selbständigem Arbeiten motiviert. Im dritten Lehrjahr werden Aufträge bearbeitet. Der Arbeitstag beginnt um 7.00 Uhr, es gibt eine jeweils halbstündige Frühstücks- und Mittagspause, Arbeitsende ist um 15.45 Uhr. Jeder Auszubildende führt seine Arbeiten vom Vortag weiter oder beginnt eine neue Aufgabe mit Aufriss, Stückliste und Zuschneiden. Arbeitsbesprechungen finden nach Fertigstellung einer Arbeit individuell statt. Die Auszubildenden berichten, dass sie gern und viel selbständig arbeiten und sich in der Regel untereinander helfen, bevor sie den Meister fragen. Sie planen nach eigenen Vorstellungen ihr Gesellenstück und sprechen danach mit dem Meister ab, was machbar ist. Zwischen den Auszubildenden und dem Meister ist ein Vertrauensverhältnis entstanden, weshalb sie sich mit privaten Problemen eher an ihn als an den Einrichtungsleiter wenden. Nach Aussage der Auszubildenden ist der Umgang in der Werkstatt eher freundschaftlich und vertraut als streng und distanziert, was auch an der humorvollen Art des Meisters liegt.

Sowohl die **Gärtnermeisterin** als auch der **Tischlermeister** sind von Verwaltungstätigkeiten weitgehend befreit. In der Einrichtung werden jährliche Gruppenreisen mit den Jugendlichen der Berufsvorbereitung und den Auszubildenden unternommen. Zweimal monatlich findet in der Einrichtung ein gemeinsames Frühstück aller Jugendlichen und Mitarbeiter statt, bei dem der Einrichtungsleiter über Organisatorisches informiert.

Die Gartenbaufachwerker besuchen an zwei Tagen pro Woche die Berufsschule. An dieser Schule gibt es nur drei Lehrerinnen; die Gärtnermeisterin hat zu einer Berufsschullehrerin besonders engen Kontakt. Sie setzt sich mit Fachkollegen und Berufsschullehrern für eine Minderung der theoretischen

Anforderungen ein. Die Tischlerauszubildenden besuchen in der Berufsschule bis zu sechswöchige Blöcke. Die Auszubildenden sind mit dem Blockunterricht zufrieden und froh, einmal aus der Werkstatt herauszukommen. Der Meister wünscht sich hingegen den Unterricht in der Tagesform, da speziell der erste Block die Eingewöhnungsphase in der Werkstatt unterbricht. Er hält von sich aus keinen Kontakt zu den Berufsschullehrern, die sich jedoch bei ihm melden, wenn Auszubildende fehlen.

Die Einrichtung nimmt Jugendliche aus der Berufsvorbereitung in die Ausbildung auf. Bewerber, die die Verwaltung ausgewählt hat, lädt die Einrichtung zu einem Vorstellungsgespräch ein. In der Gärtnerei werden Bewerberpraktika durchgeführt, um den Jugendlichen die Möglichkeit zu geben, die anderen Auszubildenden kennen zu lernen und zu erproben, ob sie mit der Meisterin zurechtkommen. Der Tischlermeister entscheidet über die Einstellung und achtet dabei besonders auf die Zeugnisnote in Mathematik. Die Einrichtung kündigt Auszubildende bei Unzuverlässigkeit und Drogenabhängigkeit. Den Kündigungen gehen gemeinsame Gespräche der Sozialpädagogen und Meister voraus.

Die wöchentlichen Teamsitzungen dienen dem Austausch organisatorischer Belange, eine darüber hinausgehende Zusammenarbeit ist kaum erkennbar. Der Einrichtungsleiter bemüht sich, mit den Mitarbeitern konsensfähige Entscheidungen zu treffen, auch um die Verwirklichung der jeweiligen Entscheidung sicherzustellen. In größeren Abständen trifft sich die Gärtnermeisterin mit der Sozialpädagogin; hier werden Fallbesprechungen durchgeführt und es wird die Auftragsituation thematisiert. Zusammen mit der Sozialpädagogin hat sie kürzlich mit der Entwicklung von Förderplänen begonnen. Beide Meister bedauern, dass ein Austausch mit Fachkollegen anderer Einrichtungen von der Leitung des Trägers unterbunden wurde.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung erscheint als Dreiteilung aus zwei voneinander unabhängigen Werkstätten der Berufsausbildung mit sozialpädagogisch-bürokratischer Flankierung und einem Leitungsbereich zur formalen Beaufsichtigung und zur organisatorischen Verzahnung mit dem Berufsvorbereitungsbe- reich. Die Einrichtung scheint sich in einer Krise zu befinden. Die Mitarbeiter verstehen sich nicht als Teil einer Gesamteinrichtung. Dies führt dazu, dass sich die Meister in der konkreten Arbeit mit den Auszubildenden auf die unmittelbaren pädagogischen und organisatorischen Aufgaben beschränken. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen der Gesamteinrichtung ist erkennbar. Der Einrichtungsleiter sorgt trotz knapper werdender Mittel für die finanzielle Ausstattung und hält Kontakte zur Innung, Kammer und zu sozialen Einrichtungen. Die Gärtnermeisterin engagiert sich in der Berufsschule, der Innung, den Praktikumsbetrieben und dem Gartenbauamt. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die gute Auftragslage beider Werkstätten, die Fähigkeiten beider Meister, sich auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Auszubildenden einzulassen und deren Entwicklung zu fördern sowie das Bemühen der Meister um eine hohe fachliche Ausbildungsqualität. Auch das gute Arbeitsklima in den jeweiligen Werkstätten und die weitgehende Entlastung der Meister von bürokratischen Aufgaben wirken stabilisierend. Beeinträchtigend wirken die schlechten Arbeitsmarktchancen der Tischler, der fehlende Förderunterricht bei den Tischlern beziehungsweise dessen geplante Reduzierung bei den Gartenbaufachwerkern, die fehlenden Möglichkeiten des fachlichen Austauschs, die teilweise Resigna-

tion der Mitarbeiter in Bezug auf die momentane Arbeitssituation in der Einrichtung sowie die größtenteils fehlende gegenseitige Wertschätzung der Arbeit der Kollegen.

Träger 11, Berufsbildung C, Damenschneiderinnen, Hauswirtschaftshelferinnen

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung gibt es neben Berufsvorbereitungslehrgängen sechs Ausbildungsplätze zur Damenschneiderin und sieben Plätze im hauswirtschaftlichen Bereich. Für die Auszubildenden ist je Beruf eine Ausbilderin zuständig, die Einrichtungsleiterin und die Sozialpädagogin sind für alle angebotenen Maßnahmen verantwortlich.

Die Einrichtungsleiterin übernimmt sämtliche Verwaltungstätigkeiten und unterhält Kontakte zu anderen Institutionen und Trägern der Jugendberufshilfe. Sie erfüllt gegenüber den Auszubildenden ihre Rolle als Vorgesetzte, einige muss sie häufig zu regelmäßigem Erscheinen und zu Pünktlichkeit ermahnen; in schwierigen Fällen sucht sie Auszubildende auch in deren Wohnung auf. Bei Einkäufen und Ausflügen pflegt sie den direkten Kontakt zu den Jugendlichen. Die Kalkulation der in der Einrichtung angebotenen Maßnahmen fällt in ihren Aufgabenbereich.

Für organisatorische Tätigkeiten benötigt die Sozialpädagogin etwa zwei Drittel ihrer Arbeitszeit; sie ist für die Terminplanung und die Koordination, die die ganze Einrichtung betrifft, zuständig. Sie übernimmt konzeptionelle Aufgaben und führt Projektwochen durch, in denen sie, wie die anderen Mitarbeiterinnen auch, sich darum bemüht, ein Vertrauensverhältnis zu den Auszubildenden aufzubauen und sie bei persönlichen Problemen zu unterstützen. Bei schwerwiegenden Problemen der Auszubildenden zieht sie professionelle Hilfe von außen zu Rate. Sie interveniert bei Auseinandersetzungen der Auszubildenden untereinander. Die Sozialpädagogin ist für die Teilnehmer der Berufsvorbereitung und für die Auszubildenden zuständig und hat deshalb für die Auszubildenden nur begrenzt Zeit. Zur Berufsschule der Hauswirtschaftler baut sie Kontakt auf.

In der **Damenschneiderei** werden bei sechs offiziell zur Verfügung stehenden Plätzen sieben Jugendliche ausgebildet. Es gibt eine große Nachfrage nach Ausbildungsplätzen in diesem Beruf.

Die Meisterin ist bemüht, den Ausbildungsrahmenplan zu erfüllen, den Auszubildenden in einem behütenden Rahmen möglichst viel Wissen zu vermitteln und sich auf ihr begrenztes Lernvermögen einzustellen. In der heterogenen Gruppe der Auszubildenden wirkt sie auf Harmonie, gegenseitiges Interesse und Toleranz hin. Die Meisterin kontrolliert, insbesondere zu Beginn, die Eintragungen in die Berichtshefte. Im ersten Lehrjahr werden verschiedene Grundfertigkeiten beziehungsweise Handarbeiten geübt, um die Motorik der Jugendlichen zu schulen. Auszubildende in höheren Lehrjahren beobachtet die Meisterin bei der Arbeit, ohne diese offensichtlich zu kontrollieren. Den Zeitdruck, unter den sie die einzelnen Auszubildenden setzt, schätzt sie sehr genau ab, um diese nicht zu überfordern. Die Meiste-

rin bereitet die Auszubildenden intensiv auf die Prüfungen vor. Da für die Auszubildenden zurzeit kein Förderlehrer zur Verfügung steht, arbeitet sie mit ihnen die Hausaufgaben durch und bespricht die Vorkommnisse in der Berufsschule sowie die dort behandelten Themen; bei erheblichen Defiziten übt sie intensiv mit einzelnen Auszubildenden. Die Meisterin engagiert sich in der Innung, betreibt für ihr Berufsbild Öffentlichkeitsarbeit, unterhält enge Kontakte zu den Praktikumsbetrieben und zur Berufsschule und nutzt diese im Interesse der Auszubildenden. Ihre umfangreichen Kontakte ermöglichen ihr die Vermittlung motivierter Absolventen in den ersten Arbeitsmarkt. Sie wird in allen Angelegenheiten von den Auszubildenden als Ansprechpartner genutzt, für die sie sich persönlich sehr stark engagiert.

Die interviewte Auszubildende beginnt ihren Arbeitstag um 7.30 Uhr, angefangene Arbeiten setzt sie fort, ansonsten fragt sie die Meisterin nach einer neuen Aufgabe. Die Auszubildende konzentriert sich auf ihre Arbeit und versucht, ihre Kolleginnen zu unterstützen. Zu ehemaligen Auszubildenden und ihren jetzigen Kolleginnen hält sie auch privat Kontakt.

Die Ausbilderin im **hauswirtschaftlichen Bereich** ist sowohl für die Berufsvorbereitung als auch für die Ausbildung zuständig; dies entspricht dem Konzept des Trägers. Drei Ausbildungsplätze konnten nicht besetzt werden. Die Ausbilderin konzentriert sich auf die pünktliche Zubereitung der Mahlzeiten für vierzig Personen. Sie arbeitet in der Küche mit, um den Jugendlichen ein Vorbild zu sein, und versucht, ihnen bestimmte Umgangsformen nahe zu bringen. Besonders freitags, wenn alle Jugendlichen aus der Berufsvorbereitung und der Ausbildung anwesend sind, steht sie unter Zeitdruck und muss die Aufgaben und Zeiten für die Zubereitung des Essens sehr genau einteilen. Die Ausbilderin betraut die Jugendlichen mit Aufgaben, die sie gut beherrschen, um sie zu motivieren. Morgens führt sie eine kurze Arbeitsbesprechung durch, während der die Mahlzeiten geplant werden; dabei sollen sich die Jugendlichen gemeinsam überlegen, welche Zutaten benötigt werden, die entsprechenden Mengen errechnen und den Einkauf planen. Die Grundnahrungsmittel kauft die Ausbilderin in einem preiswerten Großmarkt ein. Nach der Frühstückspause beginnen sie mit der Vorbereitung des Mittagessens; dafür teilt sie die Jugendlichen wöchentlich wechselnd in drei Gruppen ein.

In Zeiten, in denen nur die Auszubildenden in der Einrichtung anwesend sind, suchen sie sich ruhige Arbeiten, zum Beispiel Wäsche mangeln, erledigen Hausaufgaben und führen Gespräche. Den Hauswirtschaftshelferinnen steht eine Förderlehrerin zur Verfügung, die sie drei Stunden pro Woche unterrichtet. Inhaltlich orientiert sich die Förderlehrerin am Berufsschulunterricht und denkt sich darauf aufbauend Aufgaben aus, die die Auszubildenden leicht mit der praktischen Arbeit in Bezug setzen können.

In der Lehrküche der Einrichtung gibt es zwei Auszubildende, zwei weitere werden in einer anderen Einrichtung ausgebildet, in der sie sich isoliert fühlen, da sie dort keine weitergehende Hilfen erhalten. Eine der Interviewpartnerinnen absolviert eine Ausbildung zur Hauswirtschafterin und leitet ihre Kolleginnen aus der Berufsvorbereitung und in der Ausbildung zur Hauswirtschaftshelferin an und teilt Arbeiten ein. Nach der morgendlichen Arbeitsplanung werden zwei Jugendliche zum Einkauf geschickt, die übrigen räumen das Geschirr vom Vortag aus den Maschinen, bereiten die Arbeitsflächen vor und

stellen die benötigten Maschinen bereit. In der Einrichtung beginnt der Ausbildungsalltag um 6.30 Uhr mit der Vorbereitung des Frühstücks für den Kinder- und Jugendnotdienst; die Auszubildenden Hauswirtschaftshelfer verteilen Brötchen und Milch. Nachdem sie selbst gefrühstückt haben, werden von der Ausbilderin die Aufgaben verteilt. In der Regel kochen sie für fünfzig bis sechzig Personen. Einmal pro Woche wird Ware aus einem Großmarkt angeliefert, die auf Vollständigkeit überprüft und eingeordnet werden muss. Sie arbeiten mit einer Küchenhilfe und einer Ausbilderin zusammen.

Die interviewten Auszubildenden im Bereich Hauswirtschaft und Damenschneiderei fühlen sich in der Einrichtung wohl und haben Spaß an der Ausbildung. Sie erhalten bei persönlichen, bürokratischen und schulischen Problemen Unterstützung, werden von ihren Ausbilderinnen motiviert und identifizieren sich mit ihrer Arbeit. Ihre finanzielle Situation ist aufgrund übertariflicher Bezahlung bis auf einzelne Ausnahmen relativ unproblematisch. Sie werden zu Selbständigkeit und Eigenverantwortung ermuntert und durch Sanktionen, Gespräche sowie durch regelmäßige und einheitliche Abläufe zu pünktlichem und regelmäßigem Erscheinen sowie einer sauberen und ordentlichen Arbeitsweise angehalten. In der Einrichtung werden gemeinsame Ausflüge und Reisen unternommen und es wird ein regelmäßiges pädagogisches Frühstück durchgeführt.

In der Berufsschule kommen alle Auszubildenden gut zurecht, da kleine Sonderklassen bei den Damenschneidern eingeführt wurden und im Hauswirtschaftsbereich das Ausbildungsniveau im Rahmen einer Neuordnung gesenkt wurde. Der Tagesformunterricht und der Austausch mit Berufsschullehrern ermöglicht eine effektive Kontrolle der Anwesenheit. Den Auszubildenden ist es wichtig, in der Berufsschule Inhalte zu erlernen, die ihnen in der praktischen Ausbildung nicht vermittelt werden. Weiter geht es ihnen darum, im Förderunterricht und in der praktischen Ausbildung das Gelernte zu vertiefen.

Die Auszubildenden können sich je nach ihrem später gewünschten Arbeitsbereich Praktikumsbetriebe aussuchen. Die Damenschneiderinnen absolvieren im dritten Lehrjahr ein ein- bis vierwöchiges Praktikum; die Meisterin entscheidet individuell, wann ein Praktikum sinnvoll ist, da einige Auszubildende sehr unzuverlässig sind und nicht konzentriert arbeiten können. Sie vermittelt gezielt gute und zuverlässige Auszubildende in Betriebe, die negative Erfahrungen mit den vorherigen Praktikanten gemacht haben. Sie hält engen Kontakt zu den Meistern der Praktikumsbetriebe und besucht die Auszubildenden auch vor Ort. Die interviewte Auszubildende hat bereits ein Praktikum absolviert; ihren nächsten Praktikumsbetrieb wird sie sich selbständig suchen. Die Hauswirtschaftsazubildende verbrachte ein Praktikum in einem Kindertagesheim, eines in einem Kindergarten und das dritte in einer Fortbildungseinrichtung.

Über die Einstellung von Bewerbern entscheiden die Mitarbeiterinnen gemeinsam und halten sich dabei an die formalen Einstellungskriterien. In der Regel werden die Bewerber aus der eigenen Berufsvorbereitung übernommen oder durch kurze Praktika auf ihre Eignung hin geprüft. Die Sozialpädagogin achtet bei der Auswahl auf die persönliche Situation, während die Damenschneidermeisterin nach fachlichen Kriterien und dem Praktikum urteilt; gemeinsam mit der Einrichtungsleiterin wird eine Beset-

zungsliste der in Frage kommenden Jugendlichen erstellt, die dem Personalrat zugeht. In der Regel gelingt es ihnen gut, eine gemeinsame Entscheidung zu treffen.

Die Haustür der Einrichtung wird um 7.30 Uhr abgeschlossen, so dass zu spät kommende Jugendliche klingeln und sich rechtfertigen müssen; diese Regelung zeigt in Bezug auf die Häufigkeit von Verspätungen Erfolg. Arbeits- und Krankheitszeiten werden über ein Buch kontrolliert und in der Berufsschule sowie in der Einrichtung abgezeichnet. Hohe unentschuldigte Fehlzeiten sind ein Kündigungsgrund. Durch die Einrichtung wurde noch keine Kündigung ausgesprochen, es gab lediglich einen Auflösungsvertrag in gegenseitigem Einverständnis. In einigen Fällen kündigten Auszubildende aus gesundheitlichen oder persönlichen Gründen.

Alle Mitarbeiterinnen sind bemüht, den Ausbildungsbetrieb aufrechtzuerhalten und die Konzeption einer reinen Mädcheneinrichtung fortzuführen. Die Mitarbeiterinnen bemühen sich darum, mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln zurechtzukommen. Insbesondere die Kürzungen im Bereich der Berufsvorbereitung machen es erforderlich, Prioritäten zu setzen und zu sparen. In Zukunft werden jedoch größere Investitionen nötig, da die gute aber veraltete technische Ausstattung teilweise ersetzt werden muss. Die Budgetierung erlaubt den Mitarbeiterinnen eine relativ freie Disposition im Rahmen der ihnen zugewiesenen Etats. Bisher hat die Einrichtung noch keine Einnahmen erzielt. Die Mitarbeiterinnen führen aufgrund einer allgemeinen Weisung seit kurzem Förderpläne. Eine regelmäßige Nachbetreuung wird nicht finanziert. Auf Nachfrage helfen die Mitarbeiterinnen bei Bewerbungen.

Die kürzlich eingeführte Supervision wird von einem Teil der Mitarbeiterinnen zur Konfliktlösung genutzt, während ein anderer Teil sie als polarisierend und konfliktverschärfend ablehnt. Obwohl sich alle Mitarbeiterinnen ein harmonisches Arbeitsklima wünschen, kommt es durch unterschiedliche Einstellungen und Arbeitsweisen zu Meinungsverschiedenheiten, die jedoch keine Auswirkungen auf die Ausbildung haben. Durch den regelmäßigen Austausch der Mitarbeiterinnen wird eine Handlungsfähigkeit zuverlässig gewährleistet, die auch die Bewältigung aktueller Probleme ermöglicht. Zu anderen Einrichtungen des Trägers werden engere Kontakte gepflegt und die Informationen aus den Leitungssitzungen in die Einrichtung getragen. Das Haus mit seiner vertrauten und Verhaltenssicherheit gebenden Atmosphäre ist für alle Mitarbeiterinnen der Rahmen für die erfolgreiche Bewältigung der täglichen Arbeitsabläufe.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung stellt sich dar als ein aus allen Mitarbeiterinnen und Auszubildenden bestehender familienähnlicher Verbund in diesem Haus, in dem die einzelnen Mitarbeiterinnen sich ihren Aufgabenbereich selbst definieren. Ein gemeinsames berufspädagogisches und sozialpädagogisches Konzept ist nicht erkennbar. Die Einrichtung ist stabil; die Stabilität ist jedoch dann gefährdet, wenn es den Mitarbeiterinnen nicht gelingt, eine gemeinsame Kommunikationsstruktur und Konzeption zu entwickeln, zu der alle ein Stück beitragen. Eine Kohärenz, also der Einklang zwischen Praktiken, Funktionen und Struktur, ist vorhanden und geprägt von dem Engagement für und der Ausrichtung auf die Auszubildenden, in denen alle Mitarbeiterinnen, trotz unterschiedlicher Arbeitsweisen und Vorstellun-

gen übereinstimmen. Auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Der Kontakt zur Berufsschule, zur Innung sowie zu den Praktikumsbetrieben wird in unterschiedlicher Intensität gewährleistet. Die ungünstige Arbeitsmarktsituation wird durch das persönliche Engagement der Ausbilderinnen bei der Vermittlung kompensiert. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die zentrale Lage der Einrichtung, die gegenseitige Entlastung der Mitarbeiterinnen bei bürokratischen Aufgaben und hinsichtlich der Übernahme von Förderunterricht, die Öffentlichkeitsarbeit sowie die weit reichenden Kontakte der Damenschneidermeisterin und die gezielte Prüfungsvorbereitung. Bedrohlich wirken die knapper werdenden finanziellen Mittel, vor allem im Hinblick auf die anstehenden größeren Investitionen für Maschinen.

Träger 11, Berufsbildung D, Industriemechaniker, Maler und Lackierer, Metallbauer, Elektroinstallateure

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden neben Berufsvorbereitungslehrgängen die Ausbildungen zum Elektroinstallateur, Industriemechaniker, Metallbauer sowie Maler und Lackierer angeboten. Jede dieser Werkstätten hat regulär sechs Plätze, zurzeit werden in zwei Berufen jeweils sieben Jugendliche ausgebildet. Der Sozialpädagoge ist für die Berufsvorbereitung und den Ausbildungsbereich zuständig. In jeder Werkstatt ist ein Ausbilder tätig. Leider standen die Malerauszubildenden und der Meister der Elektroinstallateure nicht für ein Interview zur Verfügung.

Der Einrichtungsleiter ist für die Kalkulation des Gesamtbudgets zuständig und weist den Werkstätten zweimal jährlich die jeweiligen finanziellen Mittel zu. Die finanzielle Situation der Einrichtung ist angespannt. Zum Einen müssen die im Rahmen des Umbaus der Einrichtung entstandenen Mehrkosten in Raten aus dem Gesamtbudget beglichen werden, zum Anderen die Vorgaben des Trägers in Bezug auf eine Überbelegung der Werkstätten ohne zusätzliche finanzielle Mittel erfüllt werden. In dieser Situation sind täglich Gespräche mit der für die Finanzen zuständigen Mitarbeiterin in der Verwaltung erforderlich. Bei der Verwendung der finanziellen Mittel müssen Prioritäten gesetzt werden; die noch ausstehenden Investitionen können nicht in angemessener Höhe getätigt werden, so dass zugunsten des Förderunterrichts Abstriche an der Qualität der technischen Ausstattung in Kauf genommen werden müssen. Der Einrichtungsleiter erstellt Jahresberichte, die er in der Einrichtungsleiterrunde auch mündlich präsentiert. Bei Schwierigkeiten mit Auszubildenden ist er die letzte Instanz; in Gesprächen weist er sie deutlich auf die Folgen ihres Verhaltens hin.

Der Sozialpädagoge verbringt etwa 20 % bis 30 % seiner Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Jugendlichen der Berufsvorbereitung und im Ausbildungsbereich. Montags und dienstags ist er in der Berufsvorbereitung tätig, mittwochs nimmt er an verschiedenen Sitzungen teil, zum Beispiel an der Sozialpädagogenrunde, und regelt organisatorische Angelegenheiten, donnerstags besucht er die Metallbauwerkstatt und die Industriemechaniker, freitags die Maler und die Elektroinstallateure. Aus

Zeitmangel kann der Sozialpädagoge nur noch Kriseninterventionen leisten und muss seine Arbeit sehr genau planen. Er bemüht sich, immer einen sozialpädagogischen Praktikanten zur Seite zu haben, um im Bereich der allgemeinen Betreuung entlastet zu werden und um neue Anregungen zu erhalten. Er unterstützt die Auszubildenden bei Behördengängen und berät sie in lebenspraktischen Fragen, zum Beispiel bei der Wohnungssuche beziehungsweise -sicherung. Der Sozialpädagoge legt Widerspruch gegen Verwaltungsentscheidungen des Sozialamtes und bezüglich der Berufsausbildungsbeihilfe ein; er setzt Mietklagen und Anträge auf Mietminderung auf. Wenn sich in Gesprächen mit den Ausbildern herausstellt, dass ein Jugendlicher unterfordert ist, suchen sie gemeinsam nach Fördermöglichkeiten. Auszubildende, die Schwierigkeiten im theoretischen Bereich haben, motiviert der Sozialpädagoge in Absprache mit den Meistern dazu, sich mit Fachbüchern zu beschäftigen. Er hält Kontakt zu einigen Berufsschullehrern und bemüht sich, bei den Lehrern Verständnis für die teilweise problematische Situation der Auszubildenden zu wecken, von ihnen Materialien für den Förderunterricht zu erhalten und er berät sich mit ihnen über Fördermöglichkeiten.

Der Sozialpädagoge führt gemeinsam mit den Ausbildern Bewerbungsgespräche und legt Wert auf die Einstellung von Bewerbern, die eine gesicherte Wohnsituation haben, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden. Der Sozialpädagoge ist bemüht, Jugendliche aus der Berufsvorbereitung in die Ausbildung zu übernehmen, da diese die Einrichtung bereits kennen und die Mitarbeiter deren Leistungsfähigkeit einschätzen können, so dass die Erfolgchancen verbessert werden. Zu den Vorstellungsgesprächen werden zunächst alle Bewerber eingeladen; im Falle einer Ablehnung werden den betreffenden Bewerbern Adressen und Hilfestellungen gegeben. Nach Aussage des Sozialpädagogen sind hohe Fehlzeiten in der Einrichtung der einzige Kündigungsgrund. Der Sozialpädagoge unterstützt ehemalige Auszubildende bei der Arbeitsplatzsuche, stellt mit ihnen Unterlagen zusammen und übt Bewerbungsgespräche.

Die Förderlehrerin erteilt neun Stunden pro Woche Unterricht in Mathematik und in geringem Umfang auch in Deutsch. Sie unterrichtet in allen vier Ausbildungsgängen. In der Regel unterrichtet sie die Jugendlichen zweimal pro Woche in Kleingruppen; eine Unterrichtsstunde dauert 45 Minuten. Die Förderlehrerin kopiert sich das Unterrichtsmaterial und entscheidet dann, wo die Jugendlichen Hilfe benötigen und was sie mit ihnen üben kann. Mit den Auszubildenden übt sie mathematische Grundfertigkeiten. Eine störungsfreie Lernatmosphäre ist ihr wichtig, weshalb sie besonders aggressive oder störende Jugendliche auch vom Förderunterricht ausschließt.

Der Meister der **Industriemechaniker** betreut zurzeit sieben Auszubildende. Er ist für die technische Ausstattung der Werkstatt verantwortlich, verwaltet das Werkstattbudget und ist für die anfallende Bürokratie zuständig. Der Meister organisiert Nachhilfe oder gibt diese selbst und muss dabei viel schulisches Grundwissen vermitteln. Er übernimmt beständig sozialpädagogische Aufgaben, um die Jugendlichen aufzufangen und zu stabilisieren; diese Aufgaben nehmen im Alltag sehr viel Zeit in Anspruch, worunter dann auch die fachliche Ausbildung leidet. Absolventen unterstützt er bei der Arbeitsplatzsuche und bemüht sich, diese entsprechend ihren Interessen und Fähigkeiten zu vermitteln. Der Meister nimmt fachliche und pädagogische Fortbildungsangebote wahr.

Der Werkstattalltag beginnt bei den Industriemechanikern um 7.30 Uhr mit einer kurzen Besprechung, in der die Arbeiten geplant werden und über die Vorkommnisse des Vortages, der Nacht und des Morgens gesprochen wird; der Meister kann dadurch sofort auf Probleme eingehen und erreichen, dass die Auszubildenden sich auf die Arbeit konzentrieren können. Im Anschluss beginnen die Auszubildenden mit der Arbeit, und der Meister erledigt Telefonate in seinem Büro, steht jedoch für Fragen zur Verfügung. Wenn ein Auszubildender seine Arbeiten abgeschlossen hat, bespricht der Meister mit ihm, ob und wo es Schwierigkeiten gegeben hat, vervollständigt mit ihm die Arbeitsunterlagen und stimmt die Eintragungen in das Berichtsheft ab. Er überträgt dem Auszubildenden dann eine neue Aufgabe, die vorher kurz durchgesprochen wird. Kurz vor Feierabend wird die Werkstatt gereinigt; danach spricht der Meister die Planung für den nächsten Tag an.

Der interviewte Auszubildende versteht sich gut mit den Kollegen der anderen Ausbildungswerkstätten; es gibt gemeinsame Freizeitaktivitäten, wie beispielsweise Grillen, Fußball und Gruppenreisen, die von den Meistern und dem Sozialpädagogen organisiert werden. Er macht jede Woche Eintragungen in das Berichtsheft, das jeweils freitags abgegeben wird, damit es der Meister kontrollieren und abzeichnen kann. Er kritisiert die lange Zeit der Umbauarbeiten in der Einrichtung und die damit verbundenen Einschränkungen der Ausbildungsqualität. Mit dem Sozialpädagogen bespricht er seine persönlichen Probleme; auch in Bezug auf die schlechte Ausbildungssituation sucht er bei ihm Unterstützung oder bittet den Meister, sich mehr um ihn zu kümmern.

Die Industriemechaniker bearbeiten nur selten Außenaufträge, die die Werkstatt über Mund-zu-Mund-Propaganda oder über Kollegen aus anderen Einrichtungen erhält. Bei Aufträgen sucht der Meister mit einem geeigneten Auszubildenden den Kunden auf, bespricht mit ihm die Reparatur und lässt ihn dann selbstständig arbeiten. Im Anschluss werden die Arbeitsschritte und Probleme für die jeweilige Reparatur anhand von Fachliteratur erklärt. Die Industriemechaniker sollen in Praktika möglichst mehrere Betriebe kennen lernen, da in der Werkstatt keine realistische und betriebsnahe Ausbildung mit Produktion möglich ist. In einigen Fällen unterstützt der Meister bei der Vermittlung von Praktika und begleitet die Auszubildenden auch zu Vorstellungsgesprächen. Die Praktika finden in der Regel nach der zweiten Zwischenprüfung statt, wenn die Jugendlichen die Grundfertigkeiten, zum Beispiel das Schweißen, Löten, Drehen und Fräsen, beherrschen. Der Auszubildende im dritten Lehrjahr hat noch kein Praktikum absolviert.

Die Industriemechanikerauszubildenden besuchen in der Berufsschule mehrwöchige Blöcke in gemeinsamen Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben. Der Meister hat zu einem Berufsschullehrer, der das erste Lehrjahr unterrichtet, sehr guten Kontakt. Um sein schulisches Niveau zu halten, muss der interviewte Auszubildende zu Hause sehr viel üben, vor allem weil im Förderunterricht keine fachspezifischen Inhalte aufgearbeitet werden.

Die Auszubildenden Industriemechaniker werden in der Werkstatt an Computer herangeführt, sie arbeiten unter anderem mit Zeichenprogrammen. Der Meister verwendet in der Ausbildung moderne Programme, mit denen auch in der Berufsschule gearbeitet wird. Es werden Firmenbesichtigungen

veranstaltet, um den Auszubildenden die moderne Technik zu zeigen, die in der Werkstatt nicht vorhanden ist. Der Meister achtet sehr darauf, die Maschinen und Geräte gut instand zu halten. Er ist darum bemüht, die Vorgaben des Einrichtungsleiters in Bezug auf das Werkstattbudget einzuhalten. Der Meister hält Kontakt zur Industrie- und Handelskammer, bemüht sich jedoch um einen Wechsel zur Handwerkskammer, um den Auszubildenden das bessere Kursangebot zu erschließen und durch eine engere Zusammenarbeit mit mehreren Betrieben eine größere Auswahl an Praktikumsplätzen zur Verfügung zu haben.

Bei den Industriemechanikern werden, im Gegensatz zu den übrigen Gewerken, keine Förderschüler eingestellt, da diese aufgrund der hohen Berufsschulanforderungen keine Chance hätten, die Ausbildung erfolgreich zu beenden. Der Meister achtet bei der Einstellung auf das mathematische Verständnis der Bewerber, auf ihre Interessengebiete und Motivation, während der Sozialpädagoge eher auf die gesicherte Wohnsituation der Bewerber Wert legt. Nach dem Gespräch versucht er, sich mit dem Sozialpädagogen ein ungefähres Bild von der Eignung eines Bewerbers zu machen.

Der Ausbilder der **Maler und Lackierer** absolviert zurzeit seine Ausbildereignungsprüfung. Er betreut sechs Auszubildende und bereitet diese auf die Prüfungen vor. Wenn er den Auszubildenden etwas Neues zeigt, fragt er sie zunächst, ob sie darüber schon etwas wissen; dann führt er ihnen die jeweilige Tätigkeit vor. Der Ausbilder motiviert sie zur selbständigen Arbeit, damit sie aus ihren Fehlern lernen können. Er berichtet, dass den Auszubildenden bisher noch keine gravierenden Fehler unterlaufen sind, da er die einzelnen Arbeitsschritte vorher genau mit ihnen bespricht, die Aufgaben abschnittsweise verteilt und auf diese Weise niemanden überfordert. Bei ausländischen Auszubildenden mit schlechten Deutschkenntnissen nimmt er sich die Zeit, ihnen die praktischen Arbeiten immer wieder zu erklären, bis sie diese verstanden haben. Den Jugendlichen steht er als Ansprechpartner auch bei persönlichen Problemen zur Verfügung. Der Ausbilder unterstützt die Absolventen auf Wunsch bei der Bewerbung und wäre auch bereit, private Kontakte zu Malerfirmen für eine Vermittlung zu nutzen. Der Ausbilder besucht regelmäßig die Innung und hält Kontakt mit den dortigen Meistern. Nach Beendigung der Innungskurse erkundigt er sich bei ihnen über den Ausbildungsstand der Lehrlinge.

Der Arbeitsalltag der Maler und Lackierer beginnt um 7.30 Uhr; der Ausbilder bespricht zu Beginn mit den Jugendlichen ihre Aufgaben, die sich meist über zwei bis drei Wochen erstrecken. Die Auszubildenden renovieren verschiedene Bereiche der Einrichtung oder restaurieren Möbelstücke. Gemeinsame Mahlzeiten finden nur sporadisch statt, gemeinsame Reisen überhaupt nicht.

Die Maler und Lackierer bearbeiten Außenaufträge; momentan renovieren sie beispielsweise eine Jugendwohnung von Grund auf. Der Ausbilder lässt die Jugendlichen bei der Bearbeitung auch öfter allein, um das selbständige Arbeiten zu fördern. Er ist bemüht, den Auszubildenden die Teilnahme am Förderunterricht auch bei Außenaufträgen zu ermöglichen, da manche diesen dringend benötigen. Die Auszubildenden sollen ab dem zweiten Lehrjahr Praktika absolvieren. In diesem Rahmen wird der Ausbilder Firmen ansprechen und auch seine persönlichen Kontakte nutzen.

Die Maler und Lackierer besuchen in der Berufsschule während des ersten Lehrjahrs Tagesformunterricht, die höheren Lehrjahre Blockunterricht. Der Ausbilder telefoniert regelmäßig mit der Berufsschule, um die Anwesenheit der Auszubildenden zu kontrollieren. Wenn es ihm notwendig erscheint, fährt er auch persönlich in die Berufsschule und spricht mit den Lehrern.

Der Ausbilder achtet bei der Einstellung darauf, ob ein Bewerber in die bestehende Gruppe integriert werden kann und ob dieser den Anforderungen des Berufsbildes gerecht werden kann.

Der Meister der **Metallbauer** betreut zurzeit sechs Auszubildende. Zu Beginn stellt er mit den Auszubildenden kleinere Geräte als Übungsstücke her. Er führt einen Wochenplan, auf dem er die verschiedenen Tätigkeiten der Auszubildenden stichwortartig festhält, um einen Überblick darüber zu behalten, ob alle Ausbildungsinhalte des Rahmenplans abgedeckt werden. Der Meister legt Wert auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher Lehrjahre, so dass fortgeschrittene Auszubildende ihren Kollegen etwas erklären können. Bei schulischen Problemen unterstützt er die Jugendlichen und flicht viel Theorie in die Ausbildung ein. Auch steht er den Auszubildenden bei privaten Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung. Der Meister besucht mit den Auszubildenden Messen und Sportveranstaltungen und unternimmt mit ihnen Gruppenreisen. Wenn die Auszubildenden gut gearbeitet haben, nimmt er ihre Wünsche gern auf; sie dürfen sich auch für private Arbeiten Werkzeug ausleihen, was allerdings in einem Buch vermerkt wird. Der Meister erprobt seit kurzem die Leittextmethode, die sehr zeitaufwendig ist und bei den Auszubildenden wenig Anklang findet; auf diese Weise lernen sie jedoch das selbständige Arbeiten und, im Hinblick auf die Prüfungsvorbereitung, den sprachlichen Ausdruck und erwerben die Fähigkeit, Fragen präzise zu beantworten. Der Meister bietet Bewerbungstraining an und weist auf verschiedene Firmen hin, bei denen eine Bewerbung aussichtsreich erscheint; die Vermittlung gelingt nur in einzelnen Fällen. Er hat gute Kontakte zur Handwerkskammer. Der Meister nimmt an pädagogischen Fortbildungen teil.

Der Arbeitstag der Metallbauer beginnt um 7.15 Uhr mit einem gemeinsamen Kaffee und kurzen Gesprächen über den Tagesablauf. Die Aufgaben ergeben sich aus den Arbeiten des Vortages. In der Werkstatt wird gemeinsam gefrühstückt; das Essen wird aus der Gruppenkasse finanziert. Jeder Auszubildende hat eine eigene Werkbank und eigenes Werkzeug. Einige Maschinen werden bei den Industriemechanikern mitbenutzt. In der Grundausbildung werden verschiedene Arbeitsabläufe in der Werkstatt eingeübt, zum Beispiel das genaue Feilen, Messen, Körnen, Schweißen, Schmieden und der Fensterbau; in der nächsten Phase kommt das Zeichnen hinzu. Dabei achtet der Meister darauf, dass die Auszubildenden zunehmend selbständig arbeiten. Er lässt die Auszubildenden Arbeitsberichte schreiben und im Berichtsheft Zeichnungen anfertigen. Diese Eintragungen kontrolliert er und bespricht eventuelle Fehler mit den Auszubildenden. Die Auszubildenden arbeiten in der Werkstatt meist selbständig; der Meister sieht nach dem Rechten. Der interviewte Auszubildende begrüßt, dass die Jugendlichen während der Ausbildung auch Stücke für den eigenen Bedarf anfertigen; die Materialkosten zahlen sie dann selbst. Diese Arbeiten hält er für sinnvoll und praxisnah. Er spricht den Meister auch bei familiären Problemen oder finanziellen Sorgen an; dieser versucht dann, eine Lösung zu finden. Er wendet sich, wie seine Kollegen auch, nur selten an den Sozialpädagogen, da dieser nicht „zur

Familie“ gehört. Der Sozialpädagoge wird lediglich bei finanziellen oder schulischen Problemen hinzugezogen. Der Auszubildende besucht zweimal pro Woche den Förderunterricht; zur Teilnahme wird er auch vom Meister ermuntert.

Der Meister legt großen Wert auf die Bearbeitung von Außenaufträgen, die jedoch für die Ausbildung geeignet sein müssen. Die meisten Aufträge werden in der Werkstatt bearbeitet, die Montage vor Ort nimmt wenig Zeit in Anspruch. Der Meister hat engeren Kontakt zu einer Firma, von der die Werkstatt Aufträge erhält und in der die Auszubildenden auch Maschinen mitbenutzen dürfen. Er bemüht sich um Außenaufträge, bei denen mehrere Gewerke vertreten sind, um eine Steigerung des Arbeitstempos zu erzielen und das koordinierte Zusammenarbeiten zu üben. Nach Aussage des Auszubildenden bearbeitet die Werkstatt Aufträge von Jugendheimen und anderen Einrichtungen des Trägers; es wurden unter anderem Zäune und ein großer Grill gefertigt. Bei Aufträgen arbeiten Auszubildende verschiedener Lehrjahre gemeinsam. Die Praktika sind unterschiedlich lang, sollten sich jedoch mindestens über drei Wochen erstrecken. Der Meister hilft ungern bei der Vermittlung, vielmehr sollen sich die Jugendlichen selbständig einen Platz suchen. Hierfür erhalten sie zwei freie Tage und eine schriftliche Bestätigung über ihren Ausbildungsstand.

Die Metallbauer besuchen in der Berufsschule Blockunterricht in Sonderklassen. Der Meister hält während der Blockzeiten Kontakt zu den Auszubildenden. Vier- bis fünfmal pro Jahr nimmt er an den von der Berufsschule veranstalteten Fachvorträgen teil. Der Meister hat bis auf wenige Ausnahmen sehr gute Kontakte zu den Berufsschullehrern. Bei Schwierigkeiten geht er gemeinsam mit dem Sozialpädagogen in die Berufsschule. Er hält die Unterrichtsanforderungen für sehr hoch; seiner Ansicht nach wäre ein breiter gefächertes Wissen sinnvoller. Der interviewte Auszubildende fühlt sich in der Berufsschule gut unterstützt und wird intensiv auf die Prüfung vorbereitet. In der Werkstatt kommt es nur selten zu unentschuldigtem Fehlzeiten. Verspätungen werden notiert und nachgearbeitet oder mit Überstunden verrechnet.

Der Arbeitstag der **Elektroinstallateure** beginnt um 7.30 Uhr mit einer kurzen Arbeitsbesprechung und der Aufgabenverteilung. Zur Prüfungsvorbereitung werden Schaltungen an der Übungswand geübt. Die Elektroinstallateure bearbeiten Außenaufträge und sind auf Baustellen tätig. Zuweilen bearbeitet die Werkstatt parallel zwei Aufträge.

Die Elektroinstallateure besuchen in der Berufsschule mehrwöchige Blöcke. Der interviewte Auszubildende hält den Berufsschulunterricht für sehr umfangreich und die Klausuren für schwierig. Er bewirbt sich bereits bei verschiedenen Firmen um eine Stelle.

Der Einrichtungsleiter trifft sich einmal pro Woche mit den Ausbildungsmeistern; in diesem Rahmen findet die Wochenplanung statt, es wird besprochen, welche Außenaufträge zu erfüllen sind, und beispielsweise abgestimmt, wie die Pkws der Einrichtung eingesetzt werden. Die Mitarbeiter bemühen sich um einen guten Informationsstand in der Einrichtung. Die Meister der verschiedenen Gewerke arbeiten zusammen; beispielsweise baut der Industriemechanikermeister in seiner Werkstatt ein Ge-

stell für die Maler, der dortige Kollege zeigt den Industriemechanikern anhand dieses Gestells dann den Korrosionsschutz. Die Malerlehrlinge lernen im Gegenzug in der Industriemechanikerwerkstatt, Metallstücke zu entrostern. Die verschiedenen Ausbildungswerkstätten arbeiten auch im Rahmen von Außenaufträgen zusammen. Der Meister der Industriemechaniker trifft sich einmal pro Woche mit dem Sozialpädagogen, um ihn über einzelne Vorgänge und aufgetretene Probleme zu informieren. Sie sprechen über jeden einzelnen Auszubildenden und beobachten deren Entwicklungen; diese werden auch schriftlich festgehalten. Der Meister der Metallbauer teilt sich mit dem Sozialpädagogen, der morgens kurz in die Werkstatt kommt, einige Arbeiten auf; der Sozialpädagoge begleitet die Auszubildenden zu Behörden und kümmert sich beispielsweise um laufende Asylverfahren.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung stellt sich dar als ein integratives Gefüge der verschiedenen Werkstätten, der Leitung und des Sozialpädagogen im Hinblick auf die Erhaltung eines guten Informationsstandes, auf die enge Zusammenarbeit der Gewerke, den solidarischen Zusammenhalt der Mitarbeiter trotz finanzieller und personeller Engpässe und hinsichtlich der Abgrenzung zur Geschäftsführung des Trägers. Innerhalb dieses Gefüges stehen jeder Werkstatt Freiräume zur Verfügung, die in fachlicher und pädagogischer Sicht auch unterschiedlich ausgestaltet werden. Die Einrichtung ist stabil. Eine Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, ist erkennbar und geprägt von dem in der Einrichtung vorherrschenden ausgewogenen Verhältnis aus Gemeinsamkeit und Eigenständigkeit, zu dessen Entstehen nahezu alle Mitarbeiter beigetragen haben. Eine Korrespondenz ist im Hinblick auf die Kontakte zu den Berufsschulen, den Innungen und der Handwerkskammer sowie in Bezug auf Außenaufträge vorhanden. Die Arbeitsmarktchancen werden durch Bewerbungstraining und Nachbetreuung zu verbessern versucht; bei den Malern und Metallbauern ist die Beschäftigungssituation günstig. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die zufrieden stellende bis gute technische Ausstattung der Werkstätten, die warmen Mahlzeiten in der Kantine gegen einen geringen Unkostenbeitrag sowie das geringe Gewaltpotenzial in der Einrichtung. Für die Metallbauauszubildenden wirkt der familienähnliche Zusammenhalt in der Werkstatt stabilisierend. Beeinträchtigend wirken die schlechte Informationspolitik der Geschäftsleitung des Trägers, der ungünstige Sozialpädagogenschlüssel und die damit einhergehende Überbelastung des Sozialpädagogen und der Ausbilder sowie die angespannte finanzielle Situation der Einrichtung. Einige Mitarbeiter bedauern den durch die einseitige Erfolgsorientierung des Trägers veränderten Teilnehmerkreis, der einer sozialen Einrichtung nicht angemessen erscheint.

Träger 11, Berufsbildung E, Tischler

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung gibt es neben der Berufsvorbereitung und einer Jugendhilfemaßnahme vier Ausbildungsplätze. Die vier Auszubildenden werden von einer Meisterin betreut; der Einrichtungsleiter und der Sozialpädagoge sind für alle angebotenen Maßnahmen zuständig.

Der Aufgabenbereich der Meisterin ist sehr vielseitig und umfasst die fachliche und soziale Betreuung der Auszubildenden sowie den wirtschaftlichen Bereich und den Kundenkontakt. Sie verbringt viel Zeit mit der Arbeitsplanung, die die individuellen Schwächen der Auszubildenden berücksichtigt, und geht bei der Vermittlung in kleinen Arbeitsschritten vor. Sie versucht, den Auszubildenden sachlich ihre eigenen Arbeitserfahrungen und das eigene Wissen zu vermitteln. Die Meisterin bemüht sich, die Auszubildenden nicht zu überfordern, und nimmt deshalb nur in begrenztem Umfang und möglichst überschaubare Aufträge an. Sie formuliert mit den Jugendlichen die Eintragungen in die Berichtshefte, damit ausreichend Zeit für die praktische Arbeit zur Verfügung steht, und kontrolliert die Arbeiten, um Fehler und Materialverschwendung zu vermeiden. Da kein Förderlehrer zur Verfügung steht, muss sie zuweilen Förderunterricht erteilen. Bei Fehlzeiten appelliert sie an die Vernunft der Auszubildenden.

Der Sozialpädagoge verbringt ein bis zwei Stunden pro Tag in direktem Kontakt mit den Auszubildenden, zuweilen widmet er sich längere Zeit einem einzelnen Jugendlichen. Er besucht sie in der Werkstatt, bespricht mit ihnen die Gestaltung des Arbeitstages und lässt sich von ihnen bestimmte Arbeitstechniken erklären. Er kontrolliert die Anwesenheit; wenn Jugendliche fehlen, ruft er bei ihnen zu Hause an. Der Sozialpädagoge bietet keine Sprechstunden an, hält sich jedoch als Ansprechpartner zur Verfügung. Er bespricht mit den Auszubildenden private, schulische und die Werkstatt betreffende Probleme und geht zuweilen mit einzelnen spazieren, um sich in Ruhe mit ihnen zu unterhalten. Der Kontakt zu den Eltern ist dem Sozialpädagogen wichtig; vor Gesprächen holt er das Einverständnis der betreffenden Auszubildenden ein. Gemeinsam mit den Jugendlichen entwickelt er Zukunftsperspektiven, motiviert sie zur täglichen Arbeit und möchte ihnen die Angst vor anderen Menschen und Institutionen nehmen. Der Sozialpädagoge ist stets bemüht, die Stimmung in der Gruppe zu erfassen und auf die Befindlichkeit der einzelnen Auszubildenden einzugehen. Bei Konflikten zwischen der Meisterin und den Auszubildenden übernimmt er eine Vermittlerrolle. Es ist ihm wichtig, in der Einrichtung ein gutes Arbeitsklima herzustellen.

Der Einrichtungsleiter verwendet einen großen Anteil seiner Arbeitszeit für Verwaltungstätigkeiten und Gespräche. Er nimmt an Konferenzen und den wöchentlich stattfindenden Einrichtungsleitersitzungen teil. Ihm obliegt die Bericht- und Konzepterstellung sowie die Personalführung. Die Umstellung auf die Budgetierung fällt dem Einrichtungsleiter nicht leicht.

Der Sozialpädagoge und der Einrichtungsleiter arbeiten seit vielen Jahren zusammen und vertreten sich gegenseitig; beide stehen kurz vor ihrer Pensionierung. Dienstbesprechungen finden nicht regelmäßig, sondern nach Bedarf statt. Die Kommunikation mit der Meisterin ist eher informell. Der Einrichtungsleiter pflegt einen einvernehmlichen Führungsstil und stimmt sich vor Entscheidungen mit den Kollegen ab. Die Meisterin und der Sozialpädagoge arbeiten eng zusammen; sie ist dankbar für seine Unterstützung bei Problemen und Missverständnissen mit den Auszubildenden.

Der Einrichtungsleiter und der Sozialpädagoge nehmen nur sehr selten an Fortbildungen teil, die Meisterin, sofern es sich einrichten lässt, sehr gern. Sie tauscht sich in diesem Rahmen mit Tischlerkollegen aus. Die Mitarbeiter nehmen an keiner Supervision teil.

Die Meisterin und der Sozialpädagoge führen gemeinsam Bewerbungsgespräche durch; sie einigen sich in der Regel relativ schnell über die Eignung der Bewerber. Es werden bevorzugt Bewerber aus den Förderlehrgängen in die Ausbildung aufgenommen. Für die Mitarbeiter sind ein guter Hauptschulabschluss, eine starke Motivation und vorhandene Deutschkenntnisse wichtige Einstellungskriterien. Vor einer Kündigung schöpfen die Mitarbeiter alle internen Möglichkeiten aus. Diebstähle, Drogenabhängigkeit und unentschuldigte Fehlzeiten in der Berufsschule können zu Abmahnungen und Kündigungen führen.

Die Auszubildenden verbringen die meiste Zeit in der Werkstatt und arbeiten nur sehr selten für Außenaufträge auf Baustellen in anderen Einrichtungen des Trägers. Im ersten Lehrjahr erlernen sie unter anderem das Hobeln und Holzverbindungen, im zweiten Lehrjahr bauen sie Kästen und Möbel und erwerben den Maschinenschein; ab dem dritten Lehrjahr arbeiten sie überwiegend selbständig. Die Auszubildenden schätzen in der Einrichtung die Unterstützung, die sie von allen Seiten erhalten. Die Meisterin halten sie für streng. Die Stimmung in der Gruppe beschreiben sie als sehr gut, teilweise sind Freundschaften entstanden. Sie bedauern, dass es in der Einrichtung keine gemeinsamen Mahlzeiten mehr gibt. Vor kurzem fand eine Gruppenreise statt, die zu einem besseren Zusammenhalt und engeren Kontakt zu den Mitarbeitern beitrug.

Für die dreiwöchigen Praktika zum Ende des zweiten Lehrjahrs stellt die Meisterin den Auszubildenden Listen mit Betrieben zur Verfügung und besucht sie dann vor Ort. Die interviewten Auszubildenden haben sich selbständig in den Betrieben vorgestellt und sofort einen Platz erhalten. Beiden gefiel ihr Praktikum sehr gut; sie konnten mit ihren bisher in der Ausbildung erworbenen Kenntnissen allen Anforderungen gerecht werden und neue Arbeiten kennen lernen. Einer erhielt von seinem Praktikumsbetrieb zu einem schlechten Lohn ein Übernahmeangebot.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben Blockunterricht. Die Mitarbeiter und die Auszubildenden halten den Unterricht in der Blockform für günstig, da ihnen so ein konzentriertes Lernen möglich ist. Ein Auszubildender erholt sich in der Berufsschule von den körperlichen Anstrengungen in der Werkstatt. Die Meisterin und der Sozialpädagoge halten regelmäßigen Kontakt zur Berufsschule. Die Berufsschullehrer informieren die Einrichtung über die Prüfungsergebnisse der Auszubildenden.

Im Gegensatz zu den Auszubildenden halten die Mitarbeiter die Arbeitsmarktchancen, insbesondere für außerbetrieblich ausgebildete Tischler, für sehr schlecht. Die Meisterin motiviert die Auszubildenden, sich zu bewerben. Der Sozialpädagoge bemüht sich, ihnen eine Zukunftsperspektive zu eröffnen. Den Mitarbeitern ist es wichtig, die Auszubildenden zu Pünktlichkeit, Verantwortungsbewusstsein und Selbständigkeit zu erziehen.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung ist gekennzeichnet durch die Verzahnung von Teilaufgaben in der Ausbildung. Dabei konzentriert sich jeder Mitarbeiter auf die zu seinem Aufgabenbereich gehörenden Tätig-

keiten. Mit begrenzten finanziellen, technischen und räumlichen Ressourcen wird die Ausbildung für vier Personen unter Vermeidung zusätzlicher Belastungen und einschneidender Veränderungen aufrechtzuerhalten versucht. Die Einrichtung erscheint als stabil; momentan ist eine Kohärenz noch erkennbar. Der Sozialpädagoge ist eine Unterstützung für die Einrichtungsleitung und die fachliche Ausbildung. Die Meisterin hält in der Ausbildung ein hohes fachliches Niveau und bemüht sich um die Aufarbeitung der Defizite, auch im sozialen Bereich. Bei erweiterten Erfolgskriterien und einer länger andauernden existentiellen Bedrohung der Gesamteinrichtung durch Einsparungen im Berufsvorbereitungsbereich scheint eine Krise jedoch unabwendbar. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist in Bezug auf den Kontakt zur Berufsschule, zur Innung und zu den Praktikumsbetrieben vorhanden. Die Mitarbeiter bemühen sich, den schlechten Arbeitsmarktbedingungen für Tischler durch die Vermittlung von Tugenden, die Eröffnung von Zukunftsperspektiven und Motivation zur rechtzeitigen Bewerbung zu kompensieren. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die langjährige Zusammenarbeit des Einrichtungsleiters und des Sozialpädagogen, zum Beispiel im Hinblick auf Vertretungen, die Auswahl an Praktikumsbetrieben, die Ressourcenorientierung des Sozialpädagogen, der einvernehmliche Führungsstil des Leiters und die gute Stimmung unter den Auszubildenden. Beeinträchtigend wirken die niedrigen Prüfungserfolge, die späte Mitteilung der Prüfungsergebnisse seitens der Berufsschule und der Innung, die eine rechtzeitige Neueinstellung von Bewerbern erschwert, sowie die unregelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen und die fehlende Supervision für die Meisterin. Die Auszubildenden kritisieren das Fehlen notwendiger Arbeitsmaterialien und Ausbildungsinhalte, die sie für ihre spätere Berufstätigkeit als wichtig erachten.

Träger 11, Berufsbildung F, Floristen, Friseure, Elektroinstallateure, Gas-/Wasserinstallateure

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Zur Einrichtung gehören drei Niederlassungen; in einer findet die Ausbildung zum Friseur und Floristen statt, in der zweiten zum Elektroinstallateur, dort sind auch Berufsvorbereitungsmaßnahmen angesiedelt, und am dritten Standort befinden sich die Einrichtungsleitung, einige Berufsvorbereitungslehrgänge und zurzeit noch die Gas-/Wasserinstallateure. Der Standort der Floristen und Friseure soll aufgelöst werden; diese werden, ebenso wie die Gas-/Wasserinstallateure, umziehen, sobald die Bauarbeiten in der zweiten Niederlassung abgeschlossen sind. Es gibt zwei Einrichtungsleiter mit je einer halben Stelle.

Die Werkstätten der Floristen und Friseure wurden gemeinsam ausgewertet, da sie sich an einem Standort befinden und die beiden Ausbilder und der Sozialpädagoge ein Team bilden. Die Werkstätten der Elektroinstallateure und der Gas-/Wasserinstallateure wurden getrennt ausgewertet. Diese befinden sich zurzeit noch an unterschiedlichen Standorten und werden von verschiedenen Sozialpädagogen betreut. Die einzigen Bindeglieder der drei Niederlassungen sind die Einrichtungsleitung und die monatlich stattfindenden Teamsitzungen. Die Aussagen des Einrichtungsleiters sind in die Auswertungen aller drei Niederlassungen eingegangen.

Leider standen die Auszubildenden der Floristen und der Gas-/Wasserinstallateure sowie die Sozialpädagogen der Elektro- und Gas-/Wasserinstallateure nicht für ein Interview zur Verfügung. Die Auszubildenden Elektroinstallateure befanden sich zum Interviewzeitpunkt erst seit kurzem in der Ausbildung.

Der Einrichtungsleiter vertritt die Einrichtung und die Mitarbeiter nach außen. Er bemüht sich, mit den Meistern und Sozialpädagogen ins Gespräch zu kommen und sie zu motivieren. Auch für private Probleme hat er ein offenes Ohr. In Gesprächen mit den Meistern interessiert er sich dafür, wie diese mit den Jugendlichen umgehen. Der Einrichtungsleiter bemüht sich, den unterschiedlichen Persönlichkeiten der Meister gerecht zu werden und auf deren Bedürfnisse einzugehen. Er hat losen Kontakt zu den Jugendlichen der Berufsvorbereitung und des Ausbildungsbereichs, kennt alle etwa neunzig Jugendlichen beim Namen und kann ungefähr einordnen, wo wer tätig ist. Durch diesen Überblick fällt es ihm leicht, in Krisensituationen zu intervenieren und sozialpädagogische Unterstützung zu geben. Er nimmt an Fortbildungen über leitungsspezifische Themen teil.

Neben den Zuwendungen an die einzelnen Einrichtungen, deren Höhe sich nach der Art der jeweils angebotenen Gewerke richtet, gibt es beim Träger ein Budget, das im Gespräch der Leiter nach Prioritäten unter den Einrichtungen aufgeteilt wird; aus diesen Mitteln werden beispielsweise Supervisionen oder kleinere bauliche Maßnahmen bestritten. Größere Anschaffungen werden von den Mitarbeitern mit dem Einrichtungsleiter oder seiner Kollegin abgestimmt. Die Zusammenarbeit der einzelnen Einrichtungen des Trägers hält der Leiter für wichtig, auch wenn ihm die eigene Einrichtung und die eigenen Mitarbeiter am nächsten stehen. Der Einrichtungsleiter nimmt abwechselnd mit seiner Kollegin an den Einrichtungsleitersitzungen teil. Es ist ihm wichtig, die Informationen aus dieser Sitzung in die Einrichtung zu tragen und durch genaue Informationen Gerüchte zu vermeiden. Mit seiner Kollegin trifft er sich wöchentlich zu einer etwa einstündigen Besprechung. Er begrüßt, dass sie ähnliche Herangehensweisen haben und die Entscheidungen des anderen akzeptieren können. Der Leiter legt Wert darauf, Beschlüsse in der Einrichtung schnell umzusetzen. Einmal pro Monat wird eine Teamsitzung mit allen Ausbildungswerkstätten durchgeführt. Vor den Teamsitzungen spricht sich der Einrichtungsleiter mit seiner Kollegin über die Inhalte ab, die dann meist zügig abgehandelt werden. Er hält den formellen und informellen Informationsaustausch mit den Mitarbeitern für wichtig und ist abwechselnd mit seiner Kollegin fast täglich in einer der Werkstätten.

Der Sozialpädagoge betreut die zwölf Auszubildenden der Floristen und Friseure. Er verbringt insgesamt etwa 20 % seiner Arbeitszeit mit bürokratischen Aufgaben, zum Beispiel kümmert er sich um Asylangelegenheiten. Der Sozialpädagoge erstellt die monatliche Werkstattabrechnung. Sein Arbeitstag beginnt um 8.00 Uhr, zuweilen kommt er etwas früher in die Einrichtung, um gemeinsam mit den Jugendlichen und den Meistern zu frühstücken. Morgens erledigt der Sozialpädagoge in seinem Büro zunächst dringende bürokratische Angelegenheiten und Telefonate. Im Anschluss besucht er die Friseure und bespricht mit dem Meister beispielsweise, wie die Stimmung unter den Jugendlichen ist und was am Vortag vorgefallen ist. Danach besucht er die Floristen, unterhält sich mit den Auszubildenden und beobachtet gruppendynamische Prozesse. Seine Eindrücke tauscht er dann mit der Meis-

terin aus. Mit den Auszubildenden kommt er vor allem über deren Arbeit in Kontakt; er lässt sich ihre Arbeit erklären und fragt beispielsweise nach den Namen von Blumen. Der Sozialpädagoge motiviert die Auszubildenden und führt mit ihnen Gespräche, wenn sie hohe Fehl- oder Krankheitszeiten haben. In Einzel- oder Gruppengesprächen bemüht er sich, Ängste bei den Jugendlichen abzubauen und ihnen mehr Selbstvertrauen zu geben. Er erstellt gemeinsam mit den Auszubildenden Förderpläne, die das Arbeits- und Sozialverhalten sowie den theoretischen Bereich umfassen. Wenn Jugendliche einen Behördentermin haben, ruft der Sozialpädagoge zuvor dort an, um sich zu informieren, bespricht dann alles Nötige mit dem Jugendlichen und schickt ihn allein dorthin. Er begleitet die Auszubildenden nur in Ausnahmefällen zu Behörden. Er hält Kontakt zu den Erziehern und Sozialpädagogen betreuter Wohngruppen. Mit den Jugendlichen führt er Bewerbungstrainings durch und wirkt bereits während der Ausbildung darauf hin, dass diese sich beruflich orientieren. Der Sozialpädagoge nimmt mindestens einmal pro Jahr für eine Woche an einer Fortbildungsveranstaltung teil; die Auswahl der Themen gefällt ihm sehr gut.

Neben der praktischen Ausbildung gehört es zu den Aufgaben des **Friseurmeisters**, die Jugendlichen zu motivieren, sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu begleiten und zu festigen. Er betreut derzeit sechs Auszubildende. Seine bürokratischen Aufgaben beschränken sich auf das Führen der Kasse oder das Weiterleiten offizieller Schreiben an die Auszubildenden. Der Meister lässt die Auszubildenden sehr selbständig arbeiten und sieht sich im fachlichen und persönlichen Bereich als Helfer beziehungsweise Unterstützer. Im Umgang mit den Jugendlichen verhält er sich freundschaftlich; er hält sich nicht an starre Regeln, sondern reagiert individuell auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Bedürfnisse. Er möchte die Auszubildenden in die Lage versetzen, Kreativität und Ideen mit gutem fachlichen Wissen und Können umzusetzen. Auf Pünktlichkeit legt er vor allem im Hinblick auf die Kunden Wert; die Auszubildenden haben die Pflicht und Verantwortung, ihre Termine mit den Kunden einzuhalten. Für Verspätungen müssen sie sich demzufolge zuerst bei den Kunden entschuldigen. Der Friseurmeister nimmt an pädagogischen Fortbildungen teil.

Der Arbeitstag der Friseure beginnt um 7.30 Uhr mit einem gemeinsamen Frühstück. Die Kunden erhalten Termine, um eine reibungslose Organisation zu gewährleisten. Im ersten Lehrjahr beginnen die Auszubildenden mit dem Shampooieren; sie sollen einen körperlichen Zugang zu den Kunden finden und ihre Hemmschwelle überwinden. Danach lernen die Auszubildenden die Produktpalette kennen und das Legen von Wasserwellen. Später kommen Dauerwellen und das Färben hinzu. Der Meister berichtet, dass die Auszubildenden bereits im ersten Lehrjahr viel ausprobieren können; er lässt sie diejenigen Arbeiten übernehmen, die sie sich zutrauen, um sie nicht zu demotivieren. Im Geschäft gibt es keine festen Arbeitsplätze, jeder wechselt nach Bedarf an einen anderen Platz. Die Auszubildenden unterstützen ihre Kollegen aus dem ersten Lehrjahr gern, vor allem wenn sie daran denken, wie viel sie sich zu Beginn ihrer Ausbildung selbst bei ihren erfahreneren Kollegen erkundigten. Eine der interviewten Auszubildenden wendet sich bei persönlichen Problemen eher an den Meister und spricht ihn auch direkt an, wenn sie etwas stört. Die andere Auszubildende wendet sich, vor allem bei werkstattinternen Problemen, eher an den Sozialpädagogen.

Die Verwaltungsaufgaben der **Floristikmeisterin** beschränken sich auf das Führen der Anwesenheitslisten und Förderpläne sowie die Kontrolle der Berichtshefte. Sie betreut derzeit sechs weibliche Auszubildende. Einmal pro Woche fährt sie zu einem Blumengroßmarkt und kauft die nötigen Materialien. Mitunter nimmt sie Auszubildende zu Lernzwecken mit. Die Meisterin bemüht sich, zu den Auszubildenden auf freundschaftliche Weise ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Fachliche Inhalte vermittelt sie durch geduldiges Üben und Ausprobieren. Zunächst erklärt sie die einzelnen Arbeitsschritte, führt die Arbeiten teilweise vor und lässt sie die Auszubildenden dann in Gruppen unterschiedlicher Lehrjahre selbst probieren, um ihre Eigenverantwortlichkeit und Teamfähigkeit zu fördern. Es ist ihr wichtig, dass die Auszubildenden lernen, Ruhe zu bewahren und sich unter Kontrolle zu haben, wenn ihnen etwas nicht auf Anhieb gelingt. Bei Jugendlichen, die ihren Anweisungen entgegen handeln und die ganze Gruppe negativ beeinflussen, überlegt sie sich ihr Vorgehen sehr genau, während sie sonst eher nach Gefühl handelt. Bei Konflikten in der Gruppe versucht sich die Meisterin weitestgehend zurückzuhalten, da die Jugendlichen ihrer Erfahrung nach zwar schnell und heftig in Streit geraten, sich aber genauso schnell wieder versöhnen. Bei ernsthaften Auseinandersetzungen führt sie Einzelgespräche mit den Beteiligten. Die Meisterin hat Kontakt zu einer anderen Einrichtung des Trägers, in der ebenfalls Floristen ausgebildet werden. Sie ist Mitglied im Prüfungsausschuss der Industrie- und Handelskammer und erhält dort Informationen über die Prüfungsanforderungen, lernt die Prüfer und deren Maßstäbe kennen. Die Floristikmeisterin nimmt an pädagogischen und an Fortbildungen des Fachverbands teil, unter anderem über das Binden von Brautsträußen oder über allgemeine Trends in der Floristik.

Im ersten Lehrjahr beginnt die Floristikmeisterin mit einfachen Grundlagen, wie der Farbenlehre, der Technik, einen Blumenstrauß zu binden, und fährt mit der Einführung in die geschäftlichen Aspekte, unter anderem dem Führen einer Kasse und dem Umgang mit Kunden, fort. Sie lässt die Auszubildenden zu Beginn viel experimentieren, damit diese ein Gefühl für Farben und Formen entwickeln und diskutiert die Ergebnisse dann in der Gruppe; zu einem späteren Zeitpunkt lässt sie die Auszubildenden den Lehrstoff schriftlich festhalten. Im zweiten Lehrjahr steht die Vorbereitung auf die Zwischenprüfung im Mittelpunkt der Ausbildung. Der Arbeitstag beginnt mit einem gemeinsamen Frühstück, danach werden die vorhandenen Aufträge durchgesehen und verteilt. In der Werkstatt wird überwiegend mit Seidenblumen gearbeitet. In regelmäßigen Tests werden häufig vorkommende Themen, zum Beispiel die Symmetrie, Gestaltungsarten oder auch botanische Namen, abgefragt, um die Konzentrationsfähigkeit und das Gedächtnis der Auszubildenden zu schulen. Nach Prüfungen vermittelt die Meisterin weniger theoretisches Fachwissen und bemüht sich mehr um die Förderung der Kreativität. Bei Veranstaltungen, beispielsweise Adventsausstellungen, werden Blumen und Gestecke verkauft; auf diese Termine arbeiten die Auszubildenden engagiert hin.

Der Förderunterricht in der Einrichtung wurde vor kurzem eingestellt. Die Meisterin und der Sozialpädagoge sind bemüht, den Wegfall zu kompensieren und die schulischen Defizite der Auszubildenden aufzuarbeiten, was ihnen jedoch im Arbeitsalltag sehr schwer fällt.

Die Mitarbeiter sind mit der Ausstattung ihrer Werkstätten zufrieden. Beide Werkstätten erzielen Einnahmen, die sie unter anderem für die Anschaffung von Ausbildungsmaterialien verwenden.

Praktika absolvieren die Auszubildenden in den Urlaubszeiten der Meister. In dieser Zeit ist der Sozialpädagoge ihr Ansprechpartner. Erst wenn die Bemühungen der Auszubildenden um einen Praktikumsplatz erfolglos bleiben, greift der Friseurmeister unterstützend ein. Eine der interviewten Auszubildenden suchte sich selbständig einen Praktikumsplatz. Sie berichtet, dass sie als Teilnehmerin einer außerbetrieblichen Ausbildung zunächst von einigen Betrieben abgelehnt wurde. Die Praktikumsdauer handhabt der Meister flexibel; im Durchschnitt absolvieren die Auszubildenden pro Jahr jeweils ein Praktikum von einer bis zu drei Wochen. Auch die Floristen sollen pro Lehrjahr ein dreiwöchiges Praktikum absolvieren, was die Meisterin für zu kurz hält. Deshalb vermittelt sie Auszubildende mit guten floristischen Kenntnissen öfter in meist zweiwöchige Praktika, vor allem in Blumenläden. Sie nutzt persönliche Kontakte zu Inhabern von Blumenläden, um Auszubildende mit passenden Eigenschaften und Fähigkeiten für ein Praktikum zu vermitteln.

Die Friseure besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben Unterricht in sechswöchigen Blöcken. Die Floristen besuchen in der Berufsschule ebenfalls gemischte Klassen und haben Tagesformunterricht. Der Sozialpädagoge hält im Rahmen der Einschulung mindestens einmal pro Jahr Kontakt zur Berufsschule; die Lehrer trifft er darüber hinaus auch bei Prüfungen. Er sucht die Berufsschullehrer auf, wenn Probleme mit einzelnen Auszubildenden auftreten. Der Friseurmeister berichtet, dass sich die Berufsschullehrer bei ihm melden, wenn Auszubildende fehlen oder große Defizite haben. Einmal pro Jahr nimmt die Floristikmeisterin vor der Zeugnisvergabe an einem Treffen der Mitarbeiter mit den Berufsschullehrern teil.

Der Einrichtungsleiter und seine Kollegin nehmen nur in Einzelfällen, beispielsweise bei besonders schwierigen Jugendlichen, an den Bewerbungsgesprächen und Entscheidungen teil. Die Entscheidung über die Einstellung obliegt in der Regel dem jeweiligen Mitarbeiterteam. Bewerber absolvieren in den Werkstätten ein einwöchiges bezahltes Praktikum. Der Sozialpädagoge sondiert die Bewerbungen und bereitet die Vorstellungsgespräche vor. Die Mitarbeiter stellen bevorzugt Bewerber ein, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt keine Chance haben, eine Ausbildung jedoch erfolgreich beenden können. Zudem müssen sich die Bewerber in die bestehende Gruppe integrieren lassen. Obwohl der Sozialpädagoge mit den Meistern bezüglich der Auswahl der Bewerber zuweilen unterschiedlicher Meinung ist, gelangen sie stets zu einer Einigung. Die Kündigungen fallen in den Aufgabenbereich des Sozialpädagogen; bevor er sich zu einer Kündigung entscheidet, spricht er mit dem Jugendlichen und seinen Bezugspersonen. Zu Ausbildungsabbrüchen und Kündigungen kommt es sehr selten.

Bei Konflikten mit Auszubildenden können sich die Mitarbeiter jederzeit an die Leiter wenden; meist werden diese jedoch untereinander gelöst. Mit der Zusammenarbeit mit den beiden Einrichtungsleitern sind die Mitarbeiter sehr zufrieden; es besteht ein kollegialer und fachlich kompetenter Austausch. Die Floristikmeisterin arbeitet gut mit dem Friseurmeister zusammen; beide haben das Ziel, die Gruppen näher zusammenzuführen. Die Zusammenarbeit mit dem Sozialpädagogen befindet sich noch in der

Entwicklung. Mittlerweile finden regelmäßige Gespräche statt; es bestehen keine grundsätzlichen Konflikte oder unterschiedlichen Ansätze. Der Friseurmeister bezieht den Sozialpädagogen bei Problemen mit Auszubildenden ein, sofern die betreffenden damit einverstanden sind. Der Sozialpädagoge nimmt an den einmal pro Monat stattfindenden Sitzungen aller Sozialpädagogen des Trägers teil.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung ist gekennzeichnet durch das Zusammenwachsen des Teams, wobei die bewährten Strategien der beiden Werkstätten und des Sozialpädagogen in die sich entwickelnde Gesamtstruktur eingebracht werden. Die Einrichtung ist stabil. Eine Kohärenz, also die innere Kraft der Selbststabilisierung, ist vorhanden und geprägt von der gegenseitigen Akzeptanz der Mitarbeiter sowie ihren ähnlichen pädagogischen Konzeptionen und Arbeitsweisen. Das Interesse und die Bemühungen aller Mitarbeiter gelten nahezu ausschließlich den Auszubildenden. Zur Kohärenz tragen auch die Informationspolitik der Einrichtungsleiter und die den Mitarbeitern zugestandenen Handlungsfreiräume bei. Auch eine Korrespondenz ist erkennbar. Der Einrichtungsleiter vertritt die Werkstätten und die Interessen der Mitarbeiter nach außen. Die Kontakte zur Handwerkskammer, zur Berufsschule und den Praktikumsbetrieben werden in unterschiedlicher Intensität von den Mitarbeitern gewährleistet. Ein Übergang auf den Arbeitsmarkt ist engagierten Absolventen, die bereit und fähig sind, sich dem vorherrschenden Arbeitstempo anzupassen, möglich. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die pädagogischen Fähigkeiten der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft, auf die individuellen Persönlichkeiten und Bedürfnisse der Auszubildenden einzugehen, die weitgehende Entlastung der Meister von bürokratischen Tätigkeiten und die hohe Erfolgsquote bei den Prüfungen. Auf die Entwicklung von Kreativität wird in beiden Berufen sehr viel Wert gelegt. Die Frisurauszubildenden begrüßen, dass sie im Salon sehr früh die Gelegenheit erhalten, Kunden die Haare zu schneiden, und hier weitaus mehr lernen zu können als in einem Betrieb der freien Wirtschaft. Des Weiteren freuen sie sich über die angenehmen Arbeitszeiten. Beeinträchtigend wirken die Prozesse der Umsetzung bei der Ablösung des Trägers von der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist, das Konkurrenzdenken unter den Einrichtungen, das Desinteresse der Geschäftsleitung an den Problemen der Basis und deren mangelhafte Informationspolitik. Als ungünstig erweist sich zudem der Wegfall des Förderunterrichts angesichts des schlechten schulischen Wissensstands der Auszubildenden. Die Floristen kritisieren die Einführung des Tagesformunterrichts und die begrenzten Räumlichkeiten, die Friseure das Fehlen männlicher und junger Kunden für die Einübung von Façonschnitten.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Der **Elektroinstallateurmeister** betreut derzeit sechs Auszubildende. Er hat viele Verwaltungsarbeiten zu erfüllen, die er oft zu Hause abarbeitet, da ihm in der Werkstatt dafür nicht ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Diese beanspruchen etwa 25 % seiner Arbeitszeit und nehmen ihm oft die Zeit, die Jugendlichen individuell zu betreuen. Der Meister kommt mit seinem Werkstattbudget sehr gut zurecht, weil er sparsam wirtschaftet und er Arbeitsmaterialien auch über Außenaufträge finanziert. Er nutzt den Vorteil der Budgetierung, Gelder über das Jahresende hinweg zu übertragen. Der Meister nimmt an pädagogischen Fortbildungen teil.

Der Arbeitstag der Elektroinstallateure beginnt um 7.00 Uhr mit einer Besprechung über die Arbeiten auf den Baustellen. In der Werkstatt wird gemeinsam gefrühstückt und zu Mittag gegessen. Manchmal geht der Meister mit den Auszubildenden ins Theater oder Kino, wodurch er ihnen ein wenig Kultur vermitteln möchte. Es ist ihm wichtig, die Auszubildenden in fachlicher und persönlicher Hinsicht zu unterstützen und ihre Selbständigkeit zu fördern.

Der Meister ist mit den Auszubildenden überwiegend auf Baustellen tätig und nur selten in der Werkstatt, um möglichst realitätsnah auszubilden. Es werden Außenaufträge in behördlichen Einrichtungen übernommen und zum Beispiel Beleuchtungs-, Heizungs- und Telefonanlagen installiert. Durch die vielen Aufträge ist der Meister in fast allen Einrichtungen des Trägers zu Hause und empfindet die dortigen Mitarbeiter als Kollegen. Wenn die Auszubildenden auf der Baustelle arbeiten, ist der Meister stets in der Nähe, damit sie sich jederzeit mit Fragen an ihn wenden können. Leistungsstärkere Auszubildende schickt er auch allein auf Baustellen; bei Schwierigkeiten telefonieren sie miteinander, oder der Meister fährt zu ihnen. Es ist ihm wichtig, den Jugendlichen zu vermitteln, dass man sowohl gut und genau als auch schnell arbeiten kann. Zuweilen fährt der Meister in die Praktikumsbetriebe; in der Regel werden die Jugendlichen dort jedoch durch den Sozialpädagogen betreut.

Die Elektroinstallateure besuchen überbetriebliche Ausbildungskurse der Innung. Wenn die Auszubildenden Interesse daran zeigen, finanziert ihnen die Werkstatt zusätzliche Innungskurse, um ihre Arbeitsmarktchancen zu verbessern. Die interviewten Auszubildenden haben vor kurzem ihre Ausbildung begonnen und in dieser Zeit bereits Leitungen und Steckdosen überprüft sowie Serien-, Wechsel- und Ausschalter eingebaut. Mit dem Meister kommen sie gut zurecht; sie berichten, dass dieser sehr gut erklären kann. Sie fühlen sich bereits in die bestehende Gruppe integriert; mit ihren Kollegen aus den höheren Lehrjahren kommen sie ebenfalls gut zurecht.

Die Elektroinstallateure besuchen in der Berufsschule drei- bis vierwöchige Blöcke. Der Meister hält Kontakt zur Berufsschule und nimmt an den Elternabenden teil, die einmal pro Jahr stattfinden, wenn ein neues Lehrjahr beginnt. Er bemüht sich, die Vorurteile einiger Berufsschullehrer gegenüber Jugendlichen aus außerbetrieblichen Einrichtungen abzubauen.

Der Meister achtet bei Bewerbungen darauf, ob sich diese in die bestehende Gruppe integrieren lassen; es werden auch Quereinsteiger in die Ausbildung aufgenommen.

Der Elektroinstallateurmeister arbeitet eng mit dem Kollegen der Gas-/Wasserinstallateure zusammen. Mit dem Sozialpädagogen teilt er sich einige Aufgabenbereiche; der Meister gibt Verwaltungstätigkeiten an den Sozialpädagogen ab und verweist die Jugendlichen mit größeren Problemen an ihn.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung ist die realitätsnahe Ausbildung, die überwiegend auf ständig wechselnden Baustellen stattfindet. Die gemeinsame Arbeit und das Zusammensein von Meister und Auszubildenden weist familiäre Züge auf, wobei der Meister einen hohen Anspruch an die Qualität der Arbeit stellt.

und auch Vaterfunktionen übernimmt. Der Sozialpädagoge und der Einrichtungsleiter gehören nicht zum engeren Team. Diese Werkstatt ist stabil; eine Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, wird darin sichtbar, dass der Elektroinstallateurmeister die vom Einrichtungsleiter zugestandenen Freiräume in der fachlichen Ausbildung und im Umgang mit den Jugendlichen nutzt und auch benötigt. Ebenso ist eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen erkennbar. Der notwendige Kontakt zur Berufsschule und zu den Praktikumsbetrieben wird vom Meister, teilweise auch vom Sozialpädagogen, gewährleistet. Durch die häufige Bearbeitung von Außenaufträgen in anderen Einrichtungen des Trägers ist der Kontakt dorthin sehr eng. Der Einrichtungsleiter vertritt die Werkstätten und die Interessen der Mitarbeiter nach außen. Die Arbeitsmarktchancen für Elektroinstallateure sind nach Aussage des Meisters durch Übernahmeangebote öffentlicher Institutionen gut. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die sehr gute technische Ausstattung der Elektrowerkstatt, das Auskommen mit dem Werkstattbudget sowie die Aufgabenteilung mit dem Sozialpädagogen im Hinblick auf eine Arbeitsentlastung. Die Auszubildenden begrüßen den Blockunterricht in der Berufsschule und freuen sich, dass sie nach relativ kurzer Zeit in die bestehende Gruppe integriert sind. Beeinträchtigend wirkt der hohe Anteil an verwalterischen Tätigkeiten, der viel Zeit in Anspruch nimmt, desinteressierte Jugendliche, die nach den offiziellen Einstellungskriterien in die Ausbildung aufgenommen werden müssen, die mehrwöchigen Berufsschulblöcke, die verhindern, dass die Auszubildenden ihre angefangenen Arbeiten beenden können, sowie die übersteigerten Anforderungen im Fach Elektronik. Die Auszubildenden kritisieren, dass sich die Berufsschullehrer im Unterricht nur nach den guten Mitschülern richten.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

Der **Gas-/Wasserinstallateurmeister** betreut derzeit drei Auszubildende im zweiten Lehrjahr. Er legt großen Wert auf Pünktlichkeit und ist morgens bereits sehr früh in der Werkstatt. Er bemüht sich darum, die Ausbildung ähnlich der in der freien Wirtschaft zu gestalten und nutzt dabei die Erfahrungen aus seinem ehemaligen Betrieb. Bei der Vermittlung fachlicher Inhalte erklärt der Meister zunächst die einzelnen Arbeitsschritte, hält sich bei der praktischen Ausführung dann beobachtend im Hintergrund und hilft nur mit, wenn Arbeiten schnell erledigt werden müssen. Nur im ersten Lehrjahr macht er den Auszubildenden sehr viel vor, später zieht er sich mehr und mehr zurück. In den Berufsschulzeiten bearbeitet der Meister die bürokratischen Angelegenheiten und bereitet die Arbeiten vor. Häufig ist er in diesen Zeiten auch mit verschiedenen Arbeiten auf dem Gelände beschäftigt. Der Meister verwaltet ein eigenes Werkstattbudget. Obwohl dieses Budget sehr gering ist, kommt er finanziell zurecht, da die Werkstatt durch Außenaufträge Einnahmen erzielt. Teure Werkzeuge und Maschinen beantragt er extra; diese Anschaffungen sind meist relativ kurzfristig möglich. Der Meister informiert sich über Werkzeuge und Maschinen regelmäßig in einer Fachzeitschrift und besucht nach Feierabend Vorträge im Bereich Sanitärhandwerk. In der Innung informiert er sich über die Inhalte der Gesellenprüfung und arbeitet diese dann gezielt mit den Auszubildenden durch. Er hat Kontakt zu ehemaligen Auszubildenden; einen besuchte er sogar auf dessen jetziger Arbeitsstelle.

Der Arbeitstag der Gas-/Wasserinstallateure beginnt um 7.30 Uhr und endet um 15.30 Uhr. In der Werkstatt wird gemeinsam gefrühstückt und zu Mittag gegessen; feste Pausenzeiten gibt es nicht,

diese richten sich nach dem aktuellen Tagesgeschehen. Seit etwa neun Monaten sind die Gas-/Wasserinstallateure mit den Umbauarbeiten auf dem Gelände der Einrichtung beschäftigt. Die Tagesplanung ist flexibel und ergibt sich aus denjenigen Arbeiten, die am zügigsten abgeschlossen werden müssen. Während des ersten Lehrjahrs werden überwiegend Blecharbeiten und Lötübungen durchgeführt sowie Abflussrohre verlegt. Der Meister orientiert sich zwar am Ausbildungsrahmenplan, soweit dies im Tagesgeschehen möglich ist, lehnt jedoch keine Aufträge ab, die Arbeiten beinhalten, die nach dem Ausbildungsplan erst in höhere Lehrjahre fallen, zum Beispiel Dacharbeiten. In der Gesellenprüfung müssen die Auszubildenden verschiedene Blecharbeiten ausführen, eine Rohrbiegung mit Quarzsand herstellen oder Bleirohre löten. Die Gas-/Wasserinstallateure erhalten in der Einrichtung Förderunterricht.

Die Gas-/Wasserinstallateure absolvieren Praktika, die der Meister in seine Urlaubszeit zu legen versucht. Er unterstützt diejenigen Auszubildenden bei der Praktikumsuche, die allein keinen Platz finden. Der Meister informiert sich bei den Mitarbeitern über die Arbeiten, für welche die Auszubildenden eingesetzt werden sollen, und bittet um Rückmeldungen bei eventuellen Fehlzeiten. Auch während der Praktika hält der Meister Kontakt zu den Betrieben.

Die Gas-/Wasserinstallateure besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben seit kurzem Tagesformunterricht. Der Meister hat zu den Lehrern nur wenig Kontakt; für Gespräche besteht auch kein direkter Anlass, da die Auszubildenden in der Berufsschule zunehmend bessere Leistungen erbringen.

Der Meister führt gemeinsam mit der Sozialpädagogin Bewerbungsgespräche; seine Meinung über eine Einstellung hat etwas mehr Gewicht als die der Sozialpädagogin, auch weil er die meiste Zeit mit den Jugendlichen verbringt. In der Werkstatt werden Jugendliche aus der Berufsvorbereitung in die Ausbildung aufgenommen. Die beiden Einrichtungsleiter sieht der Meister täglich.

Ergebnis der Auswertung

Die vorhandenen Aufträge strukturieren die Ausbildung, die der Meister mit den drei zuverlässigen Auszubildenden dem aktuellen Tagesgeschehen entsprechend nacheinander abarbeitet. Die Aufträge sind derzeit von den Umbauarbeiten auf dem Gelände bestimmt. Die Sozialpädagogin und die Einrichtungsleiter sind nicht in die Arbeitsabläufe der Werkstatt eingebunden. Die Werkstatt ist stabil, die Kohärenz, also die innere Kraft der Selbststabilisierung, ist durch das Zusammenspiel des Meisters mit den Auszubildenden im Hinblick auf die Bewältigung der täglichen Arbeitsanforderungen geprägt. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar; eine engere Zusammenarbeit mit der Berufsschule und den Praktikumsbetrieben ist nicht notwendig, da die Auszubildenden in diesen Bereichen nur einen geringfügigen Unterstützungsbedarf aufweisen. Die Arbeitsmarktsituation für Gas-/Wasserinstallateure ist günstig. Der Einrichtungsleiter vertritt die Werkstätten und die Interessen der Mitarbeiter nach außen. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die moderne Ausstattung der Werkstatt, die sehr positiven Auswirkungen des Förderunterrichts auf die Leistungen der Auszubildenden und die Ansprechbarkeit des Meisters beispielsweise bei Wohnungsproblemen. Stabilisierend wirken

zudem die Fähigkeit des Meisters, die Auszubildenden eigene Erfahrungen sammeln zu lassen, sowie seine gezielte Prüfungsvorbereitung. Der Meister kritisiert lediglich die realitätsfernen obligatorischen Fortbildungen und die Tatsache, dass ihm nur zwei Tage pro Woche für die Vermittlung fachlicher Inhalte zur Verfügung stehen.

Die Werkstätten in den **drei Niederlassungen** arbeiten sehr selbständig und sind jeweils für sich stabil.

Träger 11, Berufsbildung G, Glaser, Maler und Lackierer

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden neben einer Berufsvorbereitung sechs Ausbildungsplätze zum Maler und Lackierer und zwölf zum Glaser angeboten. In der Regel werden darüber hinaus jeweils ein bis zwei Jugendliche ausgebildet. In den beiden Werkstätten sind jeweils ein Sozialpädagoge und zwei Ausbilder tätig.

Neben seiner Tätigkeit in dieser Einrichtung ist der Leiter für zwei weitere Niederlassungen zuständig, in denen Berufsvorbereitungsmaßnahmen durchgeführt werden. Der Einrichtungsleiter kann sich von Verwaltungsaufgaben weitgehend freihalten; im Mittelpunkt seiner Aufmerksamkeit stehen die verschiedenen Werkstätten, in denen er sich, nicht nur zur Krisenintervention, häufig aufhält. Er bedauert, sehr viel Zeit in diversen Sitzungen, Gremien und Stadtteilkonferenzen verbringen zu müssen, statt sich in dieser Zeit direkt für die Jugendlichen zu engagieren. Der Einrichtungsleiter nimmt unter anderem Kontakt zu Berufsschulen, Innungen und Jugendrichtern auf, wenn es aktuelle Probleme auftreten. Er bemüht sich um die Konsolidierung neuer Projekte des Trägers. Der Einrichtungsleiter motiviert die Mitarbeiter, entscheidet und handelt stets konsequent. Er kümmert sich um die Belange der Mitarbeiter, um zu erreichen, dass diese sich in der Einrichtung wohl fühlen und Rückhalt finden.

Einer der beiden in der Einrichtung tätigen Sozialpädagogen betreut neben einer Berufsvorbereitungsmaßnahme die Auszubildenden der **Maler und Lackierer**. Er vertritt den Einrichtungsleiter und ist für den Bereich Budgetierung zuständig. Hier verteilt er die zur Verfügung stehenden Mittel an die verschiedenen Werkstätten, bespricht mit den jeweiligen Meistern, welche Anschaffungen getätigt werden können und bildet Rücklagen für eventuelle Notfälle. Der Sozialpädagoge verbringt durchschnittlich zehn Stunden pro Woche im Ausbildungsbereich. Er respektiert jeden Jugendlichen als Persönlichkeit und fördert diese individuell. Er unterstützt sie bei persönlichen Problemen und bemüht sich, die Jugendlichen nicht zu bedrängen, sondern ihnen Handlungsalternativen aufzuzeigen.

Der Ausbilder der Maler und Lackierer hat durch die Krankheit des Meisters zurzeit stellvertretend die Werkstattdienung inne. Er führt die sechs bis acht Jugendlichen in kleinen Schritten in die Ausbildungsinhalte ein. Morgens bespricht er mit den Auszubildenden die anfallenden Arbeiten, teilt Gruppen ein

und entscheidet, wer auf welche Baustelle fährt. Er lässt die in der Werkstatt verbleibenden Auszubildenden aufschreiben, welches Material sie für ihre Aufgaben benötigen, und erklärt ihnen die Arbeitsabläufe. Mit den übrigen Auszubildenden fährt er auf die Baustelle und spricht mit ihnen vor Ort die Arbeiten ab. Dann fährt er zurück in die Werkstatt und erkundigt sich, wie weit die Auszubildenden mit ihren Arbeiten gekommen sind. Zuweilen erledigt er im Anschluss einige bürokratische Aufgaben, wie das Schreiben von Angeboten und Rechnungen sowie die Bearbeitung von Krankmeldungen. Der Ausbilder ermahnt die Jugendlichen immer wieder zur Pünktlichkeit und fährt zuweilen auf die Baustelle, ohne auf zu spät kommende zu warten. Er bemüht sich, die Auszubildenden zu einem Team zusammenzuführen, und klärt unter ihnen entstandene Konflikte. Er legt Wert darauf, dass die Auszubildenden sorgsam mit ihrem Werkzeug umgehen, selbständiges Arbeiten erlernen, verschiedene Techniken auch theoretisch nachvollziehen und ihr Arbeitstempo steigern. Der Ausbilder hält Kontakt zur Handwerkskammer und fährt unter anderem mit den Auszubildenden dorthin, um die in Kursen angefertigten Arbeiten zu besichtigen.

Die Förderlehrerin der Maler und Lackierer unterrichtet vier Stunden pro Woche in den Fächern Deutsch und Mathematik. Sie ist, wie ihre Kollegen, für die Auszubildenden auch Ansprechpartnerin bei persönlichen Problemen. Sie hilft bei den Eintragungen in die Berichtshefte und, wenn es ihr zeitlich möglich ist, bei der Formulierung von Behördenanträgen. Sie ist bemüht, individuell auf die Fähigkeiten und Defizite der Auszubildenden einzugehen und gibt zuweilen Einzelunterricht.

Der interviewte Auszubildende der Maler und Lackierer nimmt am Förderunterricht teil und wendet sich häufig an den Ausbilder, wenn er Fragen hat. Der Sozialpädagoge ist für ihn in allen Belangen der erste Ansprechpartner. In der Gruppe fühlt er sich wohl; seiner Aussage nach wird niemand ausgegrenzt. Es werden gemeinsame Ausflüge und Reisen unternommen, und es gibt ein gemeinsames Frühstück. Der Auszubildende versteht sich gut mit seinen Kollegen. Die verschiedenen Lehrjahre arbeiten gemeinsam auf Baustellen. Kollegen aus niedrigeren Lehrjahren unterstützt er und steht ihnen für Fragen zur Verfügung. Wenn er nicht mehr weiter weiß, ruft er den Ausbilder an, der dann am nächsten Tag auf die Baustelle kommt. Auf einer Baustelle werden beispielsweise Vorarbeiten, wie Mauern, Spachteln und Tapezieren, ausgeführt und danach die Decken und Wände gestrichen. In der Werkstatt sind die Auszubildenden meist an den Übungswänden beschäftigt. Zu Beginn der Ausbildung können die Jugendlichen den ganzen Tag üben; später erhalten sie anspruchsvollere Aufgaben und müssen sauber und perfekt arbeiten.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule Blockunterricht in gemeinsamen Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben. Der Sozialpädagoge und die Ausbilder halten Kontakt zu den Berufsschullehrern. Bei Schwierigkeiten mit einzelnen Auszubildenden werden kurzfristig Gesprächstermine vereinbart.

Die Auszubildenden sollen zweimal pro Jahr Praktika absolvieren. Der Ausbilder vermittelt keinen Jugendlichen Praktika, von denen er weiß, dass sie sich oft verspäten, da die Betriebe ansonsten nicht mehr zur Aufnahme anderer Praktikanten bereit wären.

Der zweite in der Einrichtung tätige Sozialpädagoge ist neben der Betreuung einer Berufsvorbereitungsmaßnahme für die **Gläserauszubildenden** zuständig. Er beginnt seinen Arbeitstag mit einem Rundgang durch die Werkstätten und kümmert sich sofort um auftretende Schwierigkeiten. Er prüft die Neueingänge im Bereich der Verwaltung, kontrolliert die Anwesenheit der Auszubildenden und ist zudem für die Bearbeitung der eingehenden Bewerbungen zuständig. Er hält telefonischen Kontakt zu sozialen Diensten, Bewährungshelfern und Betreuern aus Jugendwohnungen.

Der Meister der Glaser stellt diejenigen, die zu spät kommen, sofort zur Rede. Bei häufigen Verspätungen führt er gemeinsam mit dem Sozialpädagogen Gespräche mit den betreffenden Auszubildenden. Der Arbeitstag beginnt mit einem gemeinsamen Frühstück, wofür er meist einkauft. Nach dem Frühstück findet eine Arbeitsbesprechung statt. Ein Teil der Auszubildenden fährt im Anschluss auf Baustellen, der andere Teil ist in der Werkstatt tätig, erstellt zunächst Arbeitsproben und bearbeitet dann Aufträge. Zum Aufgabenbereich des Meisters zählt die Erstellung von Kalkulationen und Rechnungen für die Auftraggeber. Er erarbeitet gemeinsam mit seinem Kollegen Förderpläne, in denen die Fortschritte, das Verhalten und die Fehlzeiten jedes Auszubildenden eingetragen werden. Der Glasermeister übt mit den Auszubildenden immer wieder Fertigkeiten und Arbeitsabläufe, mit denen sie Schwierigkeiten haben und wiederholt einmal pro Woche mit ihnen theoretische Inhalte aus der Berufsschule. Vor Prüfungen übt er mit den Auszubildenden ausschließlich theoretische Inhalte und beginnt damit, Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern herzustellen. Weibliche Auszubildende bereitet er eher auf den künstlerischen Bereich vor, da diese in der Bauglaserei schlechtere Berufschancen haben. Der Glasermeister führt viele Gespräche mit den Auszubildenden; er legt Wert auf eine gute Atmosphäre in der Einrichtung. Er hält regelmäßig Kontakt zur Innung, kann dort Terminwünsche äußern und Einfluss auf die Gestaltung der Schulungsunterlagen nehmen.

Der Förderlehrer der Glaser unterrichtet etwa vier bis sechs Stunden pro Woche in den Fächern Mathematik, Fachkunde und Politik. Er arbeitet gut mit den Mitarbeitern der Werkstatt zusammen und hat Freude am Umgang mit den Auszubildenden. Die Länge der Unterrichtseinheiten variiert er je nach Lehrjahr und Konzentrationsfähigkeit der Auszubildenden. Er bereitet die Auszubildenden intensiv auf Prüfungen vor; in dieser Zeit müssen die Kollegen aus den unteren Lehrjahren zurückstehen. Der Förderlehrer ermutigt die Auszubildenden, Fragen zu stellen, bis sie einen Sachverhalt tatsächlich verstanden haben. Im Unterricht setzt er auf dem niedrigsten Niveau an und geht in sehr kleinen Schritten voran.

Die Gläserauszubildenden berichten, dass ihr Arbeitstag morgens relativ ruhig mit einem Frühstück und einer Arbeitsbesprechung beginnt. Auszubildende verschiedener Lehrjahre arbeiten zusammen. Für ihr Werkzeug sind sie selbst verantwortlich; jeder hat einen eigenen Arbeitsplatz. Im ersten Lehrjahr beginnen die Gläserauszubildenden mit einfachen Tätigkeiten, wie Glasschneiden und Tiffanyarbeiten. Im zweiten Lehrjahr werden sie an die Maschinen herangeführt. Bereits in den ersten beiden Lehrjahren bearbeiten sie Außenaufträge. In der Werkstatt bauen die Auszubildenden Vitrinen und Spiegel oder fertigen Einsetzarbeiten. Freitags haben sie Gelegenheit, ihre Berichtshefte zu führen. Untereinander verstehen sich die Auszubildenden relativ gut. Hauptansprechpartner bei fachlichen

Fragen ist der Geselle, da dieser mit ihnen die Aufträge bearbeitet. Bei persönlichen Problemen wenden sich die Auszubildenden an den Meister oder den Sozialpädagogen.

Die Gläserauszubildenden haben in der Berufsschule seit kurzem Tagesformunterricht; es fällt ihnen schwer, sich jede Woche neu auf den Unterricht einzustellen. Im Gegensatz dazu begrüßen die Mitarbeiter die Umstellung, da die Unterrichtsinhalte leichter in der Einrichtung aufgearbeitet werden können und die Fehlzeiten zurückgegangen sind. Der Glasermeister hält regelmäßig Kontakt zur Berufsschule und spricht bei Schwierigkeiten mit den Lehrern oder dem Schulleiter. Auch der Förderlehrer telefoniert alle zwei bis drei Monate mit den Berufsschullehrern, um sich über die Unterrichtsinhalte zu informieren.

Die Gläserauszubildenden absolvieren vier- bis sechswöchige Praktika in einem Großbetrieb, zu dem der Meister einen sehr guten Kontakt hat. Er überlegt sich sehr genau, welche Auszubildende er in Praktika vermitteln kann. Bei der Auswahl der Praktika wird darauf geachtet, dass in den Betrieben Inhalte vermittelt werden, die die Einrichtung nicht abdecken kann. Während der Praktika kommen die Auszubildenden einmal pro Woche zum Förderunterricht in die Einrichtung.

Über die Einstellung von Bewerbern entscheidet das jeweilige Team und unterrichtet den Personalrat über die Gründe der Einstellung oder Ablehnung. Die Einrichtung nimmt nur noch Bewerber auf, die höchstens 21 Jahre alt sind. Die Mitarbeiter achten bei der Einstellung auf das Vorhandensein einer sozialen Benachteiligung und darauf, ob der Bewerber in der Lage sein wird, den Anforderungen in der Berufsschule zu genügen. Eine Vorauswahl von Bewerbern wird eingeladen.

Bei Fehlzeiten werden in der Einrichtung zunächst Gespräche mit den Sozialpädagogen und den Ausbildern geführt; wenn diese erfolglos bleiben, werden weitere Fehlzeiten mit Gehaltsabzügen sanktioniert. Erst wenn alle Bemühungen, die Jugendlichen in der Ausbildung zu halten, fehlschlagen, wird eine Kündigung ausgesprochen. Bei nachhaltiger Überforderung der Auszubildenden in der Berufsschule oder mangelnder Eignung im handwerklichen Bereich erfolgt eine Kündigung in gegenseitigem Einvernehmen.

Sowohl die Maler und Lackierer als auch die Glaser erzielen durch die Übernahme von Außenaufträgen Einnahmen und schaffen dadurch eine realitätsnahe Arbeitsatmosphäre. Die erzielten Einnahmen werden unter anderem für Investitionen in den Werkstätten genutzt; mit der technischen Ausstattung sind die Mitarbeiter zufrieden.

Der Einrichtungsleiter führt in den verschiedenen Werkstätten mit den Mitarbeitern täglich ein kurzes Teamgespräch. Zudem werden in der Einrichtung regelmäßige Dienstgespräche mit allen Mitarbeitern abgehalten. Die Sozialpädagogen und Ausbilder beider Teams tauschen sich täglich aus. Die Sozialpädagogen teilen sich die Aufgaben entsprechend ihren Fähigkeiten und Vorlieben auf. Die Mitarbeiter erhalten regelmäßig Fortbildungsangebote. Eine Supervision findet nicht statt.

In der Einrichtung wird aufgrund fehlender Kapazitäten keine offizielle Nachbetreuung angeboten. Wenn Absolventen in die Einrichtung kommen und um Unterstützung bei Bewerbungen nachsuchen, sind die Mitarbeiter gern dazu bereit.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung bildet das Regelwerk für ein harmonisches Zusammenspiel mit aufgeteilten Rollen, in dem der Einrichtungsleiter für die gute personelle und materielle Ausstattung sorgt, sein Team motiviert und nach außen repräsentative Aufgaben wahrnimmt. Die Sozialpädagogen übernehmen die Regelung verwalterischer und finanzieller Angelegenheiten. Die Ausbilder nutzen die Gestaltungsfreiräume bei der Vermittlung fachlicher Inhalte. Im Zentrum der Aufmerksamkeit aller Beteiligten steht das Engagement für die Auszubildenden, die als Gruppe zum erfolgreichen Abschluss geführt werden sollen. Die Einrichtung ist stabil. Eine Kohärenz, also das Zusammenspiel von Praktiken, Funktionen und Struktur, wird darin deutlich, dass die enge und langjährige Zusammenarbeit einen vertrauensvollen Umgang unter den Mitarbeitern ermöglicht. Neu hinzukommende, teilweise sehr schwierige Auszubildende können auf diese Weise in die Einrichtung integriert werden. Die Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen zeigt sich in der bereitwilligen Übernahme von Außenkontakten durch alle Mitarbeiter dieser Einrichtung, die zu einem Abbau von Vorurteilen in der Innung, zu einer Kooperationsbereitschaft der Praktikumsbetriebe (Glaser) beziehungsweise Auftraggeber (Maler) und der Berufsschulen sowie diversen Vermittlungsmöglichkeiten auf den Arbeitsmarkt führt. Zu den zahlreichen stabilisierenden Faktoren zählen die momentan gute finanzielle Ausstattung und die Freiräume, die den Werkstätten bei der Verwendung der Budgets zugestanden werden. Der Förderunterricht in beiden Ausbildungsgängen, die sicheren Arbeitsplätze der Mitarbeiter, die umfassende Unterstützung der Auszubildenden durch alle Mitarbeiter, der motivierende Führungsstil des Einrichtungsleiters, das Vertrauensverhältnis zwischen den Auszubildenden und den Mitarbeitern sowie die Mischung aus formellen und informellen Kommunikationsstrukturen tragen zur Stabilität der Einrichtung bei. Auch die realistische und praxisnahe Ausbildung, die intensive Prüfungsvorbereitung, die persönliche Entwicklung der Auszubildenden während der Lehrzeit, der enge Kontakt zum Fachreferenten und die guten Arbeitsmarktchancen beider Berufe wirken stabilisierend. Belastend sind lediglich die teilweise enormen schulischen Defizite der Jugendlichen, die finanziellen Probleme allein lebender Auszubildender sowie die Drogenproblematik und die schlechten Wohnbedingungen einzelner Auszubildender.

Träger 11, Berufsbildung H, Büroinformationselektroniker, Elektroinstallateure, Flachdrucker, Floristen, Garten- und Landschaftsbauer, Gas-/Wasserinstallateure, Konstruktionsmechaniker, Radio- und Fernsehtechniker, Tischler, Trockenbaumonteur

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden zehn Ausbildungsgänge mit insgesamt 79 Plätzen angeboten; zusätzlich stehen im Rahmen der Ausbildungskooperative zwölf Plätze zur Verfügung. Zum Interviewzeitpunkt werden 89 Jugendliche in der Einrichtung ausgebildet und zusätzlich acht im Rahmen der Ausbil-

dungskooperative. In diesem neuen Projekt findet die fachliche Ausbildung in einem Betrieb statt; auch die Erteilung von Förderunterricht ist möglich. Die ersten beiden Ausbildungsjahre finanziert der Träger; danach wird die Hälfte aller anfallenden Kosten übernommen. Der für die Ausbildungskooperative zuständige Sozialpädagoge akquiriert die Betriebe, schließt mit ihnen Ausbildungsverträge ab, stellt ihnen gegenüber sicher, dass die Ausbildung vergütet wird und dass die sozialpädagogische Betreuung über den gesamten Zeitraum gewährleistet ist. Der Einrichtungsleiter legt Wert darauf, dass neben der Etablierung und Erweiterung der Ausbildungskooperative die außerbetriebliche Ausbildung in den Werkstätten aufrechterhalten wird. Zusätzlich möchte er niedrighschwellige Angebote zu schaffen, die der speziellen Klientel gerecht werden.

Der Einrichtungsleiter forciert die Auflösung der Einrichtung und den Umzug der Werkstätten an andere Standorte, um der Überzeugung Folge zu leisten, dass Jugendliche vor Ort in den sozialen Brennpunkten ausgebildet und betreut werden sollen. Zudem werden durch die Auflösung die Mitarbeiter aus der standortbedingten Isolation gelöst, die Kundennähe erhöht und damit die Möglichkeit für eine realitätsnähere Ausbildung geschaffen. Im Zuge der Auflösung sollen die Werkstätten der Ausbildung und der Berufsvorbereitung zusammengelegt werden. Der Einrichtungsleiter strebt für den Träger eine größere Verselbständigung an, um so ein flexibleres Handeln zu ermöglichen.

Die Stellenbeschreibung des Einrichtungsleiters ist stark auf sozialpädagogisches Handeln ausgerichtet, derzeit ist er jedoch vornehmlich verwalterisch tätig. Er sorgt für die Etablierung neuer Ausbildungsplätze und entwickelt verschiedene Computerprogramme, um zu einer Rationalisierung der Verwaltungsaufgaben beizutragen und um jederzeit über verschiedene Daten verfügen zu können. Er richtet seine Ideen und Konzepte über die Einrichtungsleitersitzungen an den Träger; die Ideen- und Konzeptentwicklung ist ihm sehr wichtig. Der Einrichtungsleiter kümmert sich um das Berichtswesen, das im Zuge der Integration der Sozialpädagogen in die jeweiligen Teams eingeführt wurde. Bestandteil des Berichtswesens ist die Erstellung von Förderplänen für jeden einzelnen Auszubildenden, damit die Mitarbeiter ressourcenorientiert arbeiten, das heißt unter Beachtung der individuellen Voraussetzungen der Auszubildenden die Wirksamkeit der Förderung zu überprüfen.

Der Einrichtungsleiter ist um eine sehr gute technische Ausstattung der Werkstätten bemüht und stellt den Meistern ein eigenes Budget zur Verfügung. Auf diese Weise wird den Mitarbeitern mehr Einfluss und Verantwortung übertragen. So soll auch eine höhere Arbeitszufriedenheit ermöglicht werden. Aufgrund der umfangreichen Verwaltungs- und Gremienarbeit steht ihm immer weniger Zeit für den Kontakt mit Kollegen zur Verfügung; er bemüht sich dennoch, die Mitarbeiter genau über die Rahmenbedingungen, die beispielsweise das Arbeitsamt setzt, zu informieren; es ist ihm wichtig, mit möglichst viel Geduld und auch sachlich über die Veränderungen zu berichten, darüber zu informieren, welche Schwierigkeiten die Einrichtungsleiter in diesem Zusammenhang erkannt haben sowie alle Fragen der Kollegen zu beantworten. Die den Umzug betreffenden Gespräche und Verhandlungen führt er ohne seine Mitarbeiter, um sie nicht durch dauernd wechselnde Informationen zu beunruhigen. Es gehört zu seinem Führungsstil, lediglich Vorentscheidungen zu treffen; im Anschluss führt er Gespräche mit den davon betroffenen Personen, um gemeinsam über sinnvolle Nachbesserungen zu beraten.

Seine Position ermöglicht es ihm, die Aufmerksamkeit auf den Gesamtkomplex des Trägers zu richten und sich vorwiegend um die politische und finanzielle Außenabsicherung zu kümmern. Der Einrichtungsleiter sieht seine Tätigkeit in einem Kontext gesamtgesellschaftlicher und betrieblicher Veränderungen; daraus ergibt sich für ihn die Notwendigkeit, sich ständig neu auf Veränderungen einzustellen. Er unterhält vielfältige Kontakte auf politischer Ebene und innerhalb des Trägers und sorgt für eine gute finanzielle Ausstattung der Werkstätten.

In den verschiedenen Werkstätten sind, je nach der Anzahl der Ausbildungsplätze, ein oder zwei Ausbilder tätig. Die zwei interviewten Sozialpädagogen und Förderlehrer sind beziehungsweise jeweils für die Betreuung mehrerer Werkstätten zuständig, weshalb sich ihre Aussagen bei der Beschreibung und Auswertung der einzelnen Werkstätten im Folgenden mehrmals wieder finden.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Werkstatt der **Büroinformationselektroniker** werden bei sechs regulären Plätzen derzeit sieben Jugendliche ausgebildet. Diese Ausbildung ist dreieinhalbjährig. Neben dem Meister steht den Auszubildenden eine Förderlehrerin zur Verfügung.

Der Meister verbringt den Großteil seiner Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden mit der Vermittlung fachlicher Inhalte; er benötigt nur wenig Zeit für bürokratische Aufgaben. Er verwaltet den Etat für seine Werkstatt und kommt sehr gut mit dem Geld zurecht, auch da er viele Geräte gebraucht kauft. Bei Neuanschaffungen geht er auf die Wünsche der Auszubildenden ein; gemeinsam wird dann eine Einkaufsliste erstellt. Der Meister unterhält gute Kontakte zu Firmen, von denen er ausgemustertes Material zu Ausbildungszwecken erhält. Zu Beginn der Ausbildung macht er die Jugendlichen mit den Geräten vertraut, so dass sie gefahrlos daran arbeiten können. Anschließend ermutigt er sie zu mehr Selbständigkeit; die Auszubildenden sollen sich Fachbücher besorgen und versuchen, Probleme allein zu lösen. Der Meister steht für eine eventuell nötige Hilfestellung zur Verfügung. Mit Mühe arbeitet er sich in das Fachgebiet der PC-Technik ein, das einer ständigen Entwicklung unterliegt, und löst gemeinsam mit den Auszubildenden die auftretenden Schwierigkeiten. Um realitätsnah auszubilden, zieht er mitunter Aufträge vor und verändert den geplanten Ausbildungsablauf. Er unternimmt mit den Auszubildenden Ausflüge; es finden auch Gruppenreisen statt, die den Auszubildenden viel Freude bereiten. Es ist dem Meister wichtig, einen guten Gruppenzusammenhalt herzustellen, den Auszubildenden selbständiges Arbeiten nahe zu bringen, sie zu regelmäßigem Erscheinen zu motivieren und bei ihnen Interesse an diesem Beruf zu wecken.

Die Förderlehrerin steht den Auszubildenden einige Stunden pro Woche zur Verfügung; sie betreut in der Einrichtung insgesamt vier Ausbildungsgänge. Sie ist regelmäßig in der Werkstatt anwesend und erkundigt sich bei den Auszubildenden über deren Schulschwierigkeiten, um den Förderbedarf zu klären. Sie erteilt Einzelunterricht. Die Förderlehrerin sieht ihre Hauptaufgabe darin, die Auszubildenden das Lernen zu lehren und ihnen beizubringen, ihre Aufgaben zu strukturieren.

Die Auszubildenden werden jeweils sechs Monate in den Bereichen Kopiertechnik, PC-Technik und Faxtechnik ausgebildet. Jeder Auszubildende muss sich selbst Aufträge erteilen und zum Beispiel anhand von Unterlagen Fehler an Geräten herausfinden. Den interviewten Auszubildenden ist es wichtig, mit einer sinnvollen Arbeit beschäftigt zu sein und sich nicht zu langweilen. Mehr Kundenkontakt und eine breitere Ausbildung halten sie für notwendig, um später auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben Blockunterricht. Die interviewten Auszubildenden haben aufgrund ihrer fremdsprachlichen Herkunft mitunter Schwierigkeiten, dem Unterricht zu folgen. Einige Berufsschullehrer nehmen auf diese Probleme keine Rücksicht. Ihre Mitschüler mit Abitur erklären ihnen die Unterrichtsinhalte teilweise besser als die Lehrer. Der Meister hält zu allen Berufsschullehrern Kontakt.

In der Werkstatt werden nur selten Aufträge bearbeitet. Einmal pro Jahr sind die Auszubildenden für ein vierwöchiges Praktikum in einem Betrieb. Dem Meister fällt die Vermittlung von Praktikumsplätzen aufgrund seiner vielfältigen Kontakte zu Betrieben leicht; einige Auszubildende versuchen auch selbstständig, einen Platz zu finden. Zur Innung unterhält der Meister nur im Zusammenhang mit den Abschlussprüfungen Kontakt.

Der Meister stellt während eines Orientierungspraktikums fest, ob ein Bewerber für diese Ausbildung geeignet ist und beispielsweise das nötige Fingerspitzengefühl hat. Auch wird mit den Bewerbern ein Mathematiktest durchgeführt.

Der Meister und die Förderlehrerin nehmen an den unregelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen der Einrichtung teil. Der Meister arbeitet in der Werkstatt ohne einen Kollegen; es steht kein sozialpädagogischer Betreuer zur Verfügung. Die ehemals zuständige Sozialpädagogin kümmerte sich um die Wohnungsprobleme der Auszubildenden, um Probleme mit den Eltern und Behörden oder bei Nichteignung um einen anderen Ausbildungsplatz. Nach Ansicht des Meisters war die Sozialpädagogin jedoch zu wenig in die Belange der Werkstatt integriert.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Werkstatt stellt sich als das bloße Vorhandensein der Planstelle des Meisters und der Ausbildungsplätze dar. Der Meister müht sich, den technischen Entwicklungen persönlich und auch in der Ausbildung nachzukommen und den Arbeitstag trotz mancher Hindernisse zu strukturieren. Die Ausbildung wird den Ansprüchen der Jugendlichen in fachlicher Hinsicht aufgrund der vorhandenen technischen Ausstattung und personellen Besetzung, trotz aller Bemühungen des Meisters, nicht gerecht. Die Wünsche der Auszubildenden und die Ziele des Meisters können in der Werkstatt nicht erfüllt werden; deshalb befindet sich die Einrichtung in einer Krise. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist im Bereich der Firmenkontakte (Praktika, fachliche Unterstützung bei Problemen) und im Hinblick auf die Berufsschule vorhanden. Die allen Beteiligten notwendig erscheinende Annahme von Außenaufträgen ist nur in geringem Umfang möglich, da hierzu ein Betriebsfahrzeug zur Verfü-

gung stehen müsste. Die Arbeitsmarktchancen für Büroinformationselektroniker sind schlecht. Die Werkstatt erscheint als in einer Krise befindlich. Hervorzuheben sind die Schwierigkeiten der Arbeitseinteilung und -strukturierung, die für den Meister mühsame Aneignung von Fachkenntnissen im Computerbereich sowie der fehlende Kundenkontakt. Die Auszubildenden fühlen sich nur unzureichend auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes vorbereitet, da sie in der Werkstatt lediglich an Fotokopierern und PCs ausgebildet werden; zudem sind die Kopierer, Faxgeräte und Frankiermaschinen veraltet. Mitunter sind sie frustriert, wenn es in der Werkstatt nichts zu tun gibt. Das Lesen von Fachbüchern fällt ihnen aufgrund ihrer Sprach- und Verständnisprobleme schwer. Als außerbetrieblich Ausgebildete fühlen sie sich auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt und sehen in den Praktikumsbetrieben die einzige Chance, eine Anstellung zu finden. Zu den stabilisierenden Faktoren gehört die Fähigkeit des Meisters, sparsam zu wirtschaften, die Ausstattung der Werkstatt mit modernen Computern, das Vertrauensverhältnis zwischen den Auszubildenden und dem Meister sowie der Blockunterricht in Bezug auf die Arbeitsorganisation. Für die Auszubildenden sind der Förderunterricht, das gute Gruppenklima und die Hilfsbereitschaft und Bemühungen des Meisters stabilisierend.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Werkstatt der **Elektroinstallateure** werden sechs Jugendliche ausgebildet. Das Team besteht aus einem Meister, einer Sozialpädagogin und einer Förderlehrerin.

Der Meister gliedert die Ausbildung danach, was er in welchem Zeitraum von den Auszubildenden erwarten kann, und baut häufig Wiederholungen ein. Er beginnt zunächst mit kleinen Übungen und steigert diese dann; zu den sich wiederholenden Inhalten kommen neue hinzu, so dass die Übungen immer umfangreicher werden. Das Konzentrationsvermögen der Auszubildenden steigert sich hierbei allmählich. Er richtet sich nach der individuellen Aufnahmefähigkeit der Auszubildenden und gibt ihnen dementsprechend unterschiedlich lange Erklärungen. Der Meister hält die Auszubildenden dazu an, sich, wenn sie zusätzliche Ideen haben, Notizen zu machen, ihre Grundüberlegung jedoch zunächst einmal weiterzuverfolgen, um sie an das logische und stringente Lösen von Aufgaben heranzuführen. Er richtet sich nach dem Ausbildungsrahmenplan und den Anforderungen in der Prüfung, die er mit den Jugendlichen gezielt vorbereitet; Aufträge haben für ihn Vorrang. Der Meister bemüht sich darum, ein ausgewogenes Verhältnis aus Übungen und Auftragsarbeiten herzustellen. Er möchte die Auszubildenden nicht überfordern und eine Produktionsatmosphäre in der Werkstatt vermeiden. Es ist ihm wichtig, einen guten Gruppenzusammenhalt herzustellen und den Auszubildenden ein angemessenes Verhalten gegenüber ihren Kollegen und Vorgesetzten nahe zu bringen. Der Meister nimmt an fachlichen und pädagogischen Fortbildungen teil.

Die Förderlehrerin steht den Auszubildenden einige Stunden pro Woche zur Verfügung; sie betreut in der Einrichtung insgesamt vier Ausbildungsgänge. Sie ist regelmäßig in der Werkstatt anwesend und erkundigt sich bei den Auszubildenden über deren Schulschwierigkeiten, um den Förderbedarf zu klären. Sie erteilt Einzelunterricht. Die Förderlehrerin sieht ihre Hauptaufgabe darin, die Auszubildenden das Lernen zu lehren und ihnen beizubringen, Aufgaben zu strukturieren.

Im ersten Lehrjahr lernen die Auszubildenden mit verschiedenen Schaltungen und der abstrakten Symbolik der Zeichnungen umzugehen. Der Meister zeigt den Auszubildenden zunächst eine Schaltung und die dazugehörigen Symbole; dann geht er Schritt für Schritt im Arbeitsablauf weiter. Im zweiten Lehrjahr lernen die Auszubildenden mit Motorschaltungen und Schützsteuerungen zu arbeiten; diese Inhalte ziehen sich bis in das dritte Lehrjahr. Die Schaltungen lernen die Auszubildenden auch über einen Computer zu steuern. Als Vorbereitung auf die Gesellenprüfung simuliert der Meister mit den Auszubildenden die Prüfungssituation, so dass sie in der Lage sind, innerhalb von sieben Stunden nach Plänen eine Schaltung zu erstellen. Sie lernen auch, Fehler schnell zu finden und diese zu beheben, so dass sie in der Prüfung nicht unter Zeitdruck geraten, und üben gemeinsam die Entwicklung eines kleinen Computerprogramms.

Die Auszubildenden sollen ab 7.30 Uhr in der Werkstatt anwesend sein, die Arbeit beginnt um 8.00 Uhr. Jeder Auszubildende verfügt über eine eigene Werkzeugkiste, für die er selbst verantwortlich ist; verloren gegangenes Werkzeug wird ihnen ersetzt. Die Auszubildenden verschiedener Lehrjahre arbeiten zusammen; sie kommen gut miteinander aus und helfen sich gegenseitig. Mit dem Meister arbeiten sie an den Übungswänden und nehmen an seinem Theorieunterricht teil. Mit privaten und bürokratischen Problemen wenden sie sich eher an die Sozialpädagogin, die ihnen beispielsweise bei der Wohnungssuche hilft. Den Förderunterricht bezeichnen sie als sehr hilfreich. Ein Auszubildender besucht einen Abendkurs, da es in der Werkstatt keinen Nachhilfeunterricht in Deutsch gibt. Die Werkstatt unternimmt regelmäßige Gruppenreisen.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule Blockunterricht. Der Meister unterhält gute Kontakte zu den Berufsschullehrern, deren Unterricht er als sehr gut bezeichnet. Die Interviewpartner können die Anforderungen in der Berufsschule erfüllen, auch wenn sie diese aufgrund der vielen Klassenarbeiten für hoch halten.

Die Auszubildenden besuchen in der Innung einen zweiwöchigen Feilkurs und einen einwöchigen Kurs, in dem verschiedene Messungen durchgeführt werden. Der Meister informiert sich in der Innung über die Prüfungsanforderungen, so dass er die Auszubildenden optimal darauf vorbereiten kann. Die Werkstatt bearbeitet Außenaufträge. Der Meister nimmt die Auszubildenden erst mit auf eine Baustelle, wenn sie die meisten Schaltungen bereits kennen, da vor Ort keine Zeit mehr für Erklärungen bleibt und er sich um viele Dinge gleichzeitig kümmern muss. Die Auszubildenden installierten beispielsweise in einem Jugendwohnheim Lampen und Steckdosen; auch in anderen Einrichtungen des Trägers sind sie mitunter beschäftigt. Auf Baustellen übernehmen die höheren Lehrjahre die schwierigen und die unteren Lehrjahre die leichteren Arbeiten. Die Auszubildenden absolvieren unterschiedlich lange Praktika. Der Meister hat zu einer größeren Anzahl von Betrieben guten Kontakt. Er legt Wert darauf, dass die Auszubildenden in den Praktika unterschiedliche Betriebe und Spezialgebiete kennen lernen. Mit der technischen Ausstattung der Werkstatt sind alle Beteiligten zufrieden. Fehlende Messgeräte können bei den Radio- und Fernsichttechnikern ausgeliehen werden. Über die Verwendung des Werkstattbudgets entscheidet der Meister. Ein Teil der erzielten Einnahmen kann für die Werkstatt verwendet werden.

Bei Einstellungen achtet der Meister besonders auf das Zeugnis der Bewerber und entscheidet danach, ob er eine reale Chance sieht, dass derjenige die Ausbildung auch bewältigen kann; er erwartet einen Hauptschulabschluss. Es ist ihm wichtig, Jugendliche einzustellen, die die Fähigkeit zum abstrakten Denken haben. Die Bewerber arbeiten probeweise ein oder zwei Tage in der Werkstatt, wobei der Meister seine Einschätzung nochmals überprüfen kann. Vor einer Abmahnung werden gemeinsame Gespräche mit der Sozialpädagogin und dem betreffenden Jugendlichen geführt. Zu Abbrüchen und Kündigungen ist es in den letzten Jahren nicht gekommen.

Einmal pro Woche findet ein Frühstück mit dem Meister und der Sozialpädagogin statt; hierbei spricht der Meister mit ihr über die Probleme einzelner Auszubildender. Er begrüßt, dass die Sozialpädagogin dadurch enger in die tägliche Arbeit eingebunden ist. Die Mitarbeiter nehmen an den unregelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen der Einrichtung teil.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Ausbildung zeigt sich als die an die Möglichkeiten der Jugendliche angepasste, zugleich jedoch stringente Arbeitsorganisation, in der die Mitarbeiter den Bereich abdecken, der ihrer Qualifikation entspricht, und damit eine Rundumbetreuung der Auszubildenden erreichen. Die Werkstatt ist stabil, eine Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, wird darin sichtbar, dass der Meister für die fachliche, die Förderlehrerin für die schulische Ausbildung sorgt und die Sozialpädagogin die Jugendlichen bei persönlichen und bürokratischen Problemen unterstützt. Zudem akzeptieren die Mitarbeiter jeweils ihre klaren Zuständigkeiten. Die Auszubildenden nutzen je nach der Art ihres Anliegens die jeweiligen Ansprechpartner unter den Mitarbeitern. Eine Korrespondenz ist in Bezug auf die guten Kontakte zur Berufsschule und zur Innung sowie die Auswahl an Praktikumsbetrieben und Außenaufträgen erkennbar. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die geringe Abbrecher- und Kündigungsquote, das für die Anschaffung wichtiger Materialien und Maschinen ausreichende Werkstattbudget sowie die Auswahl an Außenaufträgen und Praktikumsbetrieben. Stabilisierend wirken die Fähigkeit des Meisters, klare Prioritäten zu setzen, seine Rücksichtnahme auf das Konzentrationsvermögen der Auszubildenden und seine Akzeptanz hinsichtlich der Umstrukturierungen des Trägers und der Auflösung der Einrichtung, sowie die reibungslosen Arbeitsabläufe. Der Meister begrüßt die Austauschmöglichkeiten mit der Sozialpädagogin und das Auskommen mit dem Einrichtungsleiter. Für die Auszubildenden sind der Förderunterricht, die Ansprechbarkeit der Sozialpädagogin bei persönlichen und bürokratischen Problemen, das gute Auskommen in der Gruppe sowie die Art der Vermittlung fachlicher Inhalte durch den Meister stabilisierend. Beeinträchtigende Faktoren, die den Ausbildungsablauf betreffen, sind nicht erkennbar.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Werkstatt der **Flachdrucker** werden bei vier regulären Plätzen derzeit auch vier Jugendliche im Bereich Kleinformate ausgebildet. Neben dem Ausbilder ist für die Jugendlichen ein Förderlehrer zuständig. Die Sozialpädagogin besucht die Werkstatt einmal pro Woche für eine Stunde.

Der Ausbilder richtet sich bei der Vermittlung fachlicher Inhalte nach dem Ausbildungsrahmenplan, wobei er individuell auf das Lern- und Arbeitsverhalten der Jugendlichen eingeht. Er führt über jeden Auszubildenden einen Förderplan, aus dem er ersehen kann, was der betreffende bereits kann und an welcher Stelle Defizite erkennbar sind. Bevor er die Auszubildenden allein arbeiten lässt, erkundigt er sich bei ihnen, ob sie sich die jeweilige Arbeit auch zutrauen. Nach dem Erwerb von Grundkenntnissen lernen die Auszubildenden die verschiedenen Maschinen und Tätigkeiten kennen; die Art der Vermittlung und das Arbeitstempo richtet der Ausbilder nach der individuellen Leistungsbereitschaft der Jugendlichen. Die Auszubildenden erhalten zweimal pro Woche Förderunterricht; an der Entwicklung des Konzeptes für den Förderunterricht hat sich der Ausbilder beteiligt. Mit den Jugendlichen unternimmt er verschiedene Gruppenaktivitäten. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Auszubildenden ist es für ihn schwierig, diese zu gemeinsamen Unternehmungen zu motivieren. Der Ausbilder hält die Jugendlichen dazu an, regelmäßig Sport zu treiben.

Der Förderlehrer ist für die Flachdrucker und für drei weitere Ausbildungsgänge zuständig; derzeit unterrichtet er etwa 28 Jugendliche. Bei neuen Auszubildenden versucht er sich zunächst ein Bild von deren schulischen Schwierigkeiten zu machen und richtet danach seine Unterrichtsplanung aus. Er ist bemüht, ein Vertrauensverhältnis zu den Auszubildenden aufzubauen, damit diese sich offen über ihre Schwächen äußern. Er wiederholt mit den Auszubildenden die Inhalte des letzten Berufsschulblocks und berücksichtigt dabei Themen, mit denen sie Schwierigkeiten hatten. Bestimmte Basisinhalte muss er ständig mit ihnen wiederholen, Klassenarbeiten bereitet er intensiv vor. In der Regel gibt er Einzelunterricht, wenn es gewünscht wird auch Unterricht in kleinen Gruppen. Die Unterrichtseinheiten betragen zwischen einer und drei Stunden, je nach der Aufnahmefähigkeit und den Defiziten der Auszubildenden. Bei der Aufarbeitung schulischer Inhalte geht er Schritt für Schritt vor; bei der Lösung von Mathematikaufgaben zieht er Beispiele aus dem Leben der Auszubildenden heran und versucht, die Zahlen „lebendig“ zu machen.

Die Auszubildenden beginnen um 7.30 Uhr mit der Arbeit. In der Werkstatt werden unter anderem Vier-Farben-Sätze für Werbebezzettel, verschiedene Kleinauflagen, Briefpapier, Visitenkarten und Geschäftspapiere gedruckt; der Buchdruck ist nicht möglich. Während des ersten Lehrjahrs müssen die Auszubildenden viel zusehen. Erst im zweiten Lehrjahr beginnt die selbständige Arbeit, zum Beispiel die Maschinenvorbereitung und -wartung. Die Auszubildenden bearbeiten in der Regel je für sich einen Auftrag. Diese Arbeitsweise sagt ihnen auch deshalb zu, da sie auf diese Weise nur die eigenen Fehler bereinigen müssen. Über persönliche Angelegenheiten unterhalten sie sich mit dem Meister, eine Sozialpädagogin steht ihnen nicht zur Verfügung. Die Auszubildenden nehmen an einem Computerkurs teil. In der Prüfung müssen sie einen Vier-Farb-Satz drucken, per Augenmaß die Farben mischen und Montagen für die Druckvorlagenerstellung anfertigen. Das erforderliche Material erhalten sie von der Werkstatt. Der Ausbilder unterstützt sie auch in theoretischen Fächern bei der Prüfungsvorbereitung.

Der Ausbilder verwaltet das Werkstattbudget, das angesichts der teuren Maschinenwartungen und -reparaturen relativ knapp bemessen ist. Dennoch ist er ständig bemüht, die unvollkommene techni-

sche Ausstattung zu verbessern. Durch die Wahrnehmung von Außenaufträgen erzielt die Werkstatt Einnahmen. Der Ausbilder hat sich einen Kreis von Auftraggebern erarbeitet, so dass sein pädagogisches Prinzip „keine Produktion für den Papierkorb“ verwirklicht werden kann. Mitunter bearbeiten die Auszubildenden die Aufträge in den jeweiligen Betrieben, da dort beispielsweise größere Formate angefertigt werden können, als dies in der Werkstatt möglich ist. Die Jugendlichen absolvieren zudem bis zu sechswöchige Praktika. Für den Ausbilder wird es zunehmend schwierig, Betriebe zu finden, die die Auszubildenden auch an teureren Maschinen arbeiten lassen. Bei Außenaufträgen und Praktika muss der Ausbilder die Jugendlichen motivieren, den Schonraum der Werkstatt zu verlassen. Interessierte Absolventen kann er aufgrund seiner vielfältigen Kontakte in Betriebe vermitteln.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben einwöchigen Blockunterricht. Die ehemals drei- bis vierwöchigen Blöcke sind vor kurzem auf einwöchige Blöcke umgestellt worden. Die Klassenarbeiten werden nicht mehr am Ende eines Blocks, sondern im Folgenden geschrieben, woraus sich für den Ausbilder die Notwendigkeit ergibt, nach neuen Vermittlungsformen zu suchen, die das Langzeitgedächtnis aktivieren. Sein Kontakt zu den Berufsschullehrern ist intensiv und kollegial.

Der Ausbilder hält zu einigen Kollegen auf dem Gelände informellen Kontakt. Mit der zuständigen Sozialpädagogin tauscht er sich wöchentlich aus. Angesichts der teilweise gravierenden Schwierigkeiten seiner Auszubildenden würde er sich eine psychologische Betreuung wünschen.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur ergibt sich aus der speziellen Situation der Werkstatt an diesem Standort, an dem sich der Ausbilder, allen Widrigkeiten zum Trotz (Standortdebatte, das Fehlen von Psychologen, äußerst unterschiedliche Auszubildende, eine nur ausreichende technische Ausstattung, fehlende Investitionsmittel), im Alleingang um eine möglichst umfassende Ausbildung bemüht. Die Werkstatt ist am Ende einer stabilen Phase. Sobald die Einrichtung aufgelöst wird und damit die Struktur dieser Werkstatt entfällt, ist das Eintreten einer Krise unabwendbar. Eine Kohärenz ist noch vorhanden und von der Fähigkeit des Ausbilders geprägt, seine Motivation durch die Kontakte zu Kollegen auf dem Gelände und auch durch seine Außenkontakten aufrechtzuerhalten. Eine Korrespondenz ist erkennbar; der Ausbilder unterhält zahlreiche und intensive Kontakte zur Berufsschule, zur Innung, zur Kammer und zu Betrieben der freien Wirtschaft, die eine Akquisition von Außenaufträgen, Praktikumsplätzen sowie eine Stellenvermittlung ermöglichen. Zu den stabilisierenden Faktoren zählt die Fähigkeit des Ausbilders, in Bezug auf Investitionen seine Interessen durchzusetzen und auf die individuelle Leistungsbereitschaft und Lernmöglichkeit der einzelnen Auszubildenden einzugehen. Die Möglichkeit, alle Arbeiten bis zum Druck selbständig ausführen zu können, sowie die bessere Prüfungsvorbereitung in der Werkstatt im Vergleich zu Betrieben der freien Wirtschaft ist für die Auszubildenden stabilisierend. Beeinträchtigend wirken die veralteten Maschinen, das Fehlen formeller Arbeitertreffen, die Unterschiedlichkeit der Auszubildenden und ihre übertriebene Erwartungshaltung sowie die für den Ausbilder nicht nachvollziehbare Verwendung von Geldern. Die drohende Schließung der Einrichtung und die damit einhergehende Demotivation der Mitarbeiter erzeugt ein schlechtes Arbeitsklima. Die Auszubildenden kritisieren

die Unflexibilität und die Überheblichkeit der Berufsschullehrer. Sie beklagen, dass die Ausbildung in der Werkstatt zu wenig vielfältig ist und zu selten Großaufträge angenommen werden. Die dafür erforderlichen vielen vorbereitenden Arbeiten wären ihrer Ansicht nach nur mit einem zusätzlichen Mitarbeiter zu realisieren.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der **Floristikwerkstatt** werden zwölf Jugendliche ausgebildet. Die Mitarbeiter sind bemüht, die Platzzahl, zum Beispiel durch Quereinsteiger, voll auszulasten. Das Team besteht neben der Meisterin und einem weiteren Ausbilder aus einer Förderlehrerin und einer Sozialpädagogin.

Die Meisterin verbringt etwa 60 % ihrer Arbeitszeit mit pädagogischen Aufgaben und führt während der restlichen Zeit praktische Tätigkeiten mit den Jugendlichen aus. Sie erledigt eine Reihe von bürokratischen Arbeiten und verwendet viel Zeit für Planungen. Die Meisterin und ihr Kollege haben sich mit der Sozialpädagogin bestimmte Aufgabenbereiche geteilt; sie übernehmen eher Telefonate und erledigen verschiedene Gänge, während die Sozialpädagogin zum Beispiel bei Bewerbungen die Begründungen der Annahme oder Ablehnung an den Personalrat verfasst. Den Großteil ihrer Arbeitszeit verbringt sie in direktem Kontakt mit den Auszubildenden. Die Meisterin handelt nicht nach einer festen pädagogischen Konzeption, sondern verhält sich im Umgang mit den Jugendlichen sehr individuell. Sie bemüht sich, zu den Auszubildenden ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Ihr ist es wichtig, die Auszubildenden zu motivieren und ihren unterschiedlichen Entwicklungsprozessen und Lernmöglichkeiten gerecht zu werden. Die Mitarbeiter erproben bereits eine Reihe von Methoden zur Vermittlung fachlicher Inhalte. Die Meisterin hält die Jugendlichen dazu an, ihre Sträuße und das benötigte Material zu planen, auf den Großmarkt mitzufahren und für die Sträuße Abrechnungen und Kalkulationen zu erstellen. Die Meisterin ist Mitglied im Prüfungsausschuss und weiß deshalb über die genauen Inhalte der Prüfungen Bescheid. Diese bereitet sie mit den Auszubildenden gezielt theoretisch und praktisch vor. Sie nimmt überwiegend an pädagogischen Fortbildungen teil, um mehr über den angemessenen Umgang mit den Problemen der Auszubildenden zu erfahren, Anregungen zu erhalten und sich mit Kollegen auszutauschen.

Die Förderlehrerin steht den Auszubildenden einige Stunden pro Woche zur Verfügung; sie betreut in der Einrichtung insgesamt vier Ausbildungsgänge. Sie ist regelmäßig in der Werkstatt anwesend und erkundigt sich bei den Auszubildenden über deren Schulschwierigkeiten, um den Förderbedarf zu klären. Sie erteilt Einzelunterricht. Die Förderlehrerin sieht ihre Hauptaufgabe darin, die Auszubildenden das Lernen zu lehren und ihnen beizubringen, ihre Aufgaben zu strukturieren.

Zu Beginn der Ausbildung werden die Jugendlichen in die Schnittblumen- und Topfpflanzenpflege eingeführt, später in das Sträußebinden. Es werden viele Umtopf- und Pflegearbeiten durchgeführt, Sträuße mit frischen Schnittblumen gebunden und auch wieder gelöst, um sie erneut zu verwenden. Am liebsten werden die Sträuße an Kunden verkauft, manchmal verschenken sie die Floristen aber auch auf dem Gelände der Einrichtung. Die Mitarbeiter bereiten die Auszubildenden gezielt auf den langen Tag der Abschlussprüfung vor. Die Auszubildenden treffen sich morgens am Bahnhof, um

dann gemeinsam den Weg zur Einrichtung durch den Wald zu gehen. Bei Verspätungen warten sie aufeinander; dies wird in der Werkstatt akzeptiert. Der Arbeitstag beginnt um 7.30 Uhr mit einem etwa dreiviertelstündigen pädagogischen Frühstück, wobei die Tagesplanung und die Vorkommnisse des Vortages besprochen werden. Auf diese Weise werden die Auszubildenden zu pünktlichem Erscheinen motiviert. Die Auszubildenden erledigen nach dem Frühstück den Abwasch und beginnen nach einer kurzen Raucherpause mit der Bearbeitung von Aufträgen, sofern vorhanden. Ansonsten binden sie Sträuße und Gestecke mit Schnittblumen oder trockenen Blumen oder nehmen andere Aufgaben wahr, zum Beispiel die Werkstatt aufzuräumen. Sie fertigen Dekorationen für den Ladenbereich an. In der Regel bearbeiten alle Auszubildenden die gleiche Aufgabe, nur bei schwierigen Auftragsarbeiten wird das zweite oder dritte Lehrjahr damit beauftragt. Es gibt ein gemeinsames Mittagessen, das von jeweils zwei Auszubildenden am Vormittag aus der Kantine abgeholt wird. Während der Woche macht sich jeder Auszubildende Notizen in ein kleines Heft, das von den Meistern zuweilen auch kontrolliert wird; diese Notizen werden dann einmal wöchentlich nach der Berufsschule in die Berichtshefte übertragen. Bis auf eine Ausnahme nehmen alle Auszubildenden den Förderunterricht in Anspruch. Mit bürokratischen Angelegenheiten wenden sie sich an die Sozialpädagogin, die sie mitunter auch zu Ämtern begleitet und ihnen bei finanziellen Fragen hilft. Mit privaten Problemen wenden sie sich an die Meister, die sich dann Zeit für sie nehmen. Den Auszubildenden fällt es deshalb leicht, den Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen. Die Werkstatt unternimmt einmal pro Jahr eine einwöchige Gruppenreise. Aus finanziellen Gründen liegen die Reiseziele nur noch im Inland. An den Gruppenreisen nehmen beide Meister, die Sozialpädagogin und manchmal auch die Förderlehrerin teil. Den Auszubildenden machen die Reisen viel Spaß. Sie verstehen sich untereinander sehr gut, neue Kollegen werden schnell in die Gruppe aufgenommen. Seit kurzem gibt es in der Werkstatt ein Berichtswesen und regelmäßige Fallbesprechungen, um die Entwicklung der Auszubildenden festzuhalten und ihnen sagen zu können, worauf sie achten und was sie gegebenenfalls ändern müssen. Die Auszubildenden finden diese Gespräche sehr hilfreich.

In der Ausbildung werden diverse Projekte mit Dekorationen, zum Beispiel im Rathaus, durchgeführt und zuweilen für private Auftraggeber, beispielsweise für Hochzeiten, Gestecke angefertigt. Die Auszubildenden absolvieren in der Regel zwei Wochen pro Halbjahr Praktika. Auf die obligatorischen Praktika wird bereits im Bewerbungsgespräch hingewiesen. Die Meisterin kennt mittlerweile sehr viele Betriebe, in denen sie Praktikanten unterbringen kann. Zuweilen akquiriert sie auch neue Praktikumsbetriebe. In der Werkstatt besteht die Regelung, dass die Mitarbeiter über den ersten und den letzten Praktikumsbetrieb entscheiden, die übrigen sollen sich die Auszubildenden selbständig suchen. Mindestens einmal während des zweiwöchigen Praktikums besucht die Meisterin oder ihr Kollege diesen Betrieb. In der Regel haben sie dort einen festen Ansprechpartner. Den interviewten Auszubildenden haben diejenigen Praktika gefallen, in denen sie Umgang mit Kunden hatten und in die verschiedenen Arbeiten eingebunden wurden und nicht nur, wie meist während des ersten Praktikums, Hilfstätigkeiten verrichten mussten.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben Tagesformunterricht. Die Meisterin und ihr Kollege halten Kontakt zur Berufsschule.

Einmal pro Jahr nehmen sie an einer Schulkonferenz teil, auch um eine ihnen mitunter willkürlich erscheinende Zensurengebung zu vermeiden. Die Auszubildenden kritisieren die schlechte Organisation in der Berufsschule; mitunter wissen weder die Auszubildenden noch die Lehrer, in welchem Raum wann der Unterricht in welchem Fach stattfindet. Mit den Anforderungen in der Berufsschule kommen sie gut zurecht; lediglich das Auswendiglernen im Fach Botanik halten sie für anstrengend und überflüssig.

Die Meisterin und die Auszubildenden sind mit der Ausstattung der Werkstatt und den Räumlichkeiten sehr zufrieden. Jeweils vier Auszubildende arbeiten in einem Raum und haben dort ihren eigenen Arbeitsplatz mit Werkzeug. Für Anschaffungen stehen genügend Gelder zur Verfügung. Bei den Ausgaben setzt die Meisterin Prioritäten und wirtschaftet sparsam, da beispielsweise frische Schnittblumen relativ teuer sind. In der Regel kauft die Werkstatt einmal wöchentlich Blumen auf dem Großmarkt.

Die Meisterin bemüht sich, bereits im Vorstellungsgespräch zu erkennen, ob ein Bewerber die Ausbildung absolvieren kann. Mit Auszubildenden, die sich häufiger verspäten, werden zahlreiche Gespräche geführt, in denen auch eventuelle Ursachen geklärt werden. Lohnabzüge werden in diesen Fällen nicht vorgenommen, weil die meisten Auszubildenden ohnehin finanzielle Schwierigkeiten haben.

Die Meisterin ist bemüht, in ihrem Team ein hohes Maß an Interesse und Disziplin zu wahren. Zu Mitarbeitern anderer Werkstätten auf dem Gelände hat sie kaum Kontakt. Die Förderlehrerin arbeitet eng mit den Meistern zusammen, nimmt an den wöchentlichen Teamsitzungen teil und bespricht mit ihnen Fälle, Einstellungen und Kündigungen. Die Meisterin und die Förderlehrerin nehmen an den unregelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen der Einrichtung teil.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Werkstatt ist bestimmt durch das feste Regelwerk in Bezug auf die Arbeitsorganisation und -disziplin des engeren Teams (die Meisterin und ihr Kollege), das auch von der Förderlehrerin und der Sozialpädagogin getragen wird. Die Werkstatt ist stabil. Eine Kohärenz, also das wechselseitige Aufeinanderbezogenheit von Praktiken, Funktionen und Struktur, ist deutlich erkennbar; auf der Basis des Vertrauensverhältnisses zu den Auszubildenden und der guten Zusammenarbeit im Team gelingt es den Mitarbeitern durch das feste Regelwerk beständig, sich selbst und die Auszubildenden zu Leistung zu motivieren. Auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Als Mitglied des Prüfungsausschusses der Innung kann die Meisterin die Auszubildenden praktisch und theoretisch optimal auf die Prüfung vorbereiten. Die regelmäßigen und persönlichen Kontakte zur Berufsschule und zu den Praktikumsbetrieben sind für die Auszubildenden eine wichtige Unterstützung. Der Umgang mit den Kunden und die Einnahmen sind, auch aufgrund des Standortes, begrenzt; die regelmäßigen Praktika kompensieren dies und bieten den Auszubildenden, trotz schlechter allgemeiner Arbeitsmarktchancen für Floristen, Übernahmemöglichkeiten. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die Auslastung der Platzzahl in der Werkstatt, die didaktischen Fähigkeiten der Mitarbeiter und auch ihre Fähigkeit, die Auszubildenden zu motivieren, die hohe Quote an Prüfungserfolgen, die Aufgabenteilung mit der Sozialpädagogin, die Bereitschaft der Meisterin, bei der Aufgabe des Standortes

mit der Werkstatt umzuziehen, und das gute Arbeitsklima in der Werkstatt. Die Meisterin begrüßt die Fähigkeit des Einrichtungsleiters, Gelder zu akquirieren, und seine Bereitschaft, den Mitarbeitern in Bezug auf die Verwendung Freiräume zuzugestehen. Für die Auszubildenden wirkt der abwechslungsreiche Arbeitsalltag, die Gesprächsbereitschaft der Mitarbeiter, das gute Auskommen mit den Meistern sowie die sozialpädagogische Betreuung bei bürokratischen Angelegenheiten und finanziellen Fragen stabilisierend. Zudem erhalten sie in der Werkstatt die Gelegenheit, relativ früh selbständig zu arbeiten und auch anspruchsvollere Arbeiten zu übernehmen. Beeinträchtigend wirken die schlechte Organisation in der Berufsschule und der Tagesformunterricht. An dem halben Berufsschultag müssen die Auszubildenden in die Einrichtung kommen und dafür einen langen Anfahrtsweg zurücklegen. Der seltene Umgang mit den Kunden und der fehlende Zeitdruck außerhalb der Prüfungsphasen wirken für die Auszubildenden ebenfalls beeinträchtigend.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Werkstatt der **Garten- und Landschaftsbauer** werden bei sechs regulären Plätzen derzeit acht Jugendliche ausgebildet. Die Werkstatt bemüht sich auf diese Weise, das Risiko einer Unterbelegung zu minimieren. Das Werkstatteam besteht aus einem Meister und einer Sozialpädagogin. Für die Auszubildenden steht zudem ein Förderlehrer zur Verfügung.

Der Arbeitstag beginnt um 7.30 Uhr mit einem gemeinsamen Frühstück, der Meister isst mit den Auszubildenden auch zu Mittag, seit er festgestellt hat, dass sich die meisten nicht gut ernähren. Am Ende des Frühstücks beginnt er, mit den Auszubildenden den Arbeitstag zu besprechen. Er verbringt etwa zwei Drittel seiner Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden; in der restlichen Zeit erledigt er Verwaltungsarbeiten und Einkäufe, hält Kontakt zu Kollegen und Behörden und kümmert sich um Reparaturen. Er ist Mitglied im Prüfungsausschuss. Der Meister orientiert sich im Ausbildungsrahmenplan vor allem an den Tätigkeiten, die auf dem Gelände der Einrichtung anfallen. Für die Vermittlung spezieller Ausbildungsinhalte, zum Beispiel dem Anlegen eines Teichs oder dem Wegebau, hat er neben der Werkstatt einen Garten angelegt, in dem jedes Jahr etwas Neues gebaut wird. Der Meister stellt an die Auszubildenden nur Anforderungen, von denen er denkt, dass sie diese auch erfüllen können. Vor der Vermittlung fachlicher Inhalte kümmert er sich deshalb zunächst um die privaten Probleme der Jugendlichen, um ihre Aufnahmebereitschaft und Konzentrationsfähigkeit zu steigern. Er spricht sie auf die ihm auffallenden Probleme an, zum Beispiel auf ihre Verspätungen oder mangelnde Konzentration. Die Auszubildenden des ersten Lehrjahrs begleiten ihre Kollegen aus dem zweiten Lehrjahr und führen dann nach einiger Zeit leichtere Arbeiten selbständig aus. Die Auszubildenden im dritten Lehrjahr lässt der Meister vollkommen selbständig Arbeiten durchführen und überträgt ihnen zunehmend Verantwortung. Meist lässt er sie in Zweiergruppen arbeiten und beobachtet dann, wie die Zusammenarbeit funktioniert. Der Meister bringt den Auszubildenden bei, welche Arbeiten zu welcher Jahreszeit erledigt werden müssen. Er nimmt die Anregungen der Sozialpädagogin im Hinblick auf den Umgang mit den Auszubildenden auf und ändert sein Verhalten entsprechend.

Die Sozialpädagogin betreut die Garten- und Landschaftsbauer und einen weiteren Ausbildungsgang; damit ist sie für 20 der insgesamt 80 Auszubildenden dieser Einrichtung zuständig. Sie spricht täglich

mit dem Meister und besucht die Werkstatt regelmäßig, in diesem Rahmen erkundigt sie sich bei den Auszubildenden, ob sie diese in irgendeiner Hinsicht unterstützen kann. Sie ist für die Regelung zahlreicher bürokratischer Angelegenheiten zuständig, schreibt Jahresberichte und Anträge für die Auszubildenden, hilft bei der Personalverwaltung und kümmert sich um die Wohnsituation sowie um die finanzielle Situation der Jugendlichen; hierfür benötigt sie etwa 40 % ihrer Arbeitszeit. 20 % verbringt sie in direktem Kontakt mit den Auszubildenden, 30 % im Kontakt mit den Meistern, denen sie als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht. Die Meister wenden sich auch mit Problemen der Jugendlichen an sie; die Angelegenheit wird dann gemeinsam besprochen und mit dem jeweiligen Auszubildenden geklärt. In den Prüfungsphasen unterstützt sie die Meister bei der allgemeinen Koordination und prüft beispielsweise, ob alle Berichtshefte vorhanden sind. Die Sozialpädagogin führt häufig Gespräche mit Auszubildenden, die sich verspäten, mit Eltern, Betreuern und Lehrern. Wenn einzelne Jugendliche in der Gruppe ausgegrenzt werden, initiiert sie bei Einverständnis des betreffenden Gesprächsrunden, in denen die Konflikte offen angesprochen werden sollen. Sie achtet sehr auf die Ernährung der Jugendlichen, da diese körperlich schwere Arbeiten verrichten müssen und einige zu Beginn der Ausbildung regelrecht unterernährt sind. Aus diesem Grund wurden in der Werkstatt gemeinsame Mahlzeiten eingeführt; zuweilen kocht die Sozialpädagogin Mittagessen. Sie hat mit dem Meister die Vereinbarung getroffen, dass die Aufgabe des Standortes im Alltag nicht erwähnt wird, um die Ausbildungsqualität nicht zu gefährden.

Die Auszubildenden sind im ersten Lehrjahr überwiegend mit Pflegearbeiten auf dem Gelände der Einrichtung beschäftigt, jäten beispielsweise Unkraut, mähen den Rasen und harken Laub. Im zweiten Lehrjahr arbeiten die Auszubildenden verstärkt auf Baustellen und auch an Maschinen; sie absolvieren einen Maschinenlehrgang außerhalb der Großstadt. Zu den Ausbildungsinhalten zählen die komplette Neuanlage von Gärten, der Wege- und Teichbau, die Dachbegrünung, die Renaturierung von Flüssen sowie die Pflege sämtlicher Anlagen und Pflanzen. Die Arbeiten variieren je nach Jahreszeit. Sie arbeiten meist in Kleingruppen mit zwei oder drei Personen auf dem Gelände der Einrichtung, im Rahmen von Außenaufträgen, jedoch auch auswärts in öffentlichen Einrichtungen. Es werden gemeinsame Gruppenaktivitäten unternommen. Die Auszubildenden nehmen am Förderunterricht teil, der von einem Mitarbeiter einer anderen Einrichtung des Trägers durchgeführt wird. Mit privaten oder schulischen Problemen wenden sie sich an den Meister oder die Sozialpädagogin.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule teilweise einwöchige Blöcke in gemeinsamen Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und teilweise Tagesformunterricht in Sonderklassen. Der Meister unterhält gemeinsam mit der Sozialpädagogin mindestens zwei- bis dreimal pro Jahr persönlichen Kontakt zu den Berufsschullehrern; In der Zwischenzeit telefoniert er sehr häufig mit ihnen, vor allem wenn Probleme mit einzelnen Jugendlichen auftreten. Die Mitarbeiter stimmen sich mit den Berufsschullehrern ab, worauf sie in Zukunft bei einzelnen Auszubildenden achten sollten. Der Meister hat zusammen mit einigen Kollegen anderer außerbetrieblicher Ausbildungseinrichtungen eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich mit dem Problem der einseitigen Prüfungsvorbereitung in der Berufsschule beschäftigt.

Die Werkstatt bearbeitet gelegentlich Außenaufträge. Während der Ausbildung finden zwei vier- bis sechswöchige Praktika statt, auch um für die Auszubildenden die Arbeitsrealität und den herrschenden Konkurrenzdruck erfahrbar zu machen. Die Auszubildenden besucht der Meister jeweils zu Beginn und zum Ende des Praktikums. Er bietet den Jugendlichen an, sich selbst einen Praktikumsplatz zu suchen. Wenn sie diese Möglichkeit nicht nutzen, sucht er für die Auszubildenden Praktikumsbetriebe, in denen sie nicht nur Hilfsarbeiten verrichten müssen. Den Arbeitseinsatz spricht der Meister vor Praktikumsbeginn genau mit den jeweiligen Betrieben ab; anschließend entscheidet er, welcher Auszubildende am besten für den jeweiligen Betrieb geeignet ist. Zu einigen Betrieben unterhält er bereits seit längerer Zeit Kontakte; daher bereitet es ihm keine Schwierigkeiten, Praktikumsplätze zur Verfügung zu stellen. Die Sozialpädagogin nimmt nur in Ausnahmefällen Kontakt zu den Betrieben auf. Der Meister bemüht sich darum, die Praktikumsbetriebe so auszuwählen, dass für die Jugendlichen eine spätere Übernahmechance entsteht. Die Sozialpädagogin bietet zwar kein Bewerbungstraining an, wirkt jedoch vom zweiten Lehrjahr an darauf hin, dass die Auszubildenden bürokratische Angelegenheiten selbständig erledigen. Alle zwei Jahre organisiert der Meister ein Ehemaligentreffen.

Der Meister versucht, während eines Bewerberpraktikums herauszufinden, welcher Jugendliche zuverlässig ist; meist stellt sich jedoch erst nach Beendigung der Probezeit heraus, welcher Auszubildende zu regelmäßiger Arbeit in der Lage ist. Ein Hauptschulabschluss ist für den Meister kein notwendiges Einstellungskriterium; er muss während dieses Praktikums jedoch den Eindruck gewinnen, dass der Bewerber die Ausbildung erfolgreich absolvieren kann. Er entscheidet nach dem Praktikum und nach einem ausführlichen Bewerbungsgespräch über die Einstellung.

Die Sozialpädagogin berichtet, dass Gewalttätigkeiten, hohe unentschuldigte Fehlzeiten und Drogenkonsum innerhalb der Einrichtung Kündigungsgründe sind. Mit Sanktionen auf Verspätungen haben die Auszubildenden erst ab dem zweiten Lehrjahr zu rechnen. Nach Aussage der Auszubildenden werden gehäufte Fehlzeiten mit Lohnabzügen und der Streichung von Urlaubstagen sanktioniert.

Die Sozialpädagogin besucht gemeinsam mit dem Meister verschiedene Sitzungen in der Kammer und der Innung. Sie sprechen sich ab, wofür wie viel Geld ausgegeben wird; über die Notwendigkeit der Anschaffung von Maschinen und Werkzeugen entscheidet der Meister allein und nutzt dabei das vom Einrichtungsleiter entwickelte Computerprogramm, um die Ausgaben besser zu kontrollieren. Die technische Ausstattung bezeichnet der Meister als sehr gut. Er arbeitet eng mit der Sozialpädagogin zusammen; sie treffen sich täglich in der Werkstatt, besprechen die Probleme einzelner Jugendlicher und stimmen sich über ihr weiteres Vorgehen ab. In ihrer Zusammenarbeit herrscht eine gegenseitige Akzeptanz; keiner redet dem anderen in seine Arbeit hinein, wenngleich viele Gespräche stattfinden. Die Mitarbeiter nehmen an den etwa alle zwei Monate stattfindenden Dienstbesprechungen der gesamten Einrichtung teil. Die Sozialpädagogin spricht den Einrichtungsleiter nur an, wenn sie ihr Vorgehen absichern möchte. Die Sozialpädagogin sucht sich gezielt Fortbildungsangebote heraus. Der Meister nimmt Anregungen und Kritik aus den Fortbildungen auf und bemüht sich darum, diese umzusetzen.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Werkstatt ist geprägt durch die professionelle, aber auch familienähnliche Arbeitsatmosphäre, die durch den Meister, die Sozialpädagogin und die Auszubildenden geschaffen wird. Die Professionalität ist gekennzeichnet durch die Lernbereitschaft sowie die Kritik- und Anpassungsfähigkeit aller Beteiligten und das familienähnliche Zusammensein, charakterisiert durch das gegenseitige Interesse und Umsorgen. Die Werkstatt ist stabil. Die Kohärenz, also der Einklang zwischen Praktiken, Funktionen und Struktur, wird in der bemerkenswerten, funktionierenden Teamarbeit mit der Ausrichtung auf jeden einzelnen Auszubildenden deutlich. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Im Kontakt zur Berufsschule, zur Innung und Kammer sowie zu den Praktikumsbetrieben bemühen sich die Mitarbeiter darum, das Bestmögliche für die Auszubildenden zu erreichen. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen für den Meister die gerechte Verteilung der Gelder auf die verschiedenen Werkstätten, die Transparenz der finanziellen Situation sowie die sehr gute technische Ausstattung. Ebenso begünstigen die gemeinsamen Mahlzeiten, das persönliche Interesse der Mitarbeiter an den Auszubildenden und ihre pädagogischen Fähigkeiten, die gute Zusammenarbeit des Meisters und der Sozialpädagogin sowie die sehr guten Arbeitsmarktchancen für Garten- und Landschaftsbauer die Stabilität der Werkstatt. Die Auszubildenden fühlen sich in jeder Hinsicht gut betreut, haben gelernt, im Team zu arbeiten und ihre Kollegen zu unterstützen, und kommen gut mit den meisten Berufsschullehrern aus. Beeinträchtigend wirken die Schwierigkeiten, das Arbeitstempo der Auszubildenden in der Werkstatt zu steigern, der fehlende Konkurrenzdruck und die mangelnden Kontrollmöglichkeiten des Meisters bei Arbeiten auf dem großen Gelände der Einrichtung. Auf die Auszubildenden, die sich in dieser Einrichtung wohl fühlen, wirkt der bevorstehende Umzug bedrohlich.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Werkstatt der **Gas-/Wasserinstallateure** werden auf zwölf regulären Plätzen zurzeit 13 Jugendliche ausgebildet; die Ausbildung dauert dreieinhalb Jahre. Das Werkstattteam besteht aus der Meisterin und einem weiteren Ausbilder. Den Auszubildenden steht ein Förderlehrer zur Verfügung. Der Sozialpädagoge, der inzwischen für die Ausbildungskooperative zuständig ist, wird formal durch den Einrichtungsleiter vertreten und nimmt nur noch wenige Aufgaben im Ausbildungsbereich wahr.

Die Meisterin ist sowohl für die Berufsausbildung als auch für die Berufsvorbereitung zuständig. Sie richtet sich zusammen mit ihrem Kollegen in der Werkstatt nach dem Ausbildungsrahmenplan; sie bemühen sich, die Fachthematik mit den Inhalten des Berufsschulunterrichts und den Innungskursen in Übereinstimmung zu bringen. Die Meisterin ist jeweils zur Hälfte mit pädagogischer Arbeit und mit handwerklichen Tätigkeiten einschließlich der Planung der wöchentlichen Arbeitsabläufe beschäftigt. Zu der pädagogischen Arbeit zählt die Motivation der Auszubildenden und der persönliche Zuspruch, den sie ihnen entgegenbringt, wenn diese mit privaten Problemen in die Werkstatt kommen. Die Meisterin ist bemüht, für den fehlenden Sozialpädagogen einzuspringen. In Zeiten, in denen keine Außenaufträge bearbeitet werden, leitet sie die Jugendlichen an, ihre individuellen Schwächen und Defizite durch Übungsaufgaben aufzuarbeiten. Dabei achtet die Meisterin darauf, die Auszubildenden nicht zu überfordern. Ihre Kontakte zur Innung sind sehr gut. Sie ist bemüht, mindestens einmal pro Jahr ein

Fortbildungsangebot wahrzunehmen, um sich mit Kollegen auszutauschen und einen anderen Blick auf die eigene Arbeit zu gewinnen.

Der Förderlehrer ist für die Gas-/Wasserinstallateure und für drei weitere Ausbildungsgänge zuständig; derzeit unterrichtet er etwa 28 Jugendliche. Bei neuen Auszubildenden versucht er sich zunächst ein Bild von deren schulischen Schwierigkeiten zu machen und richtet danach seine Unterrichtsplanung aus. Er ist bemüht, ein Vertrauensverhältnis zu den Auszubildenden aufzubauen, damit diese sich offen über ihre Schwächen äußern. Er wiederholt mit den Auszubildenden die Inhalte des letzten Berufsschulblocks und berücksichtigt dabei Themen, mit denen sie Schwierigkeiten hatten. Bestimmte Basisinhalte muss er ständig mit ihnen wiederholen, Klassenarbeiten bereitet er intensiv vor. In der Regel gibt er Einzelunterricht, wenn es gewünscht wird auch Unterricht in kleinen Gruppen. Die Unterrichtseinheiten betragen zwischen einer und drei Stunden, je nach der Aufnahmefähigkeit und den Defiziten der Auszubildenden. Bei der Aufarbeitung schulischer Inhalte geht er Schritt für Schritt vor; bei der Lösung von Mathematikaufgaben zieht er Beispiele aus dem Leben der Auszubildenden heran und versucht, die Zahlen „lebendig“ zu machen.

Mit der technischen Ausstattung sind sowohl die Mitarbeiter als auch die Auszubildenden äußerst zufrieden; fehlende Geräte werden ausgeliehen. Um realitätsnah auszubilden, werden in der Werkstatt Außenaufträge bearbeitet. Meist handelt es sich hierbei um Arbeiten auf kleineren Baustellen, weshalb jeweils nur zwei Auszubildende mit auf Montage genommen werden können.

Neue Auszubildende durchlaufen in der Werkstatt einen Grundeinführungskurs, in dem sie mit den Materialien, den Unfallverhütungsvorschriften und ersten theoretischen Inhalten vertraut gemacht werden; in diesem Kurs wird ein Überblick darüber gegeben, welchen Anforderungen sich die Jugendlichen in der Berufsschule gegenübersehen werden. In den höheren Lehrjahren absolvieren sie spezielle Kurse in der Innung, zum Beispiel einen Schweißkurs und einen Kurs über das Arbeiten mit Kunststoffen und Blechen. Die Auszubildenden werden für die Vermittlung der Gasgerätetechnik einige Wochen in Partnerbetriebe vermittelt, da die entsprechende Ausstattung in der Werkstatt nicht vorhanden ist. Die Meisterin und ihr Kollege achten bei der Vermittlung in Partnerbetriebe auf den individuellen Leistungsstand der Auszubildenden. Diese begrüßen, dass sie in der Werkstatt in Ruhe ihre Aufgaben abarbeiten können, während sie in den Partnerbetrieben sehr genau und schnell arbeiten müssen; außerdem wechseln dort die Arbeiten meist täglich. In den Partnerbetrieben haben sie Umgang mit Kunden und lernen die Akkordarbeit kennen. Die Meisterin hilft ihnen bei der Suche nach geeigneten Partnerbetrieben in der Nähe ihrer Wohnorte. Die Mitarbeiter sind bemüht, immer nur bis zu zwei Drittel der Auszubildenden in der Werkstatt zu haben. Der Ausbildungstag beginnt um 7.30 Uhr mit einer gemeinsamen Arbeitsbesprechung; es gibt jeweils einstündige Frühstücks- und Mittagspausen. Die Auszubildenden höherer Lehrjahre sind meist auf Baustellen tätig, während ihre Kollegen in der Werkstatt an Montagewänden Übungsaufgaben bearbeiten oder Blecharbeiten durchführen. Auf den Baustellen legen sie Rohrleitungen, Kalt- und Warmwasserleitungen, machen Dacharbeiten und manchmal auch die Endmontage. Insbesondere auf Großbaustellen oder wenn Aufträge schnell erledigt werden müssen, arbeiten die Auszubildenden verschiedener Lehrjahre gemeinsam auf den Baustellen.

Bei kleineren Baustellen bilden die Auszubildenden Arbeitsgruppen unter der Leitung je eines Ausbilders. Die Auszubildenden unternehmen gern gemeinsame Ausflüge und Reisen. Einmal pro Woche nehmen sie am Förderunterricht teil und können dabei äußern, welche Inhalte ihnen Probleme bereiten. Die Zusammenarbeit mit der Meisterin bezeichnen die interviewten Auszubildenden als perfekt; sie sprechen mit ihr sehr offen, auch über persönliche Probleme.

In der Berufsschule haben die Auszubildenden Blockunterricht. Die Meisterin hält zusammen mit ihrem Kollegen regelmäßig Kontakt zur Berufsschule, um neue Lehrer über die Werkstatt und die Probleme der Auszubildenden zu informieren, um selbst informiert zu sein und um die Unterrichtsblöcke organisatorisch günstig zu legen. Die Auszubildenden kommen mit den Berufsschullehrern relativ gut zurecht; bei einigen müssen sie sich jedoch stärker bemühen, um dem Unterricht folgen zu können.

Die Meisterin führt zusammen mit ihrem Kollegen, dem Sozialpädagogen und, wenn möglich, dem Förderlehrer Bewerbungsgespräche durch; vorab findet eine Vorauswahl nach den Kriterien Alter und Schulabschluss statt. Jüngeren Bewerbern oder solchen mit sehr schlechtem Hauptschulabschluss wird geraten, zunächst eine Vorbereitungsmaßnahme zu besuchen; ausländischen Bewerbern mit schlechten Deutschkenntnissen wird die Teilnahme an einem Sprachkurs nahe gelegt. Die Meisterin bewertet zusammen mit ihren Kollegen das Auftreten in den Bewerbungsgesprächen und versucht zu prognostizieren, ob sich ein Bewerber in die bestehende Gruppe integrieren lässt. Ein Förderschulabschluss oder eine schlechte Note in Mathematik sind nicht zwangsläufig Ablehnungskriterien, sofern der Jugendliche bereit ist, seine Defizite im Förderunterricht aufzuarbeiten. Der Meisterin ist es wichtig, die Bewerber in einem Praktikum kennen zu lernen und einzuschätzen, ob sie den vielfältigen Anforderungen dieses Berufs an die geistige und handwerkliche Beweglichkeit genügen können. Die Meisterin lehnt Gehaltsabzüge als Sanktion für Fehlverhalten ab, da die Jugendlichen von der Ausbildungsvergütung ihren Lebensunterhalt bestreiten müssen. In der Einrichtung gibt es keine Verhaltensweisen, die unmittelbar zur Kündigung führen. Es wird lediglich Auszubildenden gekündigt, die nicht mitarbeiten und zum Beispiel alle wichtigen Gesprächstermine versäumen. Der Sozialpädagoge ist bemüht, Kündigungen zu vermeiden. Bevor er eine Kündigung schreibt, überzeugt er sich davon, dass es keine andere Lösung mehr gibt.

Die Meisterin führt mit ihrem Kollegen und dem Förderlehrer regelmäßig Teamgespräche; Entschlüsse fasst in der Einrichtung jede Werkstatt für sich. In den Teamsitzungen wird über allgemeine Werkstattbelange und über einzelne Auszubildende gesprochen, die mitunter auch hinzu gebeten werden. Die Meisterin nimmt an den Dienstbesprechungen der gesamten Einrichtung teil.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Werkstatt ist charakterisiert durch das Team der beiden Ausbilder und im weiteren Sinne auch des Förderlehrers, das sowohl die Zusammenarbeit als auch die Ausbildungsabläufe konsequent durchorganisiert, wobei das persönliche Interesse an den Auszubildenden ein wichtiger Bestandteil der gemeinsamen Arbeit ist. Die Auszubildenden sind sich der Vorteile dieser Werkstattorganisation bewusst und nutzen diese auch. Die Werkstatt erscheint als stabil. Eine Kohärenz, also das

Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, ist vorhanden und von den gemeinsamen Konzepten und Zielsetzungen des engeren Werkstatteams geprägt. Die Mitarbeiter machen die Auszubildenden auf eine pragmatische, aber auch fürsorgende Art zu einem Bestandteil der Werkstattorganisation. Eine Korrespondenz zu den äußeren Rahmenbedingungen ist durch die funktionierende und auch inhaltliche Zusammenarbeit mit der Innung, der Berufsschule und den Partnerbetrieben gegeben. Die Auftragslage und die Arbeitsmarktchancen sind gut. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die Koordinationsfähigkeit der beiden Ausbilder, die pädagogischen und didaktischen Fähigkeiten der Meisterin sowie die in der Einrichtung zur Verfügung stehenden Entscheidungsfreiräume. Bisher haben alle Absolventen und auch die Ausbildungsabbrecher eine Beschäftigung gefunden. Für die Auszubildenden wirken die perfekte Zusammenarbeit mit der Meisterin, ihre Ansprechbarkeit bei persönlichen Problemen sowie die gemeinsamen Ausflüge und Reisen in der Gruppe stabilisierend. Der einzig erkennbare beeinträchtigende Faktor ist der lange Fußweg für die Auszubildenden zur Einrichtung.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Werkstatt der **Konstruktionsmechaniker** werden bei sechs regulären Plätzen zurzeit sieben Jugendliche ausgebildet. Ein Werkstatteam im üblichen Sinne besteht nicht. Der ehemals zuständige Sozialpädagoge leitet inzwischen die Ausbildungskooperative, nimmt jedoch dennoch noch einige Aufgaben im Ausbildungsbereich wahr. Für die Auszubildenden sind zwei Förderlehrer zuständig.

Zu Ausbildungsbeginn fertigt der Meister mit den Jugendlichen kleinere Gebrauchsgegenstände an, um ihre Motivation und eventuelle Probleme herauszufinden. Bei der Vermittlung fachlicher Inhalte geht der Meister Schritt für Schritt vor; er bespricht mit den Auszubildenden die Aufgaben, macht ihnen etwas vor und lässt sie dies dann allein versuchen. Er entscheidet individuell, ab wann er die Auszubildenden an eigenständiges Arbeiten heranzuführt. Zuweilen lässt er die Auszubildenden in Kleingruppen einen Auftrag erfüllen. Es ist ihm wichtig, dass die Jugendlichen sich auszutauschen lernen sowie höflich und verantwortungsbewusst miteinander umgehen. Der Meister ist bemüht, das Verhalten der Auszubildenden nachzuvollziehen, und steht ihnen bei persönlichen Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung, auch wenn er sich nicht gänzlich davon vereinnahmen lassen möchte.

Einer der beiden Förderlehrer ist für die Konstruktionsmechaniker und für drei weitere Ausbildungsgänge zuständig; derzeit unterrichtet er etwa 28 Jugendliche. Bei neuen Auszubildenden versucht er sich zunächst ein Bild von deren schulischen Schwierigkeiten zu machen und richtet danach seine Unterrichtsplanung aus. Er ist bemüht, ein Vertrauensverhältnis zu den Auszubildenden aufzubauen, damit diese sich offen über ihre Schwächen äußern. Er wiederholt mit den Auszubildenden die Inhalte des letzten Berufsschulblocks und berücksichtigt dabei Themen, mit denen sie Schwierigkeiten hatten. Bestimmte Basisinhalte muss er ständig mit ihnen wiederholen, Klassenarbeiten bereitet er intensiv vor. In der Regel gibt er Einzelunterricht, wenn es gewünscht wird auch Unterricht in kleinen Gruppen. Die Unterrichtseinheiten betragen zwischen einer und drei Stunden, je nach der Aufnahmefähigkeit und den Defiziten der Auszubildenden. Bei der Aufarbeitung schulischer Inhalte geht er Schritt für

Schritt vor; bei der Lösung von Mathematikaufgaben zieht er Beispiele aus dem Leben der Auszubildenden heran und versucht, die Zahlen „lebendig“ zu machen.

Um 7.30 Uhr beginnt der Arbeitstag mit einer Besprechung des Tagesplans. Es gibt eine Frühstückspause, in der Mittagspause wird zuweilen gemeinsam gekocht. Die Auszubildenden beenden morgens ihre Aufgaben vom Vortag oder erhalten vom Meister einen neuen Auftrag. Hauptsächlich fertigen sie Werkstücke aus Metall oder bearbeiten entsprechende Aufträge. Die Werkstatt unternimmt Gruppenreisen, die allen Auszubildenden Spaß machen. Einmal pro Woche spielen sie mit dem Meister Tischtennis. In der Werkstatt findet alle zwei Wochen ein pädagogisches Frühstück statt, bei dem die Auszubildenden eventuelle Probleme äußern, auf die der Meister dann eingehen kann. Neue Auszubildende werden schnell in die Gruppe integriert.

Die technische Ausstattung halten die Auszubildenden und der Meister für veraltet. Er hat es unter diesen Voraussetzungen schwer, Auftragnehmer zu akquirieren und normgerecht auszubilden. Der Meister ist bemüht, mit dem Werkstattbudget auszukommen, auch wenn zuweilen teure Materialien gekauft werden müssen, um die Ausbildung abwechslungsreicher zu gestalten.

Der Meister ist im Prüfungsausschuss der Industrie- und Handelskammer und hat dadurch regelmäßige, wenn auch nicht enge Kontakte dorthin. Er akquiriert Aufträge, mitunter erledigt die Werkstatt Arbeiten in der Einrichtung, zum Beispiel den Bau von Zäunen und Fensterrahmen. Manchmal werden kleinere Auftragnehmer übernommen. Der Meister sucht gemeinsam mit den Auszubildenden Praktikumsplätze. Bei Schwierigkeiten setzt er sich mit den dortigen Mitarbeitern in Verbindung.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben jeweils dreiwöchigen Blockunterricht. Der Meister hat mit den Berufsschullehrern die Vereinbarung getroffen, dass diese sich bei Fehlzeiten noch am selben Tag in der Werkstatt melden. Er kümmert sich dann sofort darum und ruft bei den Jugendlichen an. Die interviewten Auszubildenden kommen mit den meisten Berufsschullehrern gut zurecht und haben auch bezüglich der Anforderungen keine Probleme.

Gemeinsam mit dem Sozialpädagogen sieht sich der Meister die Bewerbungen an und entscheidet dann, wer für ein kurzes Orientierungspraktikum in die Werkstatt aufgenommen wird. Neben den offiziellen Einstellungskriterien achtet der Meister auf das Zeugnis, da die Bewerber die Ausbildung auch erfolgreich absolvieren sollen. Das Orientierungspraktikum dient dazu, das Interesse und das pünktliche Erscheinen der Bewerber zu prüfen. Die Auszubildenden müssen sich in der Werkstatt an gewisse Regeln halten und sich zum Beispiel bei Krankheit bis 10.00 Uhr in der Einrichtung melden. Geschieht dies nicht, werden ihnen Urlaubstage, oder es wird ihnen Lohn abgezogen. Der nächste Schritt ist eine Abmahnung, nach der zweiten Abmahnung erfolgt die Kündigung. Der Sozialpädagoge ist bemüht, Kündigungen zu vermeiden. Bevor er eine Kündigung schreibt, überzeugt er sich davon, dass es keine andere Lösung mehr gibt.

Der Meister hat mit einigen Kollegen auf dem Gelände einen recht guten Kontakt. Er führt mit den zwei Förderlehrern regelmäßig Teamgespräche, in denen über einzelne Auszubildende und allgemeine Werkstattbelange gesprochen wird.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Werkstatt ist dadurch gekennzeichnet, dass der Meister in einer kameradschaftlichen Art das Regiment führt, das heißt feste Regeln setzt und bestimmte Umgangsformen vorgibt, sich aber auch um die einzelnen Auszubildenden und ein gutes Gruppenklima bemüht. Andere Mitarbeiter sind nur erwünscht, wenn sie sich auf die gegebenen Bedingungen einlassen. Der Meister und die Auszubildenden arbeiten gut zusammen und akzeptieren einander. Ein Mitarbeiterteam ist nicht vorhanden. Die Ausbildung wird trotz mangelnder technischer Ausstattung aufrechterhalten. Im Falle der Integration eines neuen Sozialpädagogen oder bei einem einsetzenden Controlling hinsichtlich der Ausbildung an normgerechten Maschinen und der Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt wird sich die Werkstatt neu orientieren müssen. Die Werkstatt befindet sich demzufolge am Ende einer stabilen Phase. Die Kontakte zur Innung, zu den Praktikumsbetrieben und zur Berufsschule sind stabil. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die hohen Prüfungserfolge, die Praktika im Hinblick auf die vielfältigen Lernmöglichkeiten für die Auszubildenden, die festen Werkstattregeln, das Vertrauensverhältnis zwischen dem Meister und den Auszubildenden, der Förderunterricht und der gute Kontakt des Meisters zu einigen Kollegen auf dem Gelände der Einrichtung. Die sehr schlechten Arbeitsmarktchancen für Konstruktionsmechaniker, der lange Anfahrtsweg für die Auszubildenden, für den Meister die fehlenden oder zu spät greifenden Sanktionsmöglichkeiten bei Fehlverhalten und die Schwierigkeiten, Außenaufträge zu akquirieren, wirken ebenso beeinträchtigend wie die Unruhe unter den Mitarbeitern angesichts des geplanten Umzugs.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Werkstatt der **Radio- und Fernsehtechniker** werden bei sechs regulären Plätzen sieben Jugendliche ausgebildet. Zum Werkstattteam gehört neben dem Meister eine Förderlehrerin; der Sozialpädagoge, der inzwischen für die Ausbildungskooperative zuständig ist, wird formal durch den Einrichtungsleiter vertreten. Dieser hat nun vorübergehend die sozialpädagogische Betreuung der Werkstatt inne.

Der Meister vermittelt den Jugendlichen die praktischen Inhalte der Ausbildung. Er motiviert die Jugendlichen zum pünktlichen Erscheinen und zum Schulbesuch und ist bemüht, zu ihnen ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, um diese langfristig motivieren zu können und sie zu einem erfolgreichen Ausbildungsende zu führen. Den Auszubildenden steht er jederzeit für Nachfragen zur Verfügung. Er bemüht sich, mit den Auszubildenden interessante Aufgaben zu bearbeiten. Der Meister nimmt pädagogische Fortbildungsangebote wahr.

Die Förderlehrerin steht den Auszubildenden einige Stunden pro Woche zur Verfügung; sie betreut in der Einrichtung insgesamt vier Ausbildungsgänge. Sie ist regelmäßig in der Werkstatt anwesend und

erkundigt sich bei den Auszubildenden über deren Schulschwierigkeiten, um den Förderbedarf zu klären. Sie erteilt Einzelunterricht. Die Förderlehrerin sieht ihre Hauptaufgabe darin, die Auszubildenden das Lernen zu lehren und ihre Aufgaben zu strukturieren.

In der Werkstatt werden zurzeit nur in geringem Umfang Außenaufträge bearbeitet. Der Meister ist um die Akquisition geeigneter Aufträge bemüht. Er hilft den Auszubildenden bei Bedarf bei der Vermittlung von Praktikumsplätzen. Die Auszubildenden halten die Praktika im Hinblick auf den Umgang mit Kunden für wichtig.

Die Einstellungspraxis hat sich in den letzten Jahren geändert. Es werden zunehmend Jugendliche eingestellt, bei denen die Aussicht besteht, dass sie die Ausbildung auch erfolgreich absolvieren können. Neben dem Meister nehmen auch der Sozialpädagoge und die Förderlehrerin an den Vorstellungsgesprächen teil. Auf Verspätungen und Fehlzeiten reagiert der Meister individuell. Persönliche Gespräche mit den Jugendlichen zieht er einer Abmahnung vor. Auch der Sozialpädagoge ist bemüht, Ausbildungsabbrüche und Kündigungen zu vermeiden. Bevor er eine Kündigung schreibt, überzeugt er sich davon, dass es keine andere Lösung mehr gibt.

Die Auszubildenden arbeiten von 7.30 bis 16.15 Uhr. Morgens führen sie die Arbeiten vom Vortag weiter oder fragen den Meister nach einer neuen Aufgabe. Eine Arbeitsbesprechung gibt es nur, wenn Außenaufträge bearbeitet werden sollen. Der Förderunterricht ist für sie nur in den ersten beiden Lehrjahren von Nutzen; später werden die Ausbildungsinhalte derart fachspezifisch, dass sie sich überwiegend untereinander helfen müssen. Die gemeinsamen Gruppenaktivitäten und Reisen machen ihnen Spaß.

Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule gemeinsame Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben und haben einwöchigen Blockunterricht. Zu den Berufsschullehrern hält der Meister telefonischen und persönlichen Kontakt. Die Förderlehrerin bereitet die Auszubildenden auf die sehr hohen Anforderungen und ebenso auf die Vorurteile der Berufsschullehrer gegenüber der außerbetrieblichen Ausbildung vor. Die Auszubildenden kritisieren das schnelle Vorgehen einiger Lehrer, die nicht darauf achten, ob alle den Unterrichtsstoff verstanden haben.

Der Meister nimmt den Einrichtungsleiter hinsichtlich der sozialpädagogischen Betreuung der Werkstatt kaum in Anspruch. Mit dem Sozialpädagogen tauscht er sich nach wie vor aus. Der Meister und die Förderlehrerin nehmen an den unregelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen der Einrichtung und an den Personalversammlungen des Trägers teil, in denen momentan insbesondere die bevorstehende Verlagerung der Werkstätten und die geplante Verselbständigung des Trägers thematisiert werden. Die Mitarbeiter kritisieren in diesem Zusammenhang die mangelnde Informationslage und die dadurch entstehende Unruhe unter den Kollegen.

Ergebnis der Auswertung

Die Werkstatt stellt sich als ein Ort dar, an dem durch ständige Improvisation den hohen Anforderungen der Ausbildung entsprochen wird. Dieser Zustand bezieht sich sowohl auf den seit einigen Jahren geplanten Umzug und die personelle Besetzung als auch auf die Arbeitsweise des Meisters, das Sich-Behelfen der Auszubildenden, die Vermittlung des umfangreichen und sehr fachspezifischen Stoffs durch die Förderlehrerin sowie die zeitlich begrenzten Unterstützungsmöglichkeiten des Sozialpädagogen. Die Einrichtung ist stabil, eine Kohärenz, also das wechselseitige Aufeinanderbezogensein von Praktiken, Funktionen und Struktur, ist erkennbar und von der Bereitschaft und Fähigkeit aller Beteiligten zur Improvisation aufgrund gegenseitiger Sympathie und der guten Arbeitsatmosphäre in der Werkstatt geprägt. Auch eine Korrespondenz ist vorhanden; die Beziehungen zur Berufsschule, den Praktikumsbetrieben und der Innung sind gut beziehungsweise unproblematisch. Bezüglich der Arbeitsmarktchancen äußern die Auszubildenden unterschiedliche Einschätzungen. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die Fähigkeit des Meisters, die Auszubildenden für die Aufgaben zu interessieren und sie zu motivieren, die Bereitschaft der Mitarbeiter, individuell auf die Schwierigkeiten der Auszubildenden einzugehen, die familienähnliche Atmosphäre in der Werkstatt, die gegenseitige Sympathie zwischen dem Meister und den Auszubildenden, der Austausch zwischen dem Meister und dem Sozialpädagogen und die Kompetenz des Einrichtungsleiters in Bezug auf die Organisation und die Regelung finanzieller Angelegenheiten. Beeinträchtigend wirken die hohen Ausbildungsanforderungen dieses Berufes, insbesondere in Bezug auf das Lerntempo in der Berufsschule und die begrenzten Unterstützungsmöglichkeiten der Förderlehrerin.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der **Tischlerwerkstatt** werden zwölf Jugendliche ausgebildet. Neben dem Meister gibt es in der Werkstatt einen weiteren Ausbilder. Den Auszubildenden stehen eine Sozialpädagogin und ein Förderlehrer zur Verfügung.

Der Meister ist in erster Linie für die fachliche Ausbildung zuständig, übernimmt aber auch pädagogische Aufgaben. Etwa drei bis vier Stunden pro Tag nutzt er für die Vermittlung fachlicher Inhalte. Seine restliche Arbeitszeit verbringt er mit der Erledigung von Bürokratie, der Einarbeitung an einem Computer und diversen Außenterminen in der Berufsschule, auf Baustellen und bei der Akquisition von Aufträgen. Er unterhält gute Kontakte zur Innung. Der Meister erteilt etwa drei bis vier Stunden pro Woche Nachhilfeunterricht im Fachzeichnen. Er hält es für wichtig, anwesend und für die Jugendlichen ansprechbar zu sein, auf sie zuzugehen und zu ihnen ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Er bemüht sich, den Auszubildenden ein bisschen Spaß an diesem Beruf und an der Arbeit zu vermitteln. Gemeinsam mit seinem Kollegen nutzt er bestimmte Möglichkeiten der Leittextmethode. Die Jugendlichen sollen selbständig einen Arbeitsablaufplan entwickeln, was von ihnen sehr viel Vorausdenken erfordert und sie sollen bei der Erstellung von Zeitkalkulationen die kalkulierte mit der tatsächlich benötigten Zeit vergleichen. In der Werkstatt lernen die Auszubildenden sehr früh selbständiges Arbeiten. Dabei achtet der Meister jedoch darauf, keine Maßstäbe anzulegen, die die Auszubildenden nicht erfüllen können. Er und sein Kollege halten die Auszubildenden dazu an, sich miteinander abzustimmen

und Aufträge gemeinsam in Kleingruppen zu bearbeiten. Der Meister legt Wert auf pünktliches Erscheinen und Verantwortungsbewusstsein, um die Auszubildenden auf ihre spätere Berufstätigkeit vorzubereiten. Er steht den Auszubildenden in jeder Beziehung als Ansprechpartner zur Verfügung und bemüht sich um die Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls und um einen guten Gruppenzusammenhalt. Der Meister nimmt die Auszubildenden als Personen ernst, um mit ihnen im fachlichen und im privaten Bereich bestimmte Ziele erarbeiten zu können. Die Aufrechterhaltung einer hohen Ausbildungsqualität ist ihm, auch im Falle eines Umzugs, sehr wichtig.

Der Meister nimmt an fachlichen und pädagogischen Fortbildungen teil, um sich mit Kollegen auszutauschen und Anregungen für die eigene Arbeit zu bekommen. Eine Supervision wird zu seinem Bedauern nicht mehr durchgeführt. Er spricht sich mit seinem Kollegen in den Pausen ab. Einmal pro Woche finden gemeinsam mit der Sozialpädagogin und dem Förderlehrer Teamsitzungen statt. In den Teamsitzungen wird über allgemeine Werkstattbelange und einzelne Auszubildende gesprochen, die mitunter auch hinzu gebeten werden.

Der Förderlehrer ist für die Tischler und für drei weitere Ausbildungsgänge zuständig; derzeit unterrichtet er etwa 28 Jugendliche. Bei neuen Auszubildenden versucht er sich zunächst ein Bild von deren schulischen Schwierigkeiten zu machen und richtet danach seine Unterrichtsplanung aus. Er ist bemüht, ein Vertrauensverhältnis zu den Auszubildenden aufzubauen, damit diese sich offen über ihre Schwächen äußern. Er wiederholt mit den Auszubildenden die Inhalte des letzten Berufsschulblocks und berücksichtigt dabei Themen, mit denen sie Schwierigkeiten hatten. Bestimmte Basisinhalte muss er ständig mit ihnen wiederholen, Klassenarbeiten bereitet er intensiv vor. In der Regel gibt er Einzelunterricht, wenn es gewünscht wird auch Unterricht in kleinen Gruppen. Die Unterrichtseinheiten betragen zwischen einer und drei Stunden, je nach der Aufnahmefähigkeit und den Defiziten der Auszubildenden. Bei der Aufarbeitung schulischer Inhalte geht er Schritt für Schritt vor; bei der Lösung von Mathematikaufgaben zieht er Beispiele aus dem Leben der Auszubildenden heran und versucht, die Zahlen „lebendig“ zu machen.

Die Auszubildenden führen im ersten Lehrjahr fast nur Handarbeiten aus und fertigen ein von der Innung vorgegebenes Repertoire an Übungsstücken. Im Anschluss beginnen sie, kleine Stücke für sich selbst herzustellen. Am Ende des ersten beziehungsweise zu Beginn des zweiten Lehrjahrs erhalten die Jugendlichen eine Unterweisung an den Maschinen, im dritten Lehrjahr findet ein Großmaschinenkurs statt. Ausbildungsinhalte sind unter anderem der Möbelbau und der Innenausbau. Zur Tischlerausbildung gehören sehr intensive Arbeitsvorbereitungen; so müssen die Auszubildenden einen Aufriss in verschiedenen Ansichten anfertigen und entsprechende Stücklisten erstellen. Der Ausbildungstag beginnt um 7.30 Uhr mit einer Besprechung, in der die Arbeiten für den Tag eingeteilt werden. Einmal pro Woche wird in der Werkstatt gemeinsam gefrühstückt. Alle ein bis zwei Jahre findet eine Gruppenreise statt; es gibt gemeinsame Weihnachtsfeiern. Die Auszubildenden verstehen sich untereinander sehr gut, die verschiedenen Lehrjahre arbeiten meist Hand in Hand und unterstützen sich gegenseitig. Sie nutzen die Meister als Ansprechpartner bei persönlichen Problemen und die Sozialpädagogin für die Erledigung bürokratischer Angelegenheiten und bei Schwierigkeiten untereinander.

Die Auszubildenden nehmen am Förderunterricht teil, der zweimal pro Woche stattfindet, und üben mit dem Meister Fachzeichnen. In der Innung besuchen sie Maschinen- und Zinkenurse. In der Berufsschule kommen die interviewten Auszubildenden gut zurecht, die Berufsschullehrer können ihrer Aussage nach gut erklären und die Inhalte verständlich machen. Die Auszubildenden besuchen gemeinsame Berufsschulklassen mit ihren Kollegen aus Betrieben; in den ersten beiden Lehrjahren haben sie mehrwöchigen Blockunterricht und im letzten Lehrjahr Tagesformunterricht. Im Gegensatz zum Meister bevorzugen sie den Unterricht in der Blockform, da sie sich in diesem Rahmen besser auf die Schule konzentrieren und leichter lernen können.

Aufgrund der schlechten Praktikumssituation bemüht sich die Werkstatt darum, wie ein Produktionsbetrieb der freien Wirtschaft zu arbeiten und möglichst viele Außenaufträge, die sie von der Behörde, über Mund-zu-Mund-Propaganda und Kollegen erhält, wahrzunehmen. Die Auszubildenden berichten, dass die Aufträge von anderen Einrichtungen beispielsweise die Reparatur von Türen und Fenstern oder die Herstellung von Einbauschränken und Regalen beinhalten. Im zweiten Lehrjahr fahren die Auszubildenden auf Baustellen, um dort Maße aufzunehmen und mit Kunden zu sprechen. In der Werkstatt darf die Hälfte der Einnahmen für den Eigenbedarf verwendet werden. Mit der technischen Ausstattung sind alle Beteiligten sehr zufrieden. Jeder Auszubildende verfügt über seine eigene Werkbank und einen verschließbaren Schrank. Die Pflege der Geräte obliegt allen Auszubildenden, für das eigene Werkzeug ist jeder selbst verantwortlich.

Bewerber absolvieren in der Werkstatt ein Orientierungspraktikum. Neben den offiziellen Einstellungskriterien spielt auch der persönliche Eindruck des Meisters von dem jeweiligen Bewerber eine Rolle. Auch der Förderlehrer nimmt an den Bewerbungsgesprächen teil, in denen er sich Notizen macht und einiges über die Schulerfahrungen des Jugendlichen zu erfahren versucht. Der Meister berichtet, dass bei Fehlverhalten zunächst interne und erst später offizielle Abmahnungen ausgesprochen werden. Diejenigen Auszubildenden, die zu spät kommen, werden zu einem Gespräch mit den Meistern und der Sozialpädagogin geladen.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Werkstatt ähnelt der eines Familienbetriebs, in dem sich der Meister neben dem Wohlbefinden der Auszubildenden auch um eine hohe Ausbildungsqualität und Marktorientierung kümmert und dadurch ein angemessenes Verhältnis aus Ernstcharakter und Schonraum herstellt. Die Werkstatt ist stabil. Eine Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, ist erkennbar. Der Meister ist sehr engagiert; die Auszubildenden begrüßen und nutzen das breite Unterstützungsangebot und die Lernmöglichkeiten in der Werkstatt. Auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Die schlechte Praktikumssituation wird durch die Wahrnehmung vieler Außenaufträge ausgeglichen. Die Kontakte zur und das Ansehen in der Innung sind gut. Die Auszubildenden kommen in der Berufsschule zurecht. Die Arbeitsmarktsituation wird, insbesondere für männliche Absolventen, nicht zuletzt aufgrund der Zeitarbeit, optimistisch beurteilt. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die großzügigen Räumlichkeiten, die gute Auftragslage, die Ausstattung mit Computern und Maschinen sowie die intensive Prüfungsvorbereitung, das gute Gruppenklima, das

Vertrauensverhältnis zwischen dem Meister und den Auszubildenden und die hohe Ausbildungsqualität in der Werkstatt. Für den Meister sind die regelmäßigen Teamsitzungen und der tägliche Austausch mit seinem Kollegen, die Möglichkeit, in der Einrichtung selbständig arbeiten zu können, und seine positive Einstellung zum geplanten Umzug der Werkstatt stabilisierende Faktoren. Auf die Auszubildenden wirkt der gute Gruppenzusammenhalt, der gute und verständliche Berufsschulunterricht sowie die Ansprechbarkeit aller Mitarbeiter stabilisierend. Beeinträchtigend wirken die schlechte Praktikumsituation, die ungünstigen Arbeitsmarktchancen für Tischlerinnen und die schlechten Konditionen der Zeitarbeit. Dem Meister missfallen die langen Unterrichtsblöcke in der Berufsschule, das hohe theoretische Niveau in den einzelnen Fächern, insbesondere in Mathematik, und die vielen unmotivierten Berufsschullehrer. Er bedauert die seltene Anwesenheit der Sozialpädagogin, die überwiegend mit Verwaltungsarbeiten beschäftigt ist, sowie die fehlende Supervision im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit der Sozialpädagogin.

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Werkstatt der **Trockenbaumonteur**e werden auf neun regulären Plätzen zurzeit 13 Jugendliche ausgebildet, um das Risiko einer Unterbelegung zu minimieren. Das Team besteht aus dem Meister, einer Sozialpädagogin und einem Förderlehrer.

Der Meister ist für die praktische Ausbildung der Trockenbaumonteur zuständig. Er ist mit den Auszubildenden überwiegend auf Baustellen tätig, um möglichst realitätsnah auszubilden; dafür teilt er diese nach Lehrjahren in Gruppen ein. Jeweils ein Auszubildender aus dem dritten betreut seine Kollegen aus dem ersten Lehrjahr. Er bemüht sich darum, den Jugendlichen Aufgaben zu übertragen, die ihnen Spaß machen, und mit ihnen Arbeiten anzufertigen, die im Anschluss eine Verwendung finden. Dem Meister ist es wichtig, den Auszubildenden selbständiges Arbeiten nahe zu bringen und für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen. Er kümmert sich neben der Vermittlung fachlicher Inhalte auch um ihre persönlichen Probleme, berät sie beispielsweise im finanziellen Bereich und besucht sie im Heim beziehungsweise Elternhaus.

Die Sozialpädagogin betreut die Trockenbaumonteur und einen weiteren Ausbildungsgang; damit ist sie für 20 der insgesamt 80 Auszubildenden dieser Einrichtung zuständig. Sie spricht täglich mit dem Meister und besucht die Werkstatt regelmäßig, in diesem Rahmen erkundigt sie sich bei den Auszubildenden, ob sie diese in irgendeiner Hinsicht unterstützen kann. Sie ist für die Regelung zahlreicher bürokratischer Angelegenheiten zuständig, schreibt Jahresberichte und Anträge für die Auszubildenden, hilft bei der Personalverwaltung und kümmert sich um die Wohnsituation sowie um die finanzielle Situation der Jugendlichen; hierfür benötigt sie etwa 40 % ihrer Arbeitszeit. 20 % verbringt sie in direktem Kontakt mit den Auszubildenden, 30 % im Kontakt mit den Meistern, denen sie als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht. Die Meister wenden sich auch mit Problemen der Jugendlichen an sie; die Angelegenheit wird dann gemeinsam besprochen und mit dem jeweiligen Auszubildenden geklärt. In den Prüfungsphasen unterstützt sie die Meister bei der allgemeinen Koordination und prüft beispielsweise, ob alle Berichtshefte vorhanden sind. Die Sozialpädagogin führt häufig Gespräche mit Auszubildenden, die sich verspäten, mit Eltern, Betreuern und Lehrern. Wenn einzelne Jugendliche in der

Gruppe ausgegrenzt werden, initiiert sie bei Einverständnis des betreffenden Gesprächsrunden, in denen die Konflikte offen angesprochen werden sollen.

Der Förderlehrer ist für die Trockenbaumonteur und für drei weitere Ausbildungsgänge zuständig; derzeit unterrichtet er etwa 28 Jugendliche. Bei neuen Auszubildenden versucht er sich zunächst ein Bild von deren schulischen Schwierigkeiten zu machen und richtet danach seine Unterrichtsplanung aus. Er ist bemüht, ein Vertrauensverhältnis zu den Auszubildenden aufzubauen, damit diese sich offen über ihre Schwächen äußern. Er wiederholt mit den Auszubildenden die Inhalte des letzten Berufsschulblocks und berücksichtigt dabei Themen, mit denen sie Schwierigkeiten hatten. Bestimmte Basisinhalte muss er ständig mit ihnen wiederholen, Klassenarbeiten bereitet er intensiv vor. In der Regel gibt er Einzelunterricht, wenn es gewünscht wird auch Unterricht in kleinen Gruppen. Die Unterrichtseinheiten betragen zwischen einer und drei Stunden, je nach der Aufnahmefähigkeit und den Defiziten der Auszubildenden. Bei der Aufarbeitung schulischer Inhalte geht er Schritt für Schritt vor; bei der Lösung von Mathematikaufgaben zieht er Beispiele aus dem Leben der Auszubildenden heran und versucht, die Zahlen „lebendig“ zu machen.

Der Meister akquiriert Aufträge und erkundigt sich überall, ob und wo es etwas zu erledigen gibt. Er nimmt ausschließlich Aufträge öffentlicher Einrichtungen an und steht dadurch nicht in Konkurrenz zu Betrieben der freien Wirtschaft. Aufgrund der Fülle von Außenaufträgen sind in dieser Werkstatt keine Praktika notwendig.

Sowohl der Meister als auch die Sozialpädagogin halten regelmäßigen Kontakt zu den Auszubildenden, wenn diese sich für Schulungen im Ausbildungszentrum Bau oder im Blockunterricht in der Berufsschule befinden. Gemeinsam besuchen sie verschiedene Sitzungen in der Kammer und der Innung und entscheiden auch gemeinsam über die Einteilung und Verwendung des Werkstattbudgets. Über die Notwendigkeit der Anschaffung von Maschinen und Werkzeugen entscheidet der Meister allein.

Der Meister entscheidet zusammen mit der Sozialpädagogin über die Einstellung von Bewerbern, auch der Förderlehrer nimmt an den Vorstellungsgesprächen teil. Der Meister hat sich mit der Sozialpädagogin darauf geeinigt, dass Verspätungen und Fehlzeiten ab dem zweiten Lehrjahr mit Lohnabzügen oder Abmahnungen sanktioniert werden, was bisher sehr wirkungsvoll war. Die Sozialpädagogin bemüht sich in diesen Situationen um Gespräche mit den Auszubildenden, während es dem Meister wichtig ist, diese durch klare Sanktionen auf die spätere Arbeitswelt vorzubereiten.

Die Arbeitszeiten der Auszubildenden beginnen um 7.30 und enden um 16.15 Uhr, es gibt eine Frühstückspause und eine Mittagspause. Im ersten Lehrjahr lernen die Auszubildenden die verschiedenen Bearbeitungstechniken von Gipskarton; im Anschluss werden nach Zeichnungen die ersten Stücke erstellt. Im zweiten Lehrjahr arbeiten sie bereits relativ selbstständig auf Baustellen, in dessen Rahmen sie das bisher Gelernte anwenden. In der Werkstatt erhalten sie vom Meister bestimmte Aufgaben und sollen beispielsweise Kassettenplatten zuschneiden und in den vorgegebenen Maßen an der Decke befesti-

gen. Zurzeit haben sie auf einer Baustelle den Auftrag, aus Gipskarton und Metallprofilen Wände herzustellen. Die Auszubildenden versuchen, sich zuerst immer untereinander zu helfen, bevor sie den Meister ansprechen. Die beiden interviewten Auszubildenden nehmen zurzeit nicht am Förderunterricht teil, da sie mit den Anforderungen in der Berufsschule gut zurechtkommen.

Zu Arbeitsbeginn tauscht sich der Meister zunächst mit einem Kollegen aus und trifft sich anschließend mit der Sozialpädagogin. In ihrer Zusammenarbeit herrscht eine gegenseitige Akzeptanz; keiner redet dem anderen in seine Arbeit hinein, wenngleich viele Gespräche stattfinden. Die Mitarbeiter dieses Teams sprechen den Einrichtungsleiter nur an, wenn sie konkrete Fragen an ihn haben oder ihr Vorgehen absichern möchten. Der Meister nimmt an keinen Fortbildungen mehr teil; Neuigkeiten auf dem fachlichen Gebiet erarbeitet er sich überwiegend selbst. Die Sozialpädagogin sucht sich ihre Fortbildungsveranstaltungen gezielt aus.

In der Werkstatt findet zwar kein Bewerbungstraining statt, dennoch wirkt die Sozialpädagogin ab dem zweiten Lehrjahr verstärkt darauf hin, dass die Auszubildenden bürokratische Angelegenheiten selbstständig erledigen. Es ist ihr wichtig, dass die Auszubildenden lernen, sich zu artikulieren und Dinge zu hinterfragen. Der Meister bereitet die Auszubildenden durch sauberes und auch schnelles Arbeiten auf Baustellen auf die spätere Akkordarbeit vor.

Ergebnis der Auswertung

Als Struktur stellt sich das maßgeblich an der Ausbildung beteiligte Team aus dem Meister und der Sozialpädagogin dar. Die Werkstatt ist stabil. Eine Kohärenz, also der Einklang zwischen Praktiken, Funktionen und Struktur, ist vorhanden und von der Fähigkeit und Bereitschaft der beiden Mitarbeiter geprägt, trotz ihrer unterschiedlichen Arbeits- und Denkweisen tragfähige Kompromisse zu erarbeiten. Diese schaffen durch ein ausgewogenes Verhältnis von Emotionalität und Pragmatismus einen geeigneten Rahmen für die Ausbildung, die an verschiedenen Lern- und Arbeitsorten (Ausbildungszentrum Bau, Berufsschule, Baustellen) stattfindet. Die Auszubildenden wechseln, auch dank der guten Vorbereitung und Begleitung durch die Mitarbeiter, wie selbstverständlich die verschiedenen Ausbildungsorte. Auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist erkennbar. Die Mitarbeiter pflegen regelmäßigen Kontakt zum Ausbildungszentrum Bau, zur Innung und zur Berufsschule. Die schlechten Arbeitsmarktchancen scheinen im Ausbildungsalltag für die Beteiligten wenig relevant. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen die Möglichkeit, mit dem Werkstattbudget frei wirtschaften zu können, der Förderunterricht, die Bereitschaft der Mitarbeiter, auf die persönlichen Probleme der Jugendlichen einzugehen, und die Präsenz der Sozialpädagogin, die nicht nur den Auszubildenden, sondern auch dem Meister als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht. Der Meister weiß diese Hilfe zu schätzen. Beeinträchtigend wirken die Übertragung zusätzlicher Aufgaben im Rahmen der bevorstehenden Auflösung der Einrichtung und die schlechten Arbeitsmarktchancen für Trockenbaumonteur. Die Interviewpartner aus dem Kreis der Auszubildenden berichten, dass drei Kollegen von ursprünglich sechs ihres Lehrjahrs gekündigt wurden.

Ergebnis der Auswertung der Gesamtorganisation

Eine gemeinsame Struktur der Einrichtung **Berufsbildung H** ist nicht erkennbar, da die einzelnen Werkstätten bis auf die Zuteilung der Budgets und die unregelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen selbständig arbeiten. Jede der zehn Werkstätten besitzt eine eigene Struktur. Der Einrichtungsleiter richtet seinen Blick und seine Aktivitäten auf den Gesamtkomplex des Trägers und sorgt in politischer und finanzieller Hinsicht für die Außenabsicherung. Die Einrichtung scheint sich in einer Krise befindlich, da nur wenige gemeinsame Handlungsweisen, kein gemeinsames Konzept und dementsprechend keine gemeinsame Struktur, folglich keine Kohärenz der Einrichtung insgesamt erkennbar ist. Der Einrichtungsleiter sorgt für die gute finanzielle Ausstattung der Werkstätten. Die einzelnen Werkstätten pflegen jeweils erfolgreich ihre eigenen Außenkontakte. Das von vielen Mitarbeitern als Desinteresse an den Belangen der einzelnen Werkstätten wahrgenommene Verhalten des Einrichtungsleiters, der fehlende Informationsfluss und die daraus resultierende Demotivation vieler Kollegen wirken beeinträchtigend auf die gesamte Einrichtung.

Träger 11, Berufsbildung I, Kauffrauen für Bürokommunikation, Friseurinnen

Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung gibt es neben den beiden Ausbildungsgängen Kauffrau für Bürokommunikation und Friseurin mit jeweils sechs Plätzen außerdem Berufsvorbereitungslehrgänge. Zum Team gehören neben der Einrichtungsleiterin, die eine halbe Stelle innehat, eine Sozialpädagogin und jeweils eine Ausbilderin. Es entspricht dem Konzept der Einrichtung, möglichst realitätsnah auszubilden. Bei den Friseurinnen ist dies durch den Kundenverkehr gewährleistet, bei den Kauffrauen für Bürokommunikation durch die Übernahme verwalterischer Tätigkeiten für die Gesamteinrichtung. In der Einrichtung werden ausschließlich Frauen ausgebildet und beschäftigt. So erhalten vor allem die türkischen Mädchen im Stadtteil die Gelegenheit, hier eine Berufsvorbereitung oder Ausbildung zu absolvieren.

Die Einrichtungsleiterin hat mit einer weiteren halben Stelle die Ausbildungsleitung aller Einrichtungen des Trägers inne. Morgens macht sie einen Rundgang durch die verschiedenen Abteilungen der Einrichtung. Einen Großteil ihrer Arbeitszeit verbringt sie mit der Regelung akut auftretender Angelegenheiten; so kommen beispielsweise die Mitarbeiterinnen mit organisatorischen Fragen oder bitten sie um ihre Unterstützung, wenn es Schwierigkeiten mit einzelnen Auszubildenden gibt. Sie erledigt bürokratische Aufgaben und Telefonate und steht auch den Auszubildenden als Ansprechpartnerin zur Verfügung. Über Vertretungen in den Ausbildungsbereichen und bei den pädagogischen Frühstücken hat sie direkten Kontakt zu den Auszubildenden. Sie entwirft frauenspezifische Konzepte für die Einrichtung und plant in Absprache mit den Kolleginnen Projekte. Die Einrichtungsleiterin verwendet viel Zeit darauf, ihre Arbeit sinnvoll zu strukturieren und beispielsweise Informationen gebündelt an die Mitarbeiterinnen weiterzugeben. In verschiedenen Arbeitsgruppen im Stadtteil tauscht sie mit Vertretern anderer sozialer und Ausbildungseinrichtungen Informationen über neue Projekte aus, auch um eine Konkurrenzsituation zu vermeiden und die Einrichtung in den Bezirk einzubinden. In Bezug auf die

Budgetierung ist es ihr wichtig, die Mitarbeiterinnen genau zu informieren, um sie zu beruhigen und Gerüchten entgegenzuwirken. In der Einrichtung werden die Vorteile der Budgetierung genutzt (höhere Flexibilität und Eigenverantwortung), die Situation wird ihrer Ansicht nach jedoch untragbar, wenn die Budgets so verringert werden, dass die Grundkosten nicht mehr gedeckt werden können. Zurzeit ist die finanzielle Situation noch zufrieden stellend. Sie verwaltet das Budget der Einrichtung, gibt die Werkstattbudgets an die jeweiligen Mitarbeiterinnen weiter und kümmert sich lediglich um die übergreifenden Kosten, zum Beispiel Telefongebühren und größere Anschaffungen.

Die Sozialpädagogin ist für die Jugendlichen beider Ausbildungsgänge zuständig. Sie verbringt etwa zwei Drittel ihrer Arbeitszeit im Ausbildungsbereich und ein Drittel in der Berufsvorbereitung. Sie steht den Auszubildenden jederzeit als Ansprechpartnerin zur Verfügung und wird häufig bei persönlichen Problemen um Rat gefragt. Sie zeigt den Auszubildenden die Konsequenzen ihres Handelns und ihrer Entscheidungen auf, um ihnen Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit nahe zu bringen. Mit den Ausbilderinnen hat sie feste Termine vereinbart, bei denen unter anderem gemeinsame Gespräche mit den Jugendlichen vorbereitet werden; zudem erstellt sie mit ihnen die Förderpläne. Die Sozialpädagogin verbringt jeweils etwa zwei Stunden pro Woche in den beiden Ausbildungsbereichen. Ihre pädagogische Konzeption beschreibt sie als Mischung aus Abwarten und aktivem Herangehen. Für die Sozialpädagogin steht die Persönlichkeitsstabilisierung der Jugendlichen an Bedeutung vor der beruflichen Qualifizierung.

Zu den Aufgaben der Ausbilderin der **Kauffrauen für Bürokommunikation** zählt neben der praktischen Ausbildung die Erstellung von Förderplänen sowie der Kontakt zur Industrie- und Handelskammer und zur Berufsschule. Sie unterstützt die Auszubildenden bei schulischen und privaten Problemen; hierbei arbeitet sie meist eng mit der Sozialpädagogin zusammen. Die Ausbilderin arbeitet mit den Jugendlichen am liebsten in Projektform; dabei stellt sie eine bestimmte Aufgabe, die erledigt werden soll. In bestimmten Abständen sollen ihr die Auszubildenden dann den Stand der Arbeiten mitteilen. Sie verbringt etwa zwei Drittel ihrer Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Auszubildenden. In der übrigen Zeit führt sie Teamgespräche, kontrolliert die Eintragungen in die Berichtshefte und erledigt bürokratische Tätigkeiten, auch für die Auszubildenden.

Die Kauffrauen für Bürokommunikation übernehmen zu einem Teil verwalterische Aufgaben für die Einrichtung; es werden Krankmeldungen aufgenommen sowie die Materialverwaltung und der Schriftverkehr erledigt. Zuweilen werden in diesem Ausbildungsgang auch Übungsaufgaben bearbeitet. Die Ausbilderin teilt die Jugendlichen in zwei Gruppen ein, die eine ist in der Abteilung Berufsbildung tätig, die andere in der Abteilung Beschaffung. Zu den Aufgaben der Abteilung Beschaffung gehört das selbständige Besorgen von Material für die Einrichtung; das gewünschte Material ist nach einer schriftlichen Anforderung aus dem Lager zu holen und zu übergeben, Telefonlisten, Halbjahresabrechnungen und andere Statistiken für die Einrichtung sind zu erstellen, Inventuren durchzuführen, und die Post ist zu bearbeiten. In der Abteilung Berufsbildung wird der Schriftverkehr bearbeitet, werden Bewerbungen vorsortiert und dabei wird geprüft, ob die formalen Anforderungen erfüllt sind. Anschließend werden die Unterlagen an die Ausbildungsleiterin weitergereicht. Wenn diese die Bewerbungen

durchgesehen hat, werden ablehnende Schreiben oder Einladungen zum Vorstellungsgespräch verschickt. Zudem führen die Auszubildenden Telefonate. Im ersten Lehrjahr lernen die Auszubildenden den Umgang mit der Textverarbeitung und die Einhaltung der Normen nach DIN, später kommen das Personalwesen und die Sachgebiete Berufsbildung und Beschaffung hinzu und im dritten Lehrjahr Rechnungswesen. Die Arbeitszeiten gehen von 7.30 bis 16.30 Uhr. Freitags erledigen die Auszubildenden in der Einrichtung Hausaufgaben und Eintragungen in die Berichtshefte. Die Auszubildenden wenden sich an die Sozialpädagogin, wenn sie Probleme in der Einrichtung, der Berufsschule oder im Privatleben haben. Einige sprechen mit derartigen Problemen lieber die Ausbilderin an.

Die Auszubildenden befinden sich alle im ersten Lehrjahr und besuchen in der Berufsschule an zwei Tagen pro Woche eine gemeinsame Klasse mit ihren Kollegen aus Betrieben. Sie kritisieren, dass die Lehrer im Unterricht zu schnell vorangehen und zu wenig auf schwächere Schüler Rücksicht nehmen. Ein regelmäßiger Kontakt der Sozialpädagogin und der Ausbilderin zu den Berufsschullehrern befindet sich im Aufbau. Die Klassenlehrerin zeigt ihrer Ansicht nach Interesse an der Förderung der Auszubildenden, die übrigen Lehrer eher weniger. Die sehbehinderte Auszubildende, der in der Einrichtung eine besondere technische Ausstattung zur Verfügung steht, lernt in der Berufsschule Blindenschrift statt Stenographie. Eine Förderlehrerin ist bis jetzt nur auf geringer Stundenbasis in diesem Ausbildungsgang tätig; die Einrichtungsleiterin und die Ausbilderin bemühen sich um die Finanzierung einer höheren Stundenzahl.

Mit der Ausbilderin der **Friseure** hat kein Interview stattgefunden, so dass im Folgenden nur die Aussagen der Auszubildenden und der anderen Mitarbeiter einbezogen werden.

Die Friseurazubildenden lernen während des ersten Lehrjahrs Fönfrisuren, Wasserwellen, Packungen, das Einlegen von Wellen und das Ausfrisieren sowie das Maniküren. Mitunter schneiden sie den Kunden auch schon die Haarspitzen. In der ersten Zeit arbeiten sie ausschließlich an Übungsköpfen. Im Durchschnitt haben die Auszubildenden zwei Kunden pro Tag. Manchmal sind sie relativ lang mit einer Kundin beschäftigt vor allem, wenn nach dem Frisieren noch eine kosmetische Behandlung gewünscht wird. Wenn nicht so viele Kunden im Salon anwesend sind, gehen die Auszubildenden in den Übungsraum und trainieren Tätigkeiten, die beispielsweise in ihrer nächsten Prüfung Thema werden. In der Gruppe übernimmt jede Auszubildende morgens abwechselnd verschiedene Ämter. Danach treffen die ersten Kunden ein; nach einer halbstündigen Mittagspause geht der Kundenverkehr weiter. Während der Woche wird gemeinsam gefrühstückt und, sofern es der Kundenverkehr erlaubt, auch gemeinsam zu Mittag gegessen. Die Auszubildenden haben einige Stammkunden, bei weniger beliebten Kunden wechseln sie sich ab. Sie nutzen sowohl die Sozialpädagogin als auch die Ausbilderin als Ansprechpartnerin bei persönlichen Problemen. Sie nehmen einmal pro Woche am Förderunterricht teil.

Die Friseurazubildenden besuchen in der Berufsschule fünf- bis siebenwöchige Blöcke in gemeinsamen Klassen mit ihren Kollegen aus Betrieben. Die Kontakte zu den Berufsschullehrern sind in diesem Ausbildungsgang sehr gut.

Bisher haben nur die Friseurauszubildenden Praktika absolviert. Der Ausbildungsgang Kauffrauen für Bürokommunikation wird erst seit kurzem angeboten; es sind vier- bis sechswöchige Praktika geplant. Sofern die Friseurauszubildenden während ihrer Praktika nicht nur Hilfsarbeiten erledigen mussten, sondern in die Arbeitsabläufe eingebunden wurden, fühlten sie sich in den Salons wohl und konnten einiges lernen. Freitags gibt es ein gemeinsames Frühstück mit allen Auszubildenden und Mitarbeiterinnen. Zuweilen werden auch gemeinsame Ausflüge und Gruppenreisen unternommen.

Die Entscheidung über die Einstellung von Bewerberinnen trifft das jeweilige Team. Dabei ist es vor allem wichtig, dass die Bewerberinnen in die bestehende Gruppe integriert werden können und die entsprechenden (auch schulischen) Voraussetzungen vorweisen können. Vor kurzem wurde eine Altersbegrenzung eingeführt, die bei 20 Jahren liegt. Das Aufsetzen von Abmahnungen und Kündigungen zählt zum Aufgabenbereich der Einrichtungsleiterin. Zu Abmahnungen ist es bisher nur selten gekommen. Die Mitarbeiterinnen führen bei hohen Fehlzeiten zunächst intensive Gespräche mit den betreffenden Auszubildenden, danach erfolgen Lohnabzüge und schließlich eine Abmahnung.

Mit der technischen Ausstattung und den zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten sind alle Mitarbeiterinnen zufrieden. Neben dem informellen Austausch unter den Kolleginnen wird eine wöchentliche Dienstbesprechung durchgeführt; hier informiert die Einrichtungsleiterin über Neuigkeiten und die Inhalte der Einrichtungsleitersitzungen und plant mit den Mitarbeiterinnen Konzepte und Projekte. Sie gibt nur konkrete Informationen und Entscheidungen der Einrichtungsleitersitzungen an die Mitarbeiterinnen weiter; Informationen, die sich absehbar noch ändern, hält sie zurück. Die Mitarbeiterinnen wissen über diese Selektion von Informationen Bescheid und können sich mit Fragen jederzeit an sie wenden. Im Team wird viel darüber diskutiert, wer einem Jugendlichen in welcher Angelegenheit am besten helfen kann; auch die Förderpläne werden miteinander abgestimmt. Die Einrichtungsleiterin gibt ihre Wünsche und Vorstellungen nachdrücklich in das Team, wichtige Entscheidungen werden gemeinsam abgestimmt. Sie überträgt den Mitarbeiterinnen viel Eigenverantwortung und gibt bei der Arbeit lediglich die grobe Richtung vor. Auch in den beiden Ausbildungsgängen werden Dienstbesprechungen abgehalten, an denen die Sozialpädagogin und die jeweilige Ausbilderin teilnehmen. Alle Mitarbeiterinnen nehmen an pädagogischen Fortbildungen teil, die Sozialpädagogin auch an Computerkursen. Es wird zwar keine Teamsupervision mehr durchgeführt; die Einrichtungsleiterin stellt es den Mitarbeiterinnen jedoch frei, eine Fallsupervision in Anspruch zu nehmen.

Ergebnis der Auswertung

Die Struktur der Einrichtung gleicht der eines Unternehmens, in dem Leanmanagement in seiner Idealform praktiziert wird. Die vier wesentlichen Komponenten sind die funktionierende Teamarbeit mit einer Leiterin, die die Richtung der Arbeit vorgibt und den Mitarbeiterinnen Eigenverantwortung überträgt, der gebündelte und zielgerichtete Informationsfluss an die notwendigen Stellen (Auszubildende und Mitarbeiterinnen), die Wertschätzung sozialer Kompetenzen sowie das effektive Nutzen von Ressourcen (Einsatz von Mitarbeiterinnen je nach Kompetenz). Die Einrichtung befindet sich in einer stabilen Phase. Die Kohärenz, also die innere Kraft der Selbststabilisierung, ist geprägt von den Führungsqualitäten der Einrichtungsleiterin in Kombination mit der Bereitschaft der Mitarbeiterinnen, die zugestandenen

Freiräume zu nutzen und mitzugestalten; die Mitarbeiterinnen ermöglichen ihrerseits den Auszubildenden ein selbständiges Arbeiten. Die Korrespondenz ist durch das Nischendasein der Einrichtung als reine Fraueneinrichtung und die sich daraus ergebende Möglichkeit, sich optimal auf ihre äußeren Bedingungen einzustellen (Arbeitsamt, Träger, andere Einrichtungen), gegeben. Auch die Ansprüche der Handels- beziehungsweise der Handwerkskammer in Bezug auf die Ausbildungsinhalte können gut erfüllt werden. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen der große Bewerberkreis, der hohe Anteil betrieblicher Realität in beiden Ausbildungsgängen, die Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten und körperlichen Beeinträchtigungen der Auszubildenden, die Eingebundenheit der Einrichtungsleiterin in den Ausbildungsalltag, die gute Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen und der Umstand, dass alle Mitarbeiterinnen den Auszubildenden als Ansprechpartnerinnen zur Verfügung stehen. Nachteilig wirken sich der ungünstige Sozialpädagogenschlüssel aus, des Weiteren die fehlende Möglichkeit, Nachrücker aufzunehmen, die Kürzungen im Bereich der Berufsvorbereitung, die die Ausbildung der Kauffrauen für Bürokommunikation beeinträchtigen und die familiäre Atmosphäre bei den Friseurinnen in Bezug darauf, dass Konflikte nicht rechtzeitig angesprochen und aufgearbeitet werden.