

Tilly Lex

## Vom Maßnahmeträger zum Sozialen Betrieb

Entwicklungen und Perspektiven  
eines ostdeutschen Modellprojekts

*Werkstattbericht*

Arbeitspapier 4/1998

Dieser Werkstattbericht wurde am Deutschen Jugendinstitut im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprogramms "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit" erarbeitet. Das Modellprogramm ist Teil des "Kinder- und Jugendplanes des Bundes" des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Die wissenschaftliche Begleitung des Modellprogramms wird im Auftrag des BMFSFJ und mit finanzieller Förderung durch das BMFSFJ durchgeführt.

© 1998 Deutsches Jugendinstitut e.V.

Projekt Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit

Nockherstraße 2, 81541 München      Telefon (089) 62 306-195  
Telefax (089) 62 306-162

Regionale Arbeitsstelle Leipzig

Stallbaumstraße 9, 04155 Leipzig      Telefon (0341) 56 654-16  
Telefax (0341) 56 654-47

Layoutbearbeitung: Heike Pöltzig  
Umschlagentwurf: Erasmi & Stein, München  
Gesamtherstellung: Druckerei Rohde, Rackwitz

## Inhaltsverzeichnis

0	Vorbemerkung	5
1	Lokaler und regionaler Kontext des Modellvorhabens	7
1.1	Der Projektstandort	7
1.2	Regionale Ausbildungs- und Arbeitsmarktlage	9
1.2.1	Die Situation auf dem Arbeitsmarkt	9
1.2.2	Der Ausbildungsstellenmarkt	11
1.3	Förderpolitik des Landes	12
2	Der Träger	13
2.1	Entwicklungsgeschichte des Trägers	13
2.2	Aktivitätsfelder	16
2.3	Trägerphilosophie	17
3	Qualifizierung und Beschäftigung in "ökologischer Bauweise"	19
3.1	Die Konzeption	19
3.2	Entwicklungsphasen der Umsetzung	20
3.2.1	Orientierungs- und Aufbauphase (1991–1995)	20
3.2.1.1	Kauf des Gebäudes und Finanzierungs- und Sanierungskonzept	20
3.2.1.2	Zielgruppen	21
3.2.1.3	Tätigkeitsfelder und Arbeitsgebiete	24
3.2.1.4	Fachkräfte/Anleitungspersonal	25
3.2.1.5	Lernorte und Arbeitsablauf	27
3.2.1.6	Zusammenfassung	30
3.2.2	Phase der Konsolidierung und Neuorientierung zum Sozialen Betrieb (1996–1997)	31
3.2.2.1	Zielgruppen	32
3.2.2.2	Tätigkeitsfelder und Arbeitsgebiete	33
3.2.2.3	Fachkräfte/Anleitungspersonal	34
3.2.2.4	Lernorte und Arbeitsablauf	35
3.2.2.5	Zusammenfassung	37

4	Entwicklungsschritte zum Sozialen Betrieb .....	37
4.1	Definition und Einsatzbereiche .....	37
4.2	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen .....	39
4.3	Ausblick .....	44
5	Fazit .....	45
Anhang	DJI-Veröffentlichungen aus der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprogramms ab 1994 .....	48

## Vorbemerkung

Gegenstand dieses Berichts sind die Entwicklungen eines ostdeutschen Trägers der arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit, der Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote für am Arbeitsmarkt benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene durchführt. Mit dem Modellvorhaben wird der Versuch unternommen, qualifizierende Beschäftigung mit Bauvorhaben so zu verknüpfen, daß für die TeilnehmerInnen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die der betrieblichen Realität möglichst nahe kommen. Der Bericht geht der Frage nach, inwieweit in dem Vorhaben der Ernstcharakter von Arbeit durch den Aufbau betrieblicher Strukturen umgesetzt werden konnte.

Dabei geht es nicht darum, den Erfolg des Ansatzes abschließend zu evaluieren, sondern darum, die Rahmenbedingungen und die Prozesse der Entwicklung und Erprobung des Modellansatzes nachzuzeichnen, um herauszufinden, unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen Modelle fortentwickelt, verstetigt und verallgemeinert werden können.

Das hier im Rahmen einer Fallstudie untersuchte Modellvorhaben ist von besonderem Interesse, weil es mit der Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte eines lokalen Trägers verknüpft ist, der eine für die neuen Länder spezifische Charakteristik aufweist. Anhand dieser Entwicklung lassen sich auf der Mikroebene die dort mit den gesellschaftlichen Transformationsprozessen einhergehenden typischen Konfliktlagen und Problemfelder abbilden.

Treibende und hemmende Faktoren haben diesen Prozeß gesteuert. Zu den hemmenden Faktoren zählen die sich erst allmählich vollziehende Umstrukturierung der Verwaltung und die Unsicherheit im Umgang mit den neuen Gesetzen, die den Träger insofern betraf, als er nicht auf langjährige Erfahrungen und eingespielte Regelungen zurückgreifen konnte, sondern sich in die Materie neu einarbeiten mußte. Zu den treibenden Kräften zählt das hohe Engagement des Trägers in Jungenhilfe und jugendpolitischen Angelegenheiten. Er hat die Jugendarbeit in der Region zu einem wichtigen Thema gemacht und den Aufbau und die Entwicklung entsprechender Strukturen vorangetrieben. Das Modellvorhaben ist aus dieser Arbeit heraus entstanden und ist darin immer noch stark verwurzelt.

Die vorliegende Fallstudie ist Teil der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprogramms "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit". Der Träger, der hier Gegenstand der Untersuchung ist, wird mit einem seiner Angebote im Rahmen dieses Modellprogramms durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) aus Mitteln des Kinder- und Jugendplanes des Bundes (KJP) gefördert. Die wissenschaftliche Begleitung wird durch eine Projektgruppe des Deutschen Jugendinstituts (DJI) mit Standorten in München und Leipzig durchgeführt. Sie bezieht sich auf die 82 im Modellprogramm (1994 – 1997) geförderten Vorhaben, von denen 47 in den neuen Ländern und im Ostteil Berlins und 35 in den alten Ländern bzw. im Westteils Berlins ange-

siedelt sind. Die wissenschaftliche Begleitung ist so angelegt, daß einerseits überblickartig Daten zum gesamten Modellprogramm bzw. für alle Modellvorhaben erhoben werden (vgl. dazu die im Anhang angeführten Veröffentlichungen der Reihe "Materialien aus der wissenschaftlichen Begleitung"), andererseits ausgewählte Arbeitsansätze exemplarisch in Fallstudien wie der hier vorgelegten (vgl. dazu die im Anhang aufgeführten "Arbeitspapiere aus der wissenschaftlichen Begleitung") untersucht werden.

Kennzeichnend für die arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit ist, daß ihre Aktivitäten zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Schnittpunkt unterschiedlicher politischer und administrativer Zuständigkeiten angesiedelt sind. Die Untersuchung von Arbeitsansätzen der arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit sowie deren Entwicklung, Umsetzung, Verstetigung und Verallgemeinerung muß daher die vielfältigen Akteure einbeziehen, die an diesen Prozessen beteiligt sind: Fachkräfte der arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit, VertreterInnen von Ämtern und Kammern, BetriebsinhaberInnen und nicht zuletzt auch die betroffenen Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

Methodisch ist die Fallstudie so angelegt, daß die Daten zum Modellvorhaben zu zwei verschiedenen Zeitpunkten erhoben wurden, um so den Entwicklungsverlauf besser verfolgen und analysieren zu können. Auf Grundlage einer von der wissenschaftlichen Begleitung erstellten Institutionenliste ist in Absprache mit dem Projektträger eine Aufstellung der für das erprobte Modellvorhaben relevanten Akteure im Projekt und im Projektumfeld vorgenommen worden. Mit diesen wurden – durch Vermittlung des Trägers – erstmals im Dezember 1995 und dann in einer Wiederholungsbefragung im Frühjahr 1997 Interviews durchgeführt. Für diese Experteninterviews wurden Leitfäden mit adressatenspezifischen Fragerastern erarbeitet. Diese Interviews wurden per Tonband aufgezeichnet und entweder transkribiert oder zu Protokollen zusammengefaßt. Sie wurden durch Gruppeninterviews mit TeilnehmerInnen der Angebote des Trägers ergänzt. Auch hierzu wurde ein eigener Fragekatalog entwickelt.

Bei der Auswertung wurden die einzelnen Aufzeichnungen zu Themenkomplexen gruppiert und zu prägnanten Aussagen verdichtet. Neben den Interviews wurde – soweit vorhanden – auch auf schriftliche Materialien und Dokumente zurückgegriffen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Um die Anonymität zu gewährleisten, werden die zur Auswertung hinzugezogenen Quellen, soweit sie Aufschluß über die Identität des Trägers ermöglichen, nicht aufgeführt.

Die Beschreibung des Fallbeispiels wurde soweit wie möglich anonymisiert. Präzise Angaben zum Träger und zum Standort fehlen. Um sachliche Fehler in der Darstellung auszuschließen, wurde der Bericht von einer vom Träger genannten Person gegengelesen. Verantwortlich für die Darstellung von Fakten und für die im Bericht vorgenommenen Interpretationen ist jedoch ausschließlich die Autorin.

Die Fallstudie ist wie folgt gegliedert:

In einem ersten Abschnitt wird der lokale bzw. regionale Kontext skizziert, in dem der Träger seinen Ansatz einer "arbeitsmarktnahen" Qualifizierung und Beschäftigung von benachteiligten Arbeitskräften entwickelt und umzusetzen versucht hat. Dies betrifft besonders die schwach entwickelte regionale Wirtschaftsstruktur und daraus resultierende Entwicklungen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt.

Gegenstand des zweiten Abschnitts sind der Träger, seine Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte, die Handlungsfelder und Arbeitsweisen und die "Trägerphilosophie". Dieser Teil des Berichts ist deshalb relativ ausführlich gehalten, weil der Träger als Typ beispielhaft für eine bestimmte Entwicklung und Herausbildung der Trägerlandschaft in Ostdeutschland steht. Es handelt sich um einen vor Ort gewachsenen, kleinen und unabhängigen Träger, der in vielen sozialen Fragen engagiert ist.

Im dritten Abschnitt steht die Beschreibung des Modellansatzes und seine Umsetzung im Mittelpunkt. Dargestellt werden zwei unterschiedliche Entwicklungsphasen: die Orientierungs- und Aufbauphase und der Zeitraum der Konsolidierung und Neuorientierung in Richtung Sozialer Betrieb. Skizziert werden jeweils die Ausgangspunkte zur Entwicklung der einzelnen Angebote, die Schritte ihrer Einführung und die Prozesse von Veränderungen im Laufe ihrer Umsetzung.

Im vierten Abschnitt geht es um Entwicklungsschritte des Trägers in Richtung Sozialer Betrieb und Marktorientierung. Erläutert werden die äußeren und die trägerinternen Faktoren, die die Entwicklung zum Sozialen Betrieb begünstigen oder aber auch hemmen.

Der fünfte Abschnitt zieht ein Fazit für die Aktivitäten des Trägers und zeichnet die Entwicklungsmöglichkeiten zum Sozialen Betrieb auf, die sich aus dem gegebenen Stand des Vorhabens ableiten lassen.

## **Lokaler und regionaler Kontext des Modellvorhabens**

### *Der Projektstandort*

Standort des Trägers des Modellvorhabens ist ein Dorf mit ca. 1 800 Einwohnern, im sog. "Dreiländereck". Es handelt sich um ein Gebiet, an dessen südlichem Ende die Grenze zu Polen, der Bundesrepublik und der tschechischen

Republik zusammenstoßen. Die Region weist eine große Bevölkerungsdichte auf. Schon im vergangenen Jahrhundert zählte sie zu den dichtbesiedeltsten ländlichen Gebieten Deutschlands. Zu dieser Zeit bildete die Weberei – damals noch mit dem Handwebstuhl – den wichtigsten Wirtschaftszweig, der die Region über die Grenzen hinaus bekannt werden ließ. Auf den Handwebstuhl folgte der Einsatz von Maschinen und damit zusammenhängend die industrielle Fertigung von Textilerzeugnissen. Neben der Braunkohleproduktion und der Energiewirtschaft zählte die Textilindustrie mit zu den strukturbestimmenden Wirtschaftszweigen, die die Region lange Zeit prägten.

Zu DDR-Zeiten waren die großen Arbeitgeber der Region die Braunkohlekraftwerke mit den dazugehörigen Tagebauen, die Textilindustrie, der Fahrzeugbau und die Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG). Im Zuge der mit dem Beitritt der neuen Länder zur Bundesrepublik Deutschland erfolgten Umstrukturierung von Wirtschaft und Gesellschaft blieben nur noch wenige der Arbeitsplätze dieser ehemals dominierenden Wirtschaftsbereiche erhalten.

Die Schließung ganzer Industrieanlagen brachten der Region zwar den Verlust von vielen Arbeitsplätzen, hatten aber andererseits positive Auswirkung auf Natur und Umwelt. Die unmittelbar nach der Wende im Landkreis und der Region erfolgten Messungen von Schadstoffen in Luft und Wasser brachten alarmierende Werte zutage. Die hohe Umweltbelastung der Region war die Folgeerscheinung einer einseitigen Nutzung der Braunkohle als Primärenergieträger für Energieerzeugung. Überdies waren die technischen Anlagen entweder überhaupt nicht oder nur mangelhaft mit Filtern zur Schadstoffreduzierung ausgestattet. Die 1992 beginnende Stilllegung mehrerer Kraftwerke führte zu einer spürbaren Verbesserung der Umweltsituation und einem deutlichen Absinken der Emissionswerte.

Eine wirksame Bekämpfung der Umweltschäden ist allerdings im Alleingang nicht zu bewältigen. Die Kraftwerke der angrenzenden Regionen auf polnischer und tschechischer Seite haben deutlichen Einfluß auf die Umweltbedingungen des Landkreises, in dem der Träger seinen Standort hat. Auf politischer Seite wurden länderübergreifende Maßnahmen zur Verbesserung der Umweltsituation im "Dreiländereck" eingeleitet, die einen ersten wichtigen Schritt in Richtung grenzüberschreitender Umweltpolitik bilden.

Die Schließung und Stilllegung von Kraftwerken und Betrieben führte zum Verlust der Arbeitsplätze und zu einem Einbruch in der Wirtschaft. Trotz intensiver Bemühungen und Maßnahmen der Wirtschaftsförderung ist es kaum gelungen, neue Investoren anzusiedeln. Als Standortnachteil für die Region erweisen sich neben der Umweltbelastung und der ungünstigen Verkehrsanbindung nach Aussagen von Experten die Grenznähe zu den "Billiglohnländern" Polen und Tschechien. Potentielle Investoren gehen gleich über die Grenze, wo sie ein deutlich niedrigeres Lohnniveau vorfinden.



Die Folgen des drastischen Abbaus von Arbeitsplätzen und die nur langsam einsetzende Wirtschaftsentwicklung zeichnen sich in dieser grenznahen Region in der Arbeitsmarktentwicklung deutlich ab. Der Arbeitsplatzabbau traf alle ehemals strukturbestimmenden Wirtschaftsbereiche gleichermaßen: den Bergbau und die Energiewirtschaft, die Land- und Forstwirtschaft, aber auch die Textilindustrie und den Maschinenbau. Nur in einem geringen Umfang konnten neue Arbeitsplätze geschaffen werden, vor allem in den Bereichen Dienstleistungen, Bau und Handel. Von den größeren Betrieben des verarbeitenden Gewerbes überlebte ein Betrieb des Waggonbaus. Er unterhält im Arbeitsamtsbezirk drei Niederlassungen und beschäftigt insgesamt 1 900 Personen.

Die sich neu entfaltende Wirtschaftsstruktur der Region basiert überwiegend auf dem Handwerk. Das Land verzeichnet inzwischen einen Handwerksbetriebebestand, der dem der Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg vergleichbar ist. Größtenteils sind es Familienbetriebe oder aus Familienbetrieben entstandene Betriebe, die in der Regel nur über eine sehr geringe Kapitaldecke verfügen. Nach Aussagen von Experten stellt die schlechte Zahlungsmoral von Auftraggebern viele Handwerksbetriebe vor größere Probleme. Ist ein Auftraggeber nicht mehr liquide, kommt es schnell zu Finanzierungsengpässen, die dann häufig zum Konkurs führen. Zwar gibt es viele Existenzgründungen, aber auch viele, die ihr Geschäft wieder aufgeben bzw. aufgeben müssen. Stellt man den Neugründungen der Existenzen die Zahl der Abmeldungen gegenüber, so ist im Arbeitsamtsbezirk von einem Umschlag der Existenzen im Turnus von drei Jahren auszugehen.

Eine kleinbetriebliche Struktur kennzeichnet nicht nur den Handel und die Dienstleistungen, auch das verarbeitende Gewerbe besteht größtenteils aus Kleinunternehmern. So umfaßt hier die durchschnittliche Betriebsgröße 12,7 Beschäftigte.

Unmittelbar nach der "Wende" setzten viele in der Region große Hoffnungen in das Baugewerbe, das für die Jahre danach auch eine positive Beschäftigungsentwicklung verzeichnete. Zwischen 1992 und 1995 stieg die Zahl der in der Baubranche Beschäftigten im Arbeitsamtsbezirk um 29 Prozent. In dieser Zeit gelang es einigen Bauunternehmern, zu Betrieben mit bis zu 100 Beschäftigten zu expandieren. Die Wintersaison 1995/96 brachte einen Einbruch in die bis dahin wachsende Branche. Dieser Einbruch war nicht allein witterungsbedingt – wie ursprünglich vermutet – sondern stellte die Branche und die Region vor größere Probleme. Für den regionalen Arbeitsmarkt kam erschwerend hinzu, daß mit dem Wegfall des Schlechtwettergeldes die Bauarbeiter im Winter zwar ausgestellt, aber im Frühjahr nicht mehr im gleichen Umfang zurückgerufen wurden. Dies wog umso schwerer, als die Baubranche für die Region nicht nur einen Hoffnungsträger bildete, sondern de facto vielen Lohn und Arbeit gab. So

ist mehr als jeder siebte Beschäftigte in der Region im Bauhaupt- und Bau-  
nebenberufe tätig.

Ausländische Arbeitskräfte spielen bei den regional ansässigen Baubetrieben eine  
geringe Rolle. Allerdings – so wird eingeräumt – kommen mit der wachsenden  
Verwendung von Fertigbauteilen mehr und mehr ausländische Arbeitskräfte  
zum Einsatz. Die Fertigbauteile werden nicht im Land, sondern in den Nach-  
barländern Polen und Tschechien produziert. Die restriktiveren Bestimmungen  
für Arbeitsaufenthalte für Arbeitskräfte aus Nicht-EU-Staaten entfallen für den  
Bereich von Montagetätigkeiten weitgehend. Für Montagearbeiten können pro-  
blemlos Arbeitskräfte aus den Nachbarländern der Region eingesetzt werden.

Unübersehbar sind die großen Einkaufszentren, die außerhalb der Städte “auf  
der grünen Wiese” entstanden sind. Die Region liegt mit ca. 3 Quadratmeter  
Verkaufsfläche pro Kopf der Bevölkerung weit über dem Bundesdurchschnitt.<sup>2</sup>  
Berichtet wird von den negativen Auswirkungen der Einkaufszentren auf die  
Innenstädte, die infolge der Schließung von Läden mehr und mehr zu veröden  
drohen. Viele der kleinen Ladenbesitzer haben nach der “Wende” begonnen,  
mit Krediten ihre Geschäfte aufzubauen und sehen sich nun einer übermächtigen  
Konkurrenz gegenüber, mit der sie nicht Schritt halten können. Aufgrund  
der schlechten Wirtschaftslage können viele die ihnen ehemals eingeräumten  
Kredite nicht mehr zurückzahlen. Folgen davon sind Zwangsversteigerungen  
und eine Überschuldung der Haushalte.

Die Arbeitslosigkeit am Projektstandort und in der umliegenden Region ist  
hoch und liegt seit Jahren weit über dem Landesdurchschnitt. Nach Angaben  
des örtlichen Arbeitsamts betrug hier im Frühjahr 1997 die Arbeitslosenquote  
21,7 Prozent und erreichte damit den höchsten Stand seit 1990. Auch im bun-  
desweiten Vergleich liegt die Region hinsichtlich Arbeitslosigkeit an der Spitze.  
Für den Arbeitsamtsbezirk zählt der Landkreis des Projektstandorts schon seit  
der “Wende” zur Problemregion mit einer seit Jahren unvermindert hohen  
Arbeitslosenquote von rund 20 Prozent.

Eine offizielle Arbeitslosenquote von 20 Prozent und eine faktische von um die  
30 Prozent gelten im Landkreis seit Jahren als “üblich” und prägen die Realität  
der hier lebenden Menschen. Für die Region sind die Maßnahmen der Bundes-  
anstalt für Arbeit ein wichtiges Instrumentarium, das den Arbeitsmarkt entla-  
stet. Ohne die Beschäftigten in ABM, in §-249h-Maßnahmen und ohne die  
TeilnehmerInnen an beruflichen Bildungsmaßnahmen wäre 1996 die Arbeitslo-  
senquote um durchschnittlich ca. 10 Prozent höher ausgefallen.

---

<sup>2</sup>Nach Statistiken der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des  
Einzelhandels (BAG) liegt die Verkaufsfläche des Einzelhandels in Westdeutschland  
durchschnittlich bei 1,16 Quadratmeter pro Kopf und in Ostdeutschland bei 1.06  
Quadratmeter pro Kopf der Bevölkerung (SZ vom 1.12.97, S. 25).

Einsparungen auf den Ebenen von Bund, Ländern und Kommunen führen zu weiteren "Freisetzungen" von Beschäftigten aus Projekten und Maßnahmen und belasten so den Arbeitsmarkt.

Zu den Problemgruppen des Arbeitsmarktes zählen Frauen und Langzeitarbeitslose. Von Beginn an waren die Frauen überproportional vom Arbeitsplatzabbau betroffen. Sie haben auch erheblich größere Schwierigkeiten, einen Arbeitsplatz zu finden. Parallel zur Arbeitslosigkeit der Frauen stieg der Anteil der Langzeitarbeitslosen und hat mittlerweile Westniveau erreicht.

Was die Vermittlung von Arbeitslosen in Beschäftigung betrifft, so schätzen die befragten Experten die Quoten als relativ hoch ein. Allerdings – so wird eingeräumt – sind die Vermittlungen kaum auf neu entstandene Arbeitsplätze zurückzuführen, vielmehr Folge eines harten Verdrängungswettbewerbs. Die Betriebe entledigen sich auf diese Weise ihrer älteren ArbeitnehmerInnen und stellen dann jüngere und qualifiziertere Arbeitskräfte ein. Die Dynamik der Zu- und Abgänge ist größtenteils auch nur auf befristete Arbeitsverhältnisse zurückzuführen. Die Betriebe – so wird berichtet – fordern, wenn überhaupt, Arbeitskräfte für den Zeitraum von zwei, drei oder vier Monaten an.

In der Bildungsplanung hat man lange Zeit, auch aufgrund der Wachstumsraten, auf das Baugewerbe gesetzt. Seit den großen Einbrüchen in der Baubranche ist hier große Zurückhaltung zu spüren. Umschulungen gibt es (zum Zeitpunkt der Untersuchung) noch für die Berufe DachdeckerIn und KlempnerIn; dagegen wurde die Umschulung zum Maurer fast gänzlich eingestellt. Berichtet wird von einem Überangebot an Maurern auf dem regionalen Arbeitsmarkt.

Durchgeführt werden die Maßnahmen der Umschulung, Fortbildung und beruflichen Qualifizierung und Weiterbildung von regionalen und überregionalen Bildungsträgern. Gab es in den Jahren 1991 und 1992 im Arbeitsamtsbezirk mehr als 200 Anbieter solcher Bildungsmaßnahmen, so hat sich diese Zahl auf derzeit ca. 90 reduziert, mit weiterhin rückläufiger Tendenz. Dieser Schrumpfungsprozeß wird durchwegs als positiv bewertet. Nach anfänglichem "Wildwuchs" – so die Aussagen eines Experten – habe sich inzwischen "die Spreu vom Weizen" getrennt.

## 1.2.2

### *Der Ausbildungsstellenmarkt*

Wie in fast allen ostdeutschen Regionen besteht seit Jahren ein Defizit an Lehrstellen. Im Ausbildungsjahr 1996/97 entfielen drei BewerberInnen auf einen betrieblichen Ausbildungsplatz. Die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage betrug 7,162 Ausbildungsplätze (Stand 30.9.96). Wegen der hohen Zahl der überbetrieblichen Ausbildungsplätze konnten dennoch fast alle BewerberInnen vermittelt werden.

Aufgrund der ungünstigen Lage auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt wandern nicht wenige Jugendliche aus der Region ab. Viele suchen einen Ausbildungsplatz in den wirtschaftlich besser gestellten Regionen der neuen Bundes-

länder oder gehen gleich in den Westen. Den Zahlen der Berufsberatung zufolge lag der Anteil der Jugendlichen, der im Ausbildungsjahr 1996/97 einen Ausbildungsplatz außerhalb der Heimatregion gefunden hat, bei 20 Prozent. Davon sind fast drei Viertel in die alten Bundesländer gezogen, das restliche Viertel fand einen Ausbildungsplatz in den Nachbarregionen, in Berlin und in anderen Teilen der neuen Länder.

Ende September 1996 war fast jede(r) zweite Bewerber(in) noch ohne Ausbildungsplatz. Durch die Bereitstellung überbetrieblicher Ausbildungsplätze, die dann nach und nach erfolgte, und durch Vermittlung in schulische und außerschulische berufsbildende Lehrgänge und Maßnahmen gelang es, die überwiegende Mehrheit der um Ausbildungsplätze suchenden Jugendlichen noch unterzubringen.

Trotz aller Bemühungen geht jedoch jedes Jahr aufs neue eine große Zahl von Jugendlichen leer aus. Für den Landkreis beziffert das Jugendamt die unversorgt gebliebenen Jugendlichen mit einer Quote von 10 bis 15 Prozent.

Die angespannte Situation auf dem Ausbildungsstellenmarkt macht es für benachteiligte Jugendliche schwierig – wenn nicht unmöglich – eine Lehrstelle zu finden, insbesondere, wenn sie über keinen Schulabschluß verfügen. Weil Vorkommnisse mit gewaltbereiten und rechtsradikalen Jugendlichen der Kreisstadt und der Region in der Presse negative Schlagzeilen brachten, hat sich der Landkreis (über die Bundesförderung hinaus) mit eigenen Mitteln für die Belange der Zielgruppe der sozial benachteiligten Jugendlichen engagiert (vgl. Absch. 1.3).

Aufgrund umfangreicher staatlicher Unterstützungsleistungen an der ersten Schwelle – also beim Übergang der Jugendlichen von der Schule in die Berufsausbildung – gelang es bisher, die Quote der jugendlichen Arbeitslosen gering zu halten. So lag die Arbeitslosenquote für Jugendliche unter 20 Jahren im Arbeitsamtsbezirk des Projektstandorts im Februar 1997 bei 2 Prozent. Schwieriger stellt sich die Situation an der zweiten Schwelle – also beim Übergang von der Berufsausbildung in die Berufstätigkeit – dar. Die Lage auf dem regionalen Arbeitsmarkt zwingt viele AbsolventInnen der Berufsausbildung aus der Region abzuwandern. Die Arbeitslosenquote in der Altersgruppe der 20–25jährigen betrug im Februar 1997 9,1 Prozent (mit steigender Tendenz).

### *Förderpolitik des Landes*

Um den Ausbildungsproblemen der Jugendlichen zu begegnen, hat das Land einen (von den Strategien der anderen Bundesländer abweichenden) Sonderweg eingeschlagen: 1995 wurde eine Ausbildungsverbund gegründet (IHK–HWK–Ausbildungsverbund e.V.), dem die Handwerkskammer und die Industrie- und Handelskammer des Landes als Dachorganisationen angehören. Die dahinterstehende Absicht ist, mit den Kammern als Partnern die Ausbildung im Ausbildungsverbund betriebsnah zu gestalten. Ziel ist, die Auszubildenden über den Ausbildungsverbund noch während der Ausbildungszeit in einen Betrieb zu ver-

mitteln. Für den Betrieb, der einen Auszubildenden übernimmt, entstehen keine Kosten. Damit wollte man sich bewußt von den in Trägerschaft von Bildungs- bzw. Ausbildungsträgern durchgeführten überbetrieblichen Ausbildungsgängen abheben. Deren Distanz zum betrieblichen Alltag berge das Risiko einer "Ausbildung zweiter Klasse", bei der die Absolventen im Vergleich zu den betrieblich Ausgebildeten schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt hätten. Der Intention nach wird der Ausbildungsverbund dann aktiv, wenn alle Bemühungen, die Jugendlichen in betriebliche Lehrstellen zu vermitteln, gescheitert sind.

Die Wirksamkeit dieser landespolitischen Maßnahme wird unterschiedlich eingeschätzt. Der landespolitische Weg der Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze durch den Ausbildungsverbund wurde medienwirksam publik gemacht und erlangte zu Beginn großes Aufsehen. Beklagt wird allerdings, daß das Land seine Maßnahmen viel zu spät auf den Weg bringe und es an einer organisierten und zügigen Durchführung mangle. Die Aktivitäten setzten zeitlich zu spät ein, wenn viele der unversorgten Jugendlichen schon "abgetaucht" sind und bei der Berufsberatung nicht mehr vorstellig werden. Viele der Jugendlichen – so die Aussage einer Expertin – kehren nach mehrmaligem vergeblichen Vorsprechen der Berufsberatung enttäuscht den Rücken und melden sich auch auf wiederholtes Anschreiben nicht. Bei einem nicht geringen Teil aus dieser Gruppe kann davon ausgegangen werden, daß sie resigniert haben und versuchen, anderweitig zurechtzukommen.

Die Zahlen sprechen eher gegen eine breite Wirksamkeit des Ausbildungsverbunds. Z.B. sind nur 5 Prozent der Auszubildenden in den Bauberufen in der Landeshauptstadt über den Ausbildungsverbund vermittelt worden (von den 6 000 neuen Auszubildenden haben nur 240 einen Ausbildungsvertrag im Rahmen des Ausbildungsverbunds.). Die Mehrzahl der Jugendlichen ohne einen betrieblichen Ausbildungsplatz bleibt also auf die Vermittlung in einen überbetrieblichen Ausbildungsplatz angewiesen.

2

## Der Träger

2.1

### *Entwicklungsgeschichte des Trägers*

Die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des Trägers geht auf das Engagement von Personen zurück, die zu DDR-Zeiten als Oppositionelle galten. Sie standen dem System kritisch gegenüber und hatten wesentlichen Anteil, daß sich in dieser entlegenen Gegend ein Protestpotential in der jungen Generation herausbildete und sich eine kritische Gegenkultur entwickelte. Nach der Wende engagierten sich viele weiterhin in sozialen Betätigungsfeldern und für die Belange der Jugendlichen in der Region. Sie haben den Aufbau von Jugendhilfeeinrichtungen und -strukturen mit angeschoben und vorangetrieben.

Die Gemeinde, in der der Träger seinen Standort hat, beherbergt seit langer Zeit eine große Einrichtung des Diakonischen Werkes für körperlich und geistig behinderte Menschen jeden Alters. Kirchliche Einrichtungen bildeten zu DDR-Zeiten die wichtigsten Beschäftigungsbereiche in pädagogischen, hand-

werklichen und sozialen Berufen für Personen, die der SED-Herrschaft kritisch gegenüberstanden. Da die Arbeit mit Behinderten in der DDR gesellschaftlich abgeschottet war, bot sie gleichzeitig einen gewissen Schutz vor staatlichem Zugriff und staatlicher Verfolgung. In der Einrichtung arbeiteten Personen, die sowohl aus religiösen als auch aus politischen Gründen dort Zuflucht und eine Beschäftigung suchten. Letztere waren oft Aussteiger, die ihren erlernten Beruf aufgegeben hatten und hier im Pflegedienst einen beruflichen Neubeginn starteten. So kam es hier in dieser entlegenen Gegend zu einer Ansammlung von friedens-, umwelt-, kultur- und sozialpolitisch engagierten Personen, die in der Behinderteneinrichtung arbeiteten, einen Freundeskreis bildeten und begannen, auf der lokalen Ebene aktiv zu werden. Durch die gemeinsame oppositionelle Arbeit entstand ein großer Zusammenhalt, es wurden Freundschaften und Kontakte geknüpft, die teilweise bis heute andauern.

Anfang der 80er Jahre hatte sich hier – wie in vielen anderen Orten und Städten der DDR – ein “Friedenskreis” gebildet. Durch den Kontakt zu anderen Friedensgruppen in der DDR, vorrangig zu Gruppen aus Berlin, entstand die Idee zur Gründung einer Umweltbibliothek nach Vorbild der Umweltbibliothek in der Zionskirche in Berlin, die durch einen Überfall der Stasi im November 1987 und die Verhaftung von MitarbeiterInnen über Nacht über die Grenzen hinaus bekannt wurde.

Die von den späteren Projektinitiatoren 1987 gegründete Umweltbibliothek wurde als erste und einzige in der DDR in privater, also nicht-kirchlicher Trägerschaft geführt. Sie wurde für die Region ein Treffpunkt der oppositionellen Bürgerbewegung. Der Begriff “Umwelt” beinhaltete nicht nur ökologische, sondern auch politische und menschenrechtliche Aspekte. Zweck der Umweltbibliothek war es unter anderem, “graue” Literatur, die sonst nicht oder nur sehr schwer zugänglich war (so z.B. Literatur aus dem Westen), zu sammeln und zu dokumentieren. Daneben war die Umweltbibliothek vor allem ein Ort der Diskussion. Die Mitglieder verstanden sich als Sprachrohr für diejenigen, die nicht den Mut hatten, offen die Meinung zu sagen und für Veränderungen einzutreten. Dabei ging es den jungen DiskutantInnen weniger um eine generelle Abkehr vom Sozialismus als um Möglichkeiten der Reformierung und Erneuerung.

Mit dem Fall der Mauer und der Wende veränderte sich auch die persönliche Situation der Mitglieder der Umweltbibliothek, die bezüglich ihres Aufenthaltes und Arbeitsplatzes nicht mehr zwingend an die Einrichtung des Diakonischen Werkes gebunden waren. Die meisten von ihnen entschieden sich, in der Region zu bleiben und die Arbeit in der Umweltbibliothek fortzuführen. 1990 erhielt die Umweltbibliothek den Status der Gemeinnützigkeit und wird seither als gemeinnütziger Verein geführt. Durch das persönliche Engagement der Mitglieder und durch Fördergelder konnte die Arbeit nun mit neuen Aufgabenbereichen weitergeführt werden. Die Umweltbibliothek wurde in den Räumlichkeiten einer ehemaligen Bäckerei des Ortes untergebracht und umfaßt ein der Bibliothek angegliedertes Archiv mit “grauen” Materialien über die oppositionellen Gruppen in der DDR, ein Vereinscafé, das als eine Art Kulturtreff betrie-

ben wird und einen "Eine-Welt-Laden", in dem Produkte aus der Dritten Welt verkauft werden.

Zweiter Aktivitätsbereich der Mitglieder der Umweltbibliothek wurde der Träger, der Gegenstand dieser Fallstudie ist. Mit der Gründung des Trägervereins wurde das Ziel verfolgt, in der Region grenzüberschreitend Freizeit- und Kulturprogramme, Angebote der politischen Bildung, Beschäftigungsangebote und internationale Begegnungen für Jugendliche und junge Erwachsene zu initiieren und zu organisieren. Die Initiatoren wollten der unmittelbar nach der Wende um sich greifenden Fremdenfeindlichkeit etwas entgegensetzen. (es kam in dieser grenznahen Gegend häufig zu gewalttätigen Übergriffen auf polnische und tschechische Jugendliche). In einer Begegnungsstätte sollten Möglichkeiten der Kommunikation und des Austausch geschaffen werden, über die Vorurteile abgebaut und das gegenseitige Verständnis gefördert werden können. Es waren Mitglieder der Umweltbibliothek, die ehrenamtlich die Aufbauarbeit leisteten. In der Gründungsphase gehörten dem Verein sieben Personen an, die auch heute noch den Kern bilden. Der Verein hat inzwischen weitere Mitglieder aufgenommen, die Zweck und Ziel finanziell unterstützen und zählt nun 30 Mitglieder.

Der jetzige Geschäftsführer hat im September 1991 seine Arbeitsstelle in der Behinderteneinrichtung, in der er bis dahin als Pfleger tätig war, gekündigt und begann zunächst auf ABM-Basis die Vereinsaktivitäten zu entwickeln. Er akquirierte Fördergelder und organisierte den Ausbau eines vom Träger erstandenen Gebäudekomplexes zu einer Tagungs- und Begegnungsstätte. Die erforderlichen Umbauarbeiten waren beträchtlich, handelte es sich bei der von der Gemeinde gekauften Immobilie doch um einen denkmalgeschützten, heruntergekommenen Dreiseithof mit einem für die Region typischen "Umgebäudehaus". Zeitgleich mit dem Umbau wurden die ersten internationalen Jugendcamps organisiert.

Schon früh wurde die Idee entwickelt, im Zuge der Um- und Ausbauarbeiten benachteiligte Jugendliche zu qualifizieren bzw. zu beschäftigen. Neben dem Jugendaustausch als Aktivität des soziokulturellen Zentrums entwickelte sich so als zweiter eigenständiger Bereich ein Projekt zur beruflichen Qualifizierung und Beschäftigung für benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene.

Die Qualifizierung und Beschäftigung der in der Regel jährlich wechselnden TeilnehmerInnen lief zunächst über die Sanierung des Dreiseithofes, deren erster Abschnitt im September 1995 abgeschlossen wurde, dann über die Sanierungs- und Umbauarbeiten an einem weiteren, 1996 hinzugekauften Gebäudekomplex. Mit der Fertigstellung dieses Komplexes ist beabsichtigt, die räumliche Trennung der beiden sehr unterschiedlichen Bereiche des Trägers – nämlich soziokulturelles Zentrum mit Tagungs- und Seminarbetrieb einerseits und Qualifizierung und Beschäftigung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen andererseits – zu vollziehen.

Der Träger erhält Fördermittel aus unterschiedlichen Quellen: aus dem Modellprogramm des BMFSFJ, vom Land, vom Landkreis, aus dem Europäischen Sozialfonds und von Initiativen und Stiftungen. Der Träger ist seit 1994 – dem Jahr, in dem der Jugendhilfeausschuß erstmalig ein offizielles Verfahren eröffnete und beschloß – anerkannter Träger der Jugendhilfe.

Im März 1997, zum Zeitpunkt des Interviews, befand sich der Träger in einer bereits längeren Phase der organisatorischen und konzeptionellen Neuorientierung und Umstrukturierung.

## 2.2

### *Aktivitätsfelder*

Im Verlauf der Entwicklungsgeschichte des Trägers haben sich in relativ kurzer Zeit zwei unterschiedliche Aufgabenbereiche entwickelt, die mittlerweile nur noch wenig gemeinsam haben und künftig auch räumlich und formal getrennt sein werden.

Der eine Bereich ist das soziokulturelle Zentrum. Entstanden ist es aus den Überlegungen, einen internationalen Jugendaustausch zu organisieren, der sich vorrangig auf Austausch und Begegnung mit den Nachbarländern im Osten beziehen sollte. Gegenseitige Vorurteile und Feindschaften zwischen Jugendgruppen und auch gegenüber den angrenzenden ausländischen Nachbarn sollten abgebaut werden. Neben dem Arbeitsschwerpunkt "internationale Begegnung" ist nach Fertigstellung der Sanierungs- und Umbaumaßnahmen am Dreiseithof ein Kommunikationszentrum entstanden. Rund um die Durchführung und Abwicklung der zahlreichen Veranstaltungen und Seminare hat sich ein Tagungshaus- und Seminarbetrieb entwickelt, der sich inzwischen finanziell selbst trägt. Neu hinzugekommen ist ein Angebot der theaterpädagogischen Arbeit mit Gruppen von Kindern, Jugendlichen und auch Erwachsenen, das sich in der Phase der Erprobung befindet. Das soziokulturelle Zentrum versteht sich als ein länderübergreifendes Begegnungs- und Kommunikationszentrum für Jung und Alt. Auch wenn der Schwerpunkt bei der Jugendarbeit liegt, gibt es doch eine Reihe von Kulturveranstaltungen, die offen sind für alle und für die in Zeitungen und auf Plakaten über den Ort hinaus geworben wird. Geplant ist weiterhin, für die Jugendlichen vor Ort mit deren Beteiligung eine Scheune zur Jugendfreizeitstätte ausbauen zu lassen.

Der andere Bereich ist das Projekt "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit", das Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen für arbeitslose und benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene durchführt. Entstanden ist es aus den internationalen Workcamps, die bereits während der beginnenden Um- und Ausbaurbeiten am Dreiseithof durchgeführt wurden. Es kamen Jugendliche aus verschiedenen Ländern Europas zusammen, um gemeinsam an der ökologisch ausgerichteten Sanierung des Dreiseithofs mitzuarbeiten sowie gemeinsam ihre Freizeit zu verbringen. 1992 entwickelte sich die Idee, auch benachteiligte Jugendliche zu integrieren. Im Dezember 1992 hat man begonnen, mit fünf Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen die erste Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahme durchzuführen. Inzwischen läuft bereits die fünfte Maßnah-



me, deren TeilnehmerInnen den Lehrgang Ende 1997 abschließen und das Projekt verlassen. Ziel der Maßnahme ist es, schwer vermittelbare und benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene unter sozialpädagogischer Betreuung und handwerklicher Anleitung an die Arbeitswelt heranzuführen.

In der Qualifizierung und Beschäftigung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Problemen am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt verfügt der Träger also über mehrjährige Erfahrungen. Es gibt Überlegungen zum Aufbau eines Sozialen Betriebes, der einen zunehmenden Anteil der Kosten über Einnahmen realisieren soll. Zum Untersuchungszeitpunkt noch ungeklärt war, wie benachteiligte Jugendliche in dieses Konzept integriert werden könnten. Zur Diskussion standen drei Varianten:

- der Soziale Betrieb als Ausbildungsbetrieb zur Ausbildung von benachteiligten Jugendlichen in anerkannten Ausbildungsberufen,
- der Soziale Betrieb als qualifizierendes Beschäftigungsangebot für benachteiligte junge Erwachsene und
- die “Ausgründung” eines Betriebsteils, das sich auf den Vertrieb von ökologischen Baumaterialien spezialisiert und einigen jungen Arbeitslosen die Chance zu einer Existenzgründung eröffnen soll.

Der Träger zählt weiterhin zusammen mit dem örtlichen Jugendamt und einem weiteren Träger der Jugendhilfe, zu den Initiatoren einer Koordinationsstelle zum Aufbau eines Verbundes in der Jugendberufshilfe im Landkreis. Der wachsenden Trägerkonkurrenz um knapper werdende Fördergelder und um Jugendliche als TeilnehmerInnen von Maßnahmen soll durch Kooperation und Koordination entgegengewirkt werden. In der zweiten Jahreshälfte 1996 wurde mit der Besetzung der Stelle eines Projektkoordinators die Arbeit aufgenommen.

### *Trägerphilosophie*

Der Träger ist freier Träger der Jugendhilfe und in seinen Entscheidungen autonom. Er ist geprägt von Personen, die eine gemeinsame Geschichte haben und einander solidarisch sind. Diese Verbundenheit hat ihre Wurzeln in den DDR-Zeiten: Die oppositionellen Aktivitäten machten die Mitglieder der Friedens- und Umweltinitiativen zu einer “verschworenen Gruppe”, bei der sich jeder auf den anderen verlassen können mußte. Die Solidarität der Gruppenmitglieder untereinander wirkte auch nach der Wende über die Jahre fort und ließ in der Region ein Netzwerk von sozial engagierten Personen entstehen, die sich für die Belange der Region und seiner Bewohner einsetzen.

Der Vorstand des Trägers besteht aus vier Personen, die zu den Gründungsmitgliedern des Vereins zählen. Diese und drei weitere Personen bilden den “harten Kern” von Mitgliedern des Trägervereins und kennen sich aus der gemeinsamen Arbeit bei der im Ort angesiedelten Behinderteneinrichtung. Die Philosophie des Trägers ist gekennzeichnet durch eine Politik von größtmöglicher Unabhängigkeit und Souveränität gegenüber anderen Institutionen und Entscheidungsträgern. Bei der Gründung des Trägers wurde gezielt auf die Einbeziehung von wichtigen politischen und wirtschaftlichen Akteuren verzichtet. Erklärbar ist

dies vor dem Erfahrungshintergrund von staatlicher Willkür und Gängelei, der sich die Gründungsmitglieder zu DDR-Zeiten in besonderer Weise ausgesetzt sahen. Es ging den Gründungsmitgliedern nach eigenen Aussagen darum, unabhängig zu bleiben und mittels der eigenen Arbeit zu überzeugen. Dieser Grundgedanke prägt auch heute noch die Einstellung des Trägers zu den Kooperationspartnern.

Von der Illusion, eine gute Arbeit allein würde ausreichen, um zu überzeugen und voranzukommen, hat man sich inzwischen allerdings weitgehend verabschieden müssen. Nach einer Phase des Aufbaus von Trägern und Strukturen der Jugendhilfe im Osten kam die Phase der Konkurrenz zwischen Trägern, die ihre "Claims" abzustecken versuchten. Um in dieser Auseinandersetzung als kleiner, freier Träger bestehen zu können, brauchte es Verbündete und verlässliche Partner. Die Koalitionen, die man in diesem Zusammenhang knüpfte, bezogen sich hauptsächlich auf "Gleichgesinnte": auf Personen, die man noch aus der gemeinsamen DDR-Zeit von den oppositionellen Aktivitäten her kannte und die in unterschiedlichen Institutionen und Einrichtungen arbeiten, mit denen der Träger im Rahmen seiner Aktivitäten zu tun hat.

Problematischer gestaltete sich der Umgang und das Verhältnis zu Personen im Umkreis des Trägers, zu denen die Betroffenen in der Vergangenheit keine so guten Beziehungen hatten. Hierzu zählten das Dorf und seine Bewohner: Die Behinderteneinrichtung war in kirchlicher Trägerschaft und hatte im Dorf einen quasi "exterritorialen" Status. In der Einrichtung arbeiteten viele Fremde, die durch ihr "Anderssein" auffielen. Für die Dorfbewohner waren dies Außenstehende, die allein schon durch ihr Äußeres Aufsehen und bisweilen auch Mißfallen erzeugten. Auch ihr kritisches bis oppositionelles Verhältnis zu den staatlichen Organen machte sie im Ort zu Außenseitern, zu denen – von Ausnahmen abgesehen – die Dorfbewohner auf Distanz gingen. Die Mitglieder dieser Gruppe sahen und sehen sich – nicht ohne Stolz – als Vorbereiter des gesellschaftlichen Veränderungsprozesses, auch wenn mit dem Fall der Mauer ihre Vorstellungen eines möglichen dritten Wegs einer reformierten DDR sich nicht durchgesetzt haben.

Nach der Wende blieb die Atmosphäre zwischen den Fremden und der Dorfbewölkerung gespannt und zwiespältig. Die Wunden der Vergangenheit wirkten in die Gegenwart hinein. Der Bespitzelungsapparat hat auch im Ort seine Spuren hinterlassen, und die Einsicht in die Stasi-Akten änderte an diesem Klima gegenseitigen Mißtrauens zunächst wenig.

Allmählich führten die Bemühungen des Bürgermeisters und eines im Gemeinderat vertretenen Mitarbeiters des Trägers zu einer gegenseitigen vorsichtigen Annäherung. Der Kontakt zwischen dem Träger (und seinen MitarbeiterInnen) und der Dorfbewölkerung wurde intensiviert und bestehende Vorurteile konnten zum Teil beseitigt werden. Die Restaurierung des verfallenen Dreiseithofs zeigte für das Verhältnis zwischen den beiden Gruppen Wirkung. Hatten die Dorfbewohner die Fremden früher vielfach aufgrund ihrer anderen Lebensvorstellungen als "Spinner" abgetan, so hat durch die Sanierung des Dreiseithofs

sich der Träger in der Bevölkerung über den Ort hinaus großen Respekt verschafft.

Nach dem "Kulturraumgesetz" hat der Träger grundsätzlich einen Anspruch auf Förderung durch die Sitzgemeinde. Für den Gemeindehaushalt stellt dieser Anspruch eine große Belastung dar, nicht zuletzt, weil auch die Umweltbibliothek auf Förderung Anspruch erhebt. Dies führt immer wieder zu Auseinandersetzungen in der Gemeinde und belastet das ohnehin nicht ganz unproblematische Verhältnis zwischen dem Träger und seinen Mitarbeitern einerseits und den Einwohnern der Gemeinde andererseits. In diesem Konfliktfeld gibt es auch auf Seiten des Trägers noch Potentiale von Akzeptanz und gegenseitiger Toleranz auszuschöpfen.

Zusammenfassend läßt sich die Philosophie des Trägers als stark auf Unabhängigkeit fixiert kennzeichnen, die von einer friedenspolitischen, sozial, ökologisch und Jugendhilfe-orientierten Einstellung geprägt ist. Nach wie vor wird das Ziel verfolgt, eine jugendliche "Gegenkultur" zu entwickeln, auch wenn sich die Vorzeichen dafür geändert haben. Der unter den Jugendlichen weit verbreiteten Lethargie und Konsumhaltung entgegengesetzt wird eine Form der aktiven Auseinandersetzung mit Einstellungen, Haltungen und eigenen Lebensentwürfen. Daneben engagiert sich der Träger für den Erhalt und die Pflege der für die Region typischen Umgebendhäuser, die noch in großer Zahl vorhanden sind. Er macht sich für ein Sanierungskonzept dieses Kulturerbes stark, bei der alte Techniken wieder zum Einsatz kommen sollen und auf natürliche Materialien zurückgegriffen wird.

3

## Qualifizierung und Beschäftigung in "ökologischer Bauweise"

3.1

### *Die Konzeption*

Schon bald nach Beginn der Bauarbeiten an dem vom Träger erstandenen, alten, verfallenen Dreiseithof entstand die Idee, bei der Sanierung der Gebäude arbeitslose Jugendliche und junge Erwachsene zu beteiligen. Damit sollten einerseits die mit der ökologischen Sanierung des denkmalgeschützten Gebäudes zusammenhängenden Kosten reduziert werden und andererseits für diese Arbeitskräfte gleichzeitig berufliche Perspektiven aufgebaut werden.

Die Konzeption steht in einer Tradition der Jugendberufshilfe, daß Jugendliche Einrichtungen des Trägers auf- und ausbauen und somit Räumlichkeiten für sich selbst schaffen. Die dahinterstehende Philosophie lautet, daß die Zielgruppe benachteiligter Jugendlicher durch die zweckbestimmte und konkrete Arbeit besser zu qualifizieren und zu motivieren sei als durch Werkstattarbeit allein. Dabei – so wird angenommen – hat die Mitwirkung am Bau der "eigenen vier Wände" motivierenden Einfluß auf das Leistungsverhalten der Jugendlichen.

Auf der programmatischen Ebene ging es auch bei dem untersuchten Träger darum, daß die Jugendlichen und jungen Erwachsenen ein allgemein auf ihre Bedürfnisse hin ausgerichtetes Begegnungs-, Freizeit-, und Kulturzentrum

schaffen sollten. Das Beschäftigungsvorhaben wurde unter der Überschrift “Jugendliche bauen ihre eigene internationale Begegnungsstätte” behandelt. So wird mit einem gewissen Stolz berichtet, daß nach anfänglichen Schwierigkeiten die MaßnahmeteilnehmerInnen schon bald von “ihrem” Haus sprachen, woraus auf eine entsprechende Identifikation geschlossen wurde.

Der Träger greift mit seinem Konzept der Ausbildung zum “ökologischen Bauhelfer” mehrere Anliegen auf, die er zu verknüpfen sucht:

- die Zielsetzung, die TeilnehmerInnen zu qualifizieren und ihre Chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu verbessern,
- die Absicht mitzuhelfen, das Kulturerbe der Umgebendehäuser zu bewahren und zu pflegen,
- dabei gleichzeitig für Umweltfragen durch biologisch-ökologisches Bauen zu sensibilisieren.

3.2

### *Entwicklungsphasen der Umsetzung*

3.2.1

#### *Orientierungs- und Aufbauphase (1991–1995)*

3.2.1.1

##### *Kauf des Gebäudes und Finanzierungs- und Sanierungskonzept*

In das Jahr der Gründung des Trägervereins (1991) fällt auch der Kauf des Gebäudekomplexes, der nach und nach zu einem Begegnungs- und Kulturzentrum ausgebaut wurde. Da die weiteren Aktivitäten des Trägers ganz wesentlich von dieser Umbauphase geprägt sind und hier ihre Wurzeln haben, soll zunächst auf die mit dem Kauf, der Finanzierung und der Sanierung des alten Gehöfts zusammenhängenden Charakteristika eingegangen werden.

Bei dem von der Gemeinde erstandenen Objekt handelt es sich um einen – damals vollkommen heruntergekommenen und verfallenen – Dreiseithof, dessen Wohngebäude die Architektur eines für die Region charakteristischen Umgebendehauses hat. Das Besondere an dieser Bauform ist, daß vor der Blockstube eine Stützkonstruktion – das Umgebende – steht, das die Stube als völlig eigenen Baukörper innerhalb des Gebäudes trägt. Über die Wurzeln dieser eigenartigen Bauform ist man sich nicht einig. Das Umgebendehaus stellt wohl eine Symbiose aus fränkischen Fachwerk- und slawischen Blockhaus dar. Die Häuser wurden aus Holz, Lehm und Stroh gebaut. Mit der Restaurierung und Sanierung des Gebäudes war beabsichtigt, den Dreiseithof nach streng ökologischen und denkmalpflegerischen Gesichtspunkten so herzustellen, daß er als Begegnungszentrum genutzt werden konnte, ohne die ursprüngliche Form zu verlieren. Dabei griff man auch auf Techniken des Lehmbaus zurück, die vor ca. 200 Jahren beim Bau des Gehöfts angewandt wurden.

Nachdem sich die Gruppe um den Träger bereits seit längerer Zeit auf eher theoretischer und programmatischer Ebene mit Umweltfragen beschäftigt hatte, bot sich mit der Restaurierung des alten Gehöfts und den notwendigen Umbauarbeiten nun ein dafür geeignetes praktisches Betätigungsfeld an. Hier konnten

nun die allgemein vertretenen Grundsätze und Anliegen in Praxis umgesetzt werden.

Lehmbau stellt nach diesem Konzept eine Alternative zur herkömmlichen Bauweise dar: in Herstellung und Verarbeitung ist Lehm kostengünstig, umweltfreundlich und materialsparend. Aufgrund seiner Fähigkeit, Feuchtigkeit aus der Luft rasch aufzunehmen und bei trockener Luft wieder abzugeben, sorgt er für optimales Raumklima und gute Wohnqualität. Das für die Verarbeitung und Verwendung des Baustoffs Lehm nötige Wissen hatten sich die Mitarbeiter des Trägers nach und nach angeeignet. Frühzeitig hatte man damit begonnen, Kontakte zu Fachleuten aufzunehmen, die bundesweit zu den führenden Kapazitäten der Lehmbautechnik und Lehmbauweise zählten. Die an den Sanierungsarbeiten beteiligten Arbeitskräfte und späteren Anleiter des Beschäftigungsprojekts besuchten Fortbildungsveranstaltungen, die von Fachkapazitäten der Lehmbautechnik durchgeführt und teilweise auch am Standort des Trägers abgehalten wurden.

Nachdem das Gebäude gekauft war, stellte sich schnell heraus, daß für die Sanierung erhebliche Mittel aufzubringen waren (die Kosten der an allen drei Gebäuden - dem Haupthaus und zwei Scheunen - vorzunehmenden Sanierungs- und Umbauarbeiten wurden auf ca. 2 Millionen DM geschätzt). Für die Akquisition von Fördergeldern mit ausschlaggebend war - nach Auskunft des Geschäftsführers - , daß der Träger sowohl einen Grundbuchauszug als auch eine detaillierte Konzeption vorlegen konnte. Investitionsmittel zu beschaffen - so die Einschätzung - wäre in der Zeit, als die Eigentumsansprüche häufig ungeklärt waren, ohne Kaufvertrag kaum möglich gewesen.

Für die Sanierung des Gebäudes erhielt der Träger ganz unterschiedliche Finanzmittel: von Stiftungen (der Stiftung Denkmalschutz, der Robert-Bosch-Stiftung und anderen kleineren Stiftungen); von öffentlichen Geldgebern, teils in Form von Zuschüssen zu den Baukosten, teils per Finanzierung von Beschäftigungsmaßnahmen.

### 3.2.1.2

#### *Zielgruppen*

Als Zielgruppe der Beschäftigungsangebote benennt der Träger sozial und bildungsmäßig benachteiligte junge Menschen, die infolge der gesellschaftlichen und politischen Veränderungen in dieser strukturschwachen Grenzregion besonders von der Arbeitslosigkeit betroffen sind. Für sie bestehe die Gefahr einer erhöhten Gewaltbereitschaft, die aus der Situation von Angst, Verunsicherung, Desorientierung und Perspektivlosigkeit entstehen kann. Als Indiz für diese Annahme wird angeführt, daß es es in den "Wendejahren" in der Gegend vermehrt zu ausländerfeindlichen Übergriffen kam, die von Jugendlichen angefaßt wurden und die zu gewalttätigen Auseinandersetzungen mit für die Opfer schwerwiegenden Folgen eskalierten. Auf der programmatischen Ebene hat die soziale Integration von benachteiligten Jugendlichen von daher einen hohen Stellenwert. So wird von Seiten des Jugendamtes die Stelle der Sozialarbeiterin

beim Träger für das Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekt auch aus der Überlegung heraus finanziert, vorbeugend tätig zu werden.

Ende 1992 hat man die erste Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahme für zunächst 5 ABM-berechtigte junge Teilnehmer durchgeführt. Es waren junge arbeitslose Männer im Alter von 17 – 19 Jahren, die beim Träger über zwei Jahre beschäftigt werden konnten. Im Oktober 1993 kamen neun weitere TeilnehmerInnen hinzu, von denen drei vorzeitig ausschieden. Die drei freigewordenen Plätze konnten im Laufe der ersten Jahreshälfte 1994 neu besetzt werden. Die Zusammensetzung der zweiten Gruppe war sehr heterogen. Die TeilnehmerInnen waren im Schnitt älter als in der davor liegenden Maßnahme und mehrheitlich weiblichen Geschlechts.

Die Beschäftigtengruppe wurde insgesamt in ihrer Zusammensetzung als sehr schwierig gekennzeichnet. Die Einsetzbarkeit dieser Gruppe auf der Baustelle erwies sich als problematisch. Dabei verfügten die weiblichen Beschäftigten über ein besseres Arbeitsvermögen und betrieben in der Tendenz nach Abschluß der Maßnahme zielgerichteter ihre Planungen für den weiteren Erwerbsweg. Insgesamt waren die Chancen der AbsolventInnen, nach der Maßnahme in Ausbildung oder Arbeit zu kommen, sehr gering.

Das veranlaßte den Träger, bei der Konzipierung einer neuen AB-Maßnahme ab Dezember 1994 auf die Zusammensetzung der Gruppe Einfluß zu nehmen. Dies wurde möglich, da der Träger beim Arbeitsamt als Anbieter mit einer spezifischen Zielsetzung galt und im Arbeitsamtsbezirk zu einem von zwei Trägern mit einem ausgesprochenen Jugendhilfebezug zählte. Der beim Arbeitsamt zuständige Vermittler kannte den Träger sehr gut und war den Problemen gegenüber aufgeschlossen. So wurde gemeinsam mit dem Arbeitsamt ein Auswahlverfahren durchgeführt, in dem neun Frauen und acht Männer für das Projekt ausgesucht wurden. Sie waren zwischen 20 und 27 Jahren alt, hatten vorgängige Arbeitserfahrungen als Fachkräfte (häufig in Textilberufen), und insbesondere die jungen Frauen wurden als hochmotivierte, reife, junge Erwachsene charakterisiert. Die Hälfte der TeilnehmerInnen hatte bereits eigene Kinder zu versorgen.

Die BewerberInnen wurden ausdrücklich über Ziele und Inhalte des Vorhabens informiert, insbesondere über die Besonderheiten der Anforderungen auf der Baustelle. Ziel des Verfahrens war es, BewerberInnen zu identifizieren, die über das Motiv des "Unterkommens" hinaus Interesse am spezifischen Gegenstand des Beschäftigungsvorhabens hatten. Die Person, die mit diesem Auswahlverfahren befaßt war, hatte ursprünglich den Eindruck, über eine "Elitetruppe" zu verfügen. Innerhalb weniger Monate kam es zu der Wahrnehmung, daß es unter den Beschäftigten zu einem starken Motivationsverlust kam, und daß es unter ihnen eine Reihe von Belastungen (Suchtprobleme, soziale Belastungen usw.) gab. Zwei TeilnehmerInnen beendeten die Maßnahme vorzeitig; zwei weitere waren krank und fehlten über einen längeren Zeitraum bei der Arbeit. Trotz besserer beruflicher Voraussetzungen gelang es auch in dieser Gruppe nur wenigen der TeilnehmerInnen, nach Abschluß der Maßnahme anderswo Arbeit zu fin-

den. Als gravierend stellt sich die berufliche Situation für die alleinerziehenden jungen Mütter dar, deren Chancen, auf dem regionalen Arbeitsmarkt unterzukommen, von allen Seiten als fast aussichtslos geschätzt werden.

Die im November 1995 begonnene Maßnahme mit nunmehr 20 TeilnehmerInnen war die letzte dieser Art und schloß die Phase der ABM-Beschäftigung ab. Vom Träger vorgesehen war eine Gruppenzusammensetzung von fünfzehn jungen Frauen und fünf jungen Männern. Damit sollte die ungleich schwierigere Lage der jungen Frauen auf dem regionalen Arbeitsmarkt berücksichtigt werden. Als zunehmend problematisch stellte sich heraus, daß das Arbeitsamt kaum noch Jugendliche und junge Erwachsene der Zielgruppe (Jugendliche ohne Berufsausbildung, Ausbildungsabbrecher usw.) vermitteln konnte. So hatte die Maßnahme aufgrund der Zusammensetzung der TeilnehmerInnen kaum noch einen Jugendhilfebezug. Von den über das Arbeitsamt schließlich vermittelten 20 Personen waren 18 weiblich und nur zwei männlich. Alle hatten mehrjährige Berufserfahrungen, der überwiegende Teil auch eine Facharbeiterausbildung vorzuweisen. Einige hatten auch schon Umschulungen absolviert.

Aus den Interviews, die mit Teilnehmerinnen aus dieser letztgenannten Maßnahme durchgeführt wurden, ging hervor daß die Arbeit als ökologische Bauhelferin weder an die Berufsbiographien anknüpfte, noch konnten sie darin berufliche Perspektiven sehen. Da es keine Arbeit gab, waren sie froh, untergekommen zu sein und wenigstens vorübergehend Geld zu verdienen. Die Motivation, bei dieser harten, körperlich schweren Arbeit mitzutun und nicht vorzeitig aufzugeben, beruhte nicht zuletzt darauf, daß sie ein volles Jahr beschäftigt sein mußten, um im Anschluß Anspruch auf Arbeitslosengeld zu haben. Daneben spielten auch soziale Faktoren (wie das Zusammensein in einer Gruppe von Gleichaltrigen) eine Rolle, insbesondere nach längerer Arbeitslosigkeitserfahrung.

Bei der Zusammensetzung der TeilnehmerInnen-Gruppe hat es damit im zeitlichen Verlauf Verschiebungen gegeben, die teilweise dem jugendhilfepolitischen Konzept des Projekts entgegenstanden: Die erste Gruppe setzte sich aus leistungsschwachen Jugendlichen ohne anerkannten Berufsabschluß zusammen. Die zweite Gruppe war bereits stärker gemischt und umfaßte auch leistungsstärkere junge Erwachsene mit Berufsabschluß. In den nächsten beiden Gruppen hatten die jungen berufserfahrenden Frauen die Überhand, wobei der Anteil an "Alleinerziehenden" beträchtlich hoch lag. Vom ursprünglichen Konzept der besonderen Förderung benachteiligter Jugendlicher aus schwierigen sozialen und beruflichen Lagen hatte man sich schrittweise entfernt. Die Ursachen hierfür sind vielfältig: Der Träger benötigte leistungsfähige Arbeitskräfte zur Sanierung der Gebäude; die regionale Arbeitsmarktlage machte eine große Zahl gut ausgebildeter junger arbeitsloser Fachkräfte verfügbar; die Vermittlung in AB-Maßnahmen erfolgte nur noch nach dem Prinzip, daß nach längerer Arbeitslosigkeit "irgend eine Arbeit immer noch besser ist als keine".

Vom Träger wird selbstkritisch eingeschätzt, daß man in dieser Phase die ursprünglich anvisierte Zielgruppe nicht erreicht hatte. Die Personen – so wird

eingräumt – waren eigentlich alle recht fit, was ihnen fehlte, war allein die Arbeit. Das Arbeitsamt reagierte auf die in der Region besonders gravierende Frauenarbeitslosigkeit.

Aufgrund der hohen Erwerbsbeteiligung zu DDR-Zeiten waren beim Arbeitsamt zu Beginn der 90er Jahre die Gruppe der jugendlichen und jungen Teilfacharbeiter unter den Arbeitslosen mit relativ hohen Anteilen vertreten, die über relativ wenig Berufspraxis verfügten. Hier sah sich der Träger in der Suche nach der Zielgruppe anfänglich bestätigt, da diese Gruppe durchaus die Voraussetzungen für ein jugendhilfespezifisches Angebot mitbrachte. Diese Situation änderte sich rasch. Aufgrund der Förderkriterien und der Voraussetzungen für den Bezug von Arbeitslosengeld ist ein Teil der Zielgruppe in die Sozialhilfe "abgerutscht", und ein anderer ist beim Arbeitsamt nicht oder nicht mehr registriert.

Dies veranlaßte den Träger zu einer Neuorientierung in der Zusammensetzung der Zielgruppe und zu der Suche nach geeigneteren Förderinstrumenten.

### 3.2.1.3

#### *Tätigkeitsfelder und Arbeitsgebiete*

Die Arbeit auf der Baustelle erfordert großen körperlichen Einsatz, der auch bei ungünstigen Witterungsbedingungen (Nässe, Kälte, Wind) erbracht werden muß.

Gegenstand der Beschäftigungsaktivitäten waren zunächst Abriß- und Aufräumarbeiten, später dann Auf- und Ausbauarbeiten mit besonderem Schwerpunkt der Aspekte des ökologischen Bauens und des Denkmalschutzes. Arbeitsort war die Baustelle des Trägers. Die Vermittlung von allgemeinbildenden und fachtheoretischen Qualifizierungsanteilen wurde anfänglich von externen Kooperationspartnern wahrgenommen, dessen Leistungen aber als wenig zufriedenstellend eingeschätzt wurden, so daß man dann dazu überging, die Lehrgänge und Kurse in eigener Regie durchzuführen.

Bei der Beschreibung von Arbeitsinhalten und -anforderungen werden die Techniken des Lehmbaus (Mischungstechnik, Verarbeitung, Weiterbehandlung) in den Mittelpunkt gestellt. In welchem Umfang die TeilnehmerInnen mit diesen Techniken tatsächlich in Berührung kamen, war allerdings vom Stand der Arbeiten auf der Baustelle und von der Jahreszeit abhängig. Arbeiten der Lehmbautechnik können aufgrund der erforderlichen Außentemperaturen nur im Frühling und Sommer ausgeführt werden. Bei der Herstellung des Lehmbaumstoffes geht es darum, Lehm, Stroh und Wasser zum richtigen Baumstoff-Gemisch zu vermengen. Der noch feuchte Lehm wird unter anderem zum Hochziehen von Innenwänden verwendet. Dabei muß der Lehm in Kübeln in das Hauptgebäude getragen werden, damit die Wände des alten Umgebendehauses mit dem noch feuchten Lehm "ausgefacht" werden können. Weiterhin sind Innen- und Außenwände mit Lehm bzw. mit Lehmbaumischungen zu verputzen.



Die TeilnehmerInnen wurden in der Regel eher für einfache, grobe Arbeiten eingesetzt, die weniger Sorgfalt und Präzision bei der Ausführung verlangten: Entfernen von Innenwänden, Abschlagen von altem Putz, Schlagen von Mauerdurchbrüchen und Stemmen von Schlitzen für zu installierende Heizungs- und Elektroleitungen; Lösen von alten Farbschichten an Fenstern und Türen, etc. Feinere Abschlußarbeiten (Malerarbeiten, Putzarbeiten, Schleifen der Dielenböden) dagegen wurden von den AnleiterInnen oft selbst erledigt, wobei die TeilnehmerInnen die Funktion der Zuarbeit zugeteilt bekamen.

Der Einsatz der TeilnehmerInnen war zu dieser Zeit vorrangig am Bedarf an der Baustelle orientiert. Eine systematische Aneignung von Qualifikationen in der Lehmbautechnik konnte so kaum stattfinden. Die TeilnehmerInnen blieben von anspruchsvolleren Techniken wegen der Risiken mangelhafter Ausführung eher ausgeschlossen. Da die Anleiter in der Anwendung der Lehmbautechnik ebenso als Laien begannen und sich erst im Laufe der Zeit in die Materie einarbeiteten, war eine systematische Vermittlung von Qualifikationen zu dieser Zeit von ihnen kaum zu leisten.

#### 3.2.1.4

#### *Fachkräfte/Anleitungspersonal*

Zu den Fachkräften des Projektteils "Qualifizierung und Beschäftigung in ökologischer Bauweise" zählen: die handwerklichen AnleiterInnen, die PädagogInnen, die Leiterin/der Leiter des Projekts und der Bauleiter.

Für die erste Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahme, die Ende 1992 angelaufen war, wurde vom Träger ein über ABM finanzierter, handwerklicher Anleiter eingestellt. Hinzu kam ein Sozialarbeiter, dessen Stelle (bis heute) über das Landesjugendamt finanziert wird. Die Arbeitsverträge der beiden Fachkräfte waren auf ein Jahr befristet und liefen mit dem Ende der Maßnahme aus. Die Erfahrungen mit dem Anleiter, der über das Arbeitsamt vermittelt wurde, wurden negativ bewertet: er kam mit der Zielgruppe nicht zurecht und auch sonst waren seine Leistungen unzureichend. Deshalb wurden auch keine Anstrengungen unternommen, ihn nach Ende der Maßnahme weiterzubeschäftigen.

Für die Anschlußmaßnahme, die bereits doppelt so viele TeilnehmerInnen umfaßte, wurden zwei AnleiterInnen und zwei PädagogInnen eingestellt. Der Anstellung voraus ging eine intensive Suche nach gutem Personal, das eine Mischung von fachlicher und sozialer Kompetenz mitbringen sollte. Der Träger berichtet, daß man sehr schnell die Erfahrung gemacht habe, daß man sich selbst auf die Suche begeben müsse oder zumindest bei den zuständigen Stellen vehement sein Anliegen einbringen muß, um gutes Fachpersonal zu gewinnen.

Das Arbeitsverhältnis mit dem einem der Anleiter, der über LKZ (Lohnkostenzuschüsse) vom Arbeitsamt vermittelt wurde, wurde per Kündigung vorzeitig beendet. Bei der Nachbesetzung dieser Stelle gelang es dem Träger, gegenüber dem Arbeitsamt seine Vorstellungen weitgehend durchzusetzen. Zum einen wurde der Wunsch berücksichtigt, aufgrund eines hohen Anteils junger Frauen in der Maßnahme die Stelle mit einer Frau nachzubesetzen. Zum anderen

brachte die gelernte Baufacharbeiterin und Erzieherin eine für die Anleitungsfunktion unschätzbare Doppelqualifikation mit. Diese Fachkraft blieb über einen längeren Zeitraum beim Träger und schied 1996 wegen eines Ortswechsels auf eigenen Wunsch aus.

Der zweite Anleiter hatte in einem der Nachbarorte ein altes Haus erworben, das er nach ökologischen Gesichtspunkten für sich selbst restaurierte und umbaute, um später darin wohnen zu können. Dabei hat er sich nach eigenen Aussagen schnell in die Materie eingearbeitet und die ersten Grundtechniken des Lehmbaus angeeignet. Der Geschäftsführer des Trägers bot ihm die Stelle als Anleiter an. Finanziert wurde diese Stelle zunächst über Stiftungsgelder, dann über ESF-Mittel (Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds).

Da man mit den Leistungen des externen Bildungsträgers, der den Jugendlichen der ersten Maßnahme allgemeinbildende und fachtheoretische Inhalte vermittelte, unzufrieden war, entschied der Träger, den Qualifizierungsteil selbst durchzuführen und stellte dafür einen Lehrer ein, der über Berufserfahrung in der Jugendberufshilfe verfügte. Finanziert wurde auch diese Stelle über Mittel des ESF. Für die sozialpädagogische Betreuung der Zielgruppe wurde eine Sozialarbeiterin eingestellt, die unter 47 BewerberInnen ausgewählt wurde.

Eingestellt wurde eine Betriebswirtin, die die Leitung des Projekts Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit übernehmen sollte. Sie stammte aus Westdeutschland und war mit ihrer Familie in die Region übersiedelt. Finanziert wird ihre Stelle über ESF-Mittel.

Veränderungen in der Organisation der Leitung wurden notwendig, als die Projektleiterin aus Familiengründen ihre Arbeitszeit auf halbtags reduzierte. Zunächst wurde eine betriebsinterne Lösung gesucht, indem die Leitungsfunktion auf zwei Personen (die bisherige Leiterin und den Lehrer) aufgeteilt wurde. Da sich diese Lösung nicht bewährte, wurde entschieden, diese Stelle wieder zusammenzuführen und sie mit einer Person neu zu besetzen. Zwischenzeitlich hat der Geschäftsführer die Projektleitung übernommen.

Mit der oben beschriebenen Personalausstattung – zwei FachanleiterInnen, ein Lehrer, eine Sozialpädagogin und eine Projektleiterin – wurden sowohl die 93er als auch 94er Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen durchgeführt.

Bei der 1995 beginnenden Maßnahme wurden aufgrund der hohen Zahl von TeilnehmerInnen zwei Honorarkräfte mit je 20 Stunden/Woche hinzugezogen. Auch hier suchte der Träger aktiv Fachkräfte, die er in dieser Phase des Bauabschnittes dringend benötigte: einen Tischlermeister und einen Bauzeichner, dem dann auch die Bauleitung übertragen wurde. Beide haben längere Berufserfahrung und sind neben dieser Tätigkeit noch in andere Arbeitsvorhaben eingebunden.

Der Träger hat sich im Zusammenhang mit dem Beschäftigungsprojekt für den Aus- und Umbau seiner Gebäude folgende Qualifikationen "eingekauft":

- eine Betriebswirtin mit Fachhochschulausbildung,
- einen Lehrer mit sozialpädagogischer/pädagogischer Ausbildung,
- eine Sozialarbeiterin als gelernte Erzieherin mit Umschulung zur Sozialberaterin,
- einen angelernten Lehmbauer, von Beruf Textilmaschinenmechaniker und Autodidakt in ökologischer Bauweise,
- eine Baufacharbeiterin mit Doppelqualifikation als Erzieherin und Baufacharbeiterin
- einen Tischlergesellen auf Honorarbasis und
- einen Bauzeichner als Bauleiter, ebenfalls auf Honorarbasis.

Für die Aufbau- und Orientierungsphase des Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekts läßt sich zusammenfassend festhalten, daß der Träger frühzeitig begann, eine aktive Personalpolitik zu betreiben und ein Finanzierungskonzept entwickelte, mit dem er seine Fachkräfte längerfristig zu binden vermochte. Bis auf eine Ausnahme werden alle Anleiter und auch der Lehrer auf der Basis von Jahresverträgen durch ESF-Mittel finanziert, wobei prinzipiell mit einer Finanzierungssicherheit bis Ende 1998 gerechnet wird. Auch die Stelle der Sozialpädagogin ist im Prinzip längerfristig gesichert, da sich das Jugendamt dafür engagiert und der Träger Landesmittel aus dem Sozialministerium erhält. Im Gegensatz zu dem bei ABM-Kräften üblichen jährlichen Wechsel des Anleiterpersonals, ist hier mehr Kontinuität und Stabilität gewährleistet. Dies wird auch von dem zuständigen Vermittler des Arbeitsamtes so wahrgenommen und positiv bewertet.

### 3.2.1.5

#### *Lernorte und Arbeitsablauf*

In der täglichen Arbeitsplanung von ca. 20 – 30 Minuten, die entweder morgens oder am Ende des Arbeitstages stattfindet, besprechen die AnleiterInnen die Arbeitsabläufe für den kommenden Tag. Dabei erfolgt auch die Planung für die Arbeitsgruppen, d. h. es wird entschieden, welche Anleiterin/welcher Anleiter mit welchen TeilnehmerInnen welche Arbeiten ausführen wird. Festgehalten wird dies auf einer großen Stellwand, auf der die einzelnen Arbeitsgruppen in ihrer Zusammensetzung namentlich aufgeführt sind, so daß die TeilnehmerInnen morgens sofort sehen, was sie zu tun haben und wer für sie zuständig ist.

Bei Arbeitsbeginn werden die Arbeitsaufträge verteilt und die notwendigen Absprachen bezüglich Werkzeugen, Maschinen und Materialien getroffen. Die Größe der Arbeitsgruppen variiert, wobei ein Anleiter/eine Anleiterin maximal sechs TeilnehmerInnen zu betreuen hat.

Der Baustellenleiter ist für den Gesamtablauf der Bauarbeiten zuständig. Er hat mit den Anleitern und der Anleiterin zusammen die Arbeitsabläufe zu planen und zu koordinieren und ist für die Beschaffung des benötigten Baumaterials zuständig. Entsprechend der fachlichen Qualifikation teilen sich die AnleiterInnen die Arbeiten auf: die Baufacharbeiterin ist für das Mauern und Verputzen

zuständig, der Tischler für Fußböden, Fenster und alle weiteren Holzarbeiten, ein Anleiter hat sich auf die Techniken des Lehmbaus spezialisiert.

Arbeiten, die vom Personal des Trägers nicht selbst ausgeführt werden können (z.B. Heizungs- und Elektroinstallationen) werden an Fremdfirmen vergeben. Dabei wird den Betrieben zur Auflage gemacht, TeilnehmerInnen in die Arbeit miteinzubinden. In einem Fall ist aufgrund dieser Zusammenarbeit eine Vermittlung zustande gekommen.

Bei der berufspraktischen Unterweisung werden neue Tätigkeiten vom Anleiter vorgeführt und erklärt und dann zunächst gemeinsam mit den TeilnehmerInnen durchgeführt. Nach und nach sollen dann die TeilnehmerInnen in die Lage versetzt werden, die Tätigkeiten auch selbständig auszuführen. Die Arbeitstechniken werden am konkreten Objekt vermittelt und später dann auf ihre richtige Ausführung hin überprüft. Bei der Beurteilung von Leistung und Qualität der Arbeit – so das Anleiterteam – dürfe man nicht die fachüblichen Standards zugrundelegen: man muß auch in Kauf nehmen können, daß eine Wand nicht so verputzt ist, wie man es von einer Fachkraft erwartet hätte.

Dies birgt das Risiko, daß überall dort, wo die qualitativen Anforderungen hoch sind, die TeilnehmerInnen eher nicht zum Zuge kommen und mit solchen Arbeiten überwiegend die AnleiterInnen befaßt sind. Für die TeilnehmerInnen bleiben dann meist nur einfache, zum Teil auch schmutzige Arbeiten übrig.

Berichtet wird von einem relativ hohen Krankenstand unter den TeilnehmerInnen. Dies wird mit der körperlich schweren Arbeit erklärt, die für viele – vor allem für die Frauen – ungewohnt sei. Hinzu kommt, daß viele Arbeiten im Freien oder auch in ungeheizten, oft zugigen Räumen ausgeführt werden und so gerade im Winter oder bei naßkaltem Wetter bei den TeilnehmerInnen gehäuft Erkrankungen zur Folge haben. Bei den Alleinerziehenden – so berichtet die Anleiterin – käme hinzu, daß sie sich auch oft wegen der Kinder krank melden. Ein weiterer Erklärung für gehäufte Krankmeldungen könnten Motivationsprobleme der TeilnehmerInnen sein.

So wird als Problem beschrieben, daß die Maßnahmen zumeist im Winter beginnen, wo es schwierig ist, für die Neuankömmlinge angemessene Arbeiten zu organisieren. Einmal können in dieser Jahreszeit die Lehmbauarbeiten nicht ausgeführt werden, und witterungsbedingt kann oft nicht im Freien bzw. in offenstehenden Räumen gearbeitet werden. Im Frühjahr, wenn die Arbeit losgeht – so ein Anleiter – “ist oft schon die Motivation im Eimer”.

Überbrückt werden die witterungsbedingten Pausen durch “geblockten” Unterricht in allgemeinbildenden und fachtheoretischen Fächern. Bei den ersten vom Träger durchgeführten Maßnahmen war ein relativ hoher theoretischer Qualifizierungsteil mit insgesamt zwei Unterrichtstagen pro Woche vorgeschrieben. Bei den nachfolgenden Maßnahmen wurde dieser theoretische Teil auf einen Unterrichtstag pro Woche reduziert. Für den Qualifizierungsteil, der nicht auf der Baustelle erfolgt, hat der Träger eigene Unterrichtsräume in einem ca. 10 km

entfernten Ort angemietet. Dort befinden sich auch die Büroräume des pädagogischen Personals.

Theorie und Praxis sind nicht nur räumlich getrennt – die fachpraktische Unterweisung läuft auf der Baustelle, die fachtheoretische in den von der Baustelle örtlich entfernten Unterrichtsräumen – es mangelt auch an einer systematischen Vermittlung, die beides aufeinander bezieht.

Der Theorieteil umfaßt allgemeinbildende und fachtheoretische Elemente. Bei der Allgemeinbildung geht es um die Aktualisierung und Festigung früher einmal erworbenen Schulwissens in den Fächern Deutsch, Mathematik, Gemeinschaftskunde und Geographie. In der Fachtheorie geht es um Baumaterialien, Werkzeuge, Geräte und Maschinen und um eine Unterweisung in Arbeitsschutz und Unfallverhütung am Arbeitsplatz. Daneben gibt es noch einen Bereich, der von dem zuständigen Pädagogen als “soziales Training” bezeichnet wird: Das Lernen des richtigen Umgangs mit Geld, Verträgen und mit Behörden, Bewerbertraining und anderes mehr. Für den gesamten Theorieteil zeichnet der Lehrer des Projekts verantwortlich.

Die Abstimmung zwischen der fachtheoretischen und der fachpraktischen Unterweisung, wurde für diesen Zeitraum als wenig gelungen eingeschätzt. Die fachtheoretische Unterweisung sollte der fachpraktischen vorausgehen, und beide sollten so abgestimmt sein, daß sie inhaltlich aufeinander aufbauen. In der Realität jedoch funktionierte die Koordination kaum.

Diese Probleme wurden auch von den TeilnehmerInnen benannt. Ihren Wunsch nach einer solideren fachtheoretischen Fundierung der praktischen Arbeit artikuliert eine Teilnehmerin im Interview:

“Man lernt schon was, gerade das Mauern, Putzen, Streichen und so was, hast ja vorher vielleicht noch nie gemacht, das lernste schon. Bloß die schulischen Kenntnisse, die müßten gegeben werden erstmal, daß man weiß, mit was man zu tun hat. Das müßte eben besser sein.” “Steuererklärung und den ganzen Schnickschnack so was machen wir. Hat ja nichts mit Bau zu tun, Steuererklärung”. Und weiter “also Grundkenntnisse über Lehmbau müßten ja wenigstens erstmal da sein, damit man weiß, um was es geht.”

Vor die Wahl gestellt, ob sie lieber auf der Baustelle oder im Unterricht sind, bevorzugen die meisten die Baustelle. Den Aussagen nach zu urteilen, langweilen sich viele im Unterricht und fühlen sich kaum gefordert.

Nicht nur der Lehrer, auch die Sozialarbeiterin hat zu dieser Zeit bei den TeilnehmerInnen einen eher schlechten Stand. Als gelernte Erzieherin und Umschülerin in Sachen Sozialarbeit kam sie als Berufsanfängerin in das Projekt. Hier traf sie nun auf eine Zielgruppe, die mit den klassischen Zuschreibungen von Benachteiligung wenig gemeinsam hatte. Die TeilnehmerInnen waren im Schnitt gut qualifiziert und Defizite ergaben sich – wenn überhaupt – aus den Folgen längerer Arbeitslosigkeit. Berichtet wird von Schulden-, Wohnungs- und

Alkoholproblemen. Mit diesen Problemen kamen die TeilnehmerInnen aber nicht zur Sozialarbeiterin. Wenn Probleme überhaupt zur Sprache kamen, dann bei der Arbeit auf der Baustelle. Um so bestehende Barrieren zwischen ihr und den TeilnehmerInnen besser aus dem Weg räumen zu können, arbeitet die Sozialarbeiterin mit den TeilnehmerInnen auf der Baustelle. Dadurch – so ihre Einschätzung – werde sie von den TeilnehmerInnen akzeptiert und lerne diese auch besser kennen. Die Mitarbeit auf der Baustelle findet in der Regel vormittags statt, nachmittags leistet sie Beratungs- und Betreuungsarbeit in den Büroräumen im Nachbarort, wo auch die Unterrichtsräume untergebracht sind.

Alle 14 Tage findet eine Gruppenbesprechung statt, an der TeilnehmerInnen, der Lehrer, die AnleiterInnen und die Sozialarbeiterin teilnehmen.

Das Verhältnis zwischen den einzelnen Berufsgruppen ist nicht konfliktfrei. Die AnleiterInnen rücken die Arbeit auf der Baustelle in den Vordergrund, wogegen der Lehrer und auch die Sozialarbeiterin stärker die Belange und individuellen Bedürfnisse der TeilnehmerInnen berücksichtigt wissen wollen.

Vom Träger wird selbstkritisch eingeschätzt, daß in dieser Phase der Orientierung und des Aufbaus die Arbeitsorganisation unzulänglich gewesen sei. Die Arbeitsabläufe enthielten viel Leerlauf, der bei den TeilnehmerInnen den "Schlendrian" gefördert habe. Die TeilnehmerInnen der Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahme dagegen bräuchten abrechenbare Ziele, die auch überprüfbar sind. Als mangelhaft wird auch die fehlende Verbindung zwischen Theorie und Praxis in der Unterweisung der TeilnehmerInnen bewertet. Die Abstimmung zwischen "Schule" und Baustelle hat nicht funktioniert.

#### 3.2.1.6

#### *Zusammenfassung*

Was läßt sich nun für diesen Zeitraum von 1991 – 1995, in dem der Träger sein jugendhilfespezifisches Angebot der Qualifizierung und Beschäftigung benachteiligter Jugendlicher und junger Erwachsener zum ökologischen Bauhelfer aufzubauen und zu etablieren versucht hat, an Einsichten zusammenfassen?

1. Der Träger hat wichtige Aufbauschritte in Richtung tragfähiger Strukturen für seine weitere Arbeit geleistet. Dazu zählen insbesondere:
  - eine in Teilen sehr aktive und bewußte Personalpolitik und Verfahren, mit denen das Fachpersonal längerfristig gebunden werden konnte;
  - ein Konzept von "Corporate Identity", durch das sich das Personal sehr stark mit den Zielen des Trägers identifizierte und bereit war, für diese Ziele auch Opfer zu bringen (z. B. durch Überstunden und Mehrarbeit ohne Bezahlung, durch Weiterbildungsmaßnahmen in der Freizeit etc);
  - die Qualifizierung des Personals durch gezielte Erweiterung der beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich des ökologischen Bauens (Lehm- bautechniken) und der Sanierung alter Häuser (Selbststudium, Seminare, Fortbildungen, Kurse und Lehrveranstaltungen);
  - der Ausbau der trägereigenen Räumlichkeiten und die Fertigstellung des Hauptgebäudes – in dem auch die Büroräume des Trägers untergebracht

- sind – nach ökologischen und denkmalpflegerischen Gesichtspunkten und in anspruchsvollem Design, was u. a. auch zu mehr Akzeptanz und zur Renoméverbesserung des Trägers bei bis dahin schwierigen Kooperationspartnern und anderen Akteuren geführt hat;
- die Aneignung fachlicher Kompetenz in einem Feld, das regional nachgefragt wird.

2. Angesichts eines Bauvorhabens dessen Finanzierung und Durchführung für den relativ kleinen Träger eine große Belastung darstellte, wurden Ressourcen vorrangig für dessen Gelingen eingesetzt. Demgegenüber wurde das Projekt “Qualifizierung und Beschäftigung von benachteiligten Jugendlichen” nachrangig. Dies hatte u. a. zur Konsequenz:

- Es gab große Diskrepanzen in den Merkmalen der anvisierten und der tatsächlich erreichten Zielgruppe. Man schwankte zwischen einerseits leistungsgeminderten Jugendlichen (erste Maßnahme) und andererseits eher leistungsstarken jungen Erwachsenen (nachfolgende Maßnahmen), die den Bedürfnissen des Trägers nach einer schnellen Fertigstellung des Hauptgebäudes eher entsprachen.
- Das Vorgehen paßte sich konzeptionslos dem jeweiligen Zuweisungsbedarf des Arbeitsamtes an. So ist nicht nachvollziehbar, warum die jungen, alleinerziehenden Frauen mit abgeschlossener Ausbildung und Berufserfahrung in allen anderen, aber nicht in den Bauberufen, ausgerechnet zu Bauhelferinnen qualifiziert werden sollten.
- Daraus resultierte schließlich eine Diskrepanz zwischen den Merkmalen, Bedürfnissen und Zielen der TeilnehmerInnen und einer Projektstruktur, die auf die Qualifizierung und Stabilisierung eines jugendlichen Personenkreises mit gravierenden sozialen und schulisch/beruflichen Problemen ausgerichtet war, eine Struktur, die sich als zu wenig flexibel erwies, um auf die realen Problemlagen adäquat reagieren zu können.

### 3.2.2

#### *Phase der Konsolidierung und Neuorientierung zum Sozialen Betrieb (1996–1997)*

Kern des Modellprojekts – so die Antragskonzeption – “ist der Aufbau eines Sozialen Betriebes, der nach einer Modellphase von zwei Jahren einen zunehmenden Anteil der Kosten über Einnahmen realisiert. Dieser soziale Beschäftigungsbetrieb soll modellhaft Jugendliche in der Region beschäftigen, sie qualifizieren und ihre Existenz mittelfristig sichern.” In der Modellphase von Anfang 1996 bis Ende 1997 ist der Konzeption nach die Gründung und der Aufbau des Betriebsmodells sowie deren Absicherung und Überführung in die Regelpraxis geplant und vorgesehen.

Wie haben sich nun die Aktivitäten des Trägers entwickelt, inwieweit ist er den selbstgesteckten Zielen nähergekommen, welche Probleme und Schwierigkeiten haben sich dabei aufgetan, und welche Lösungsansätze sind gesucht worden? Diese und andere Fragen stehen im Mittelpunkt des folgenden Abschnitts.

Im Zusammenhang mit dem Vorhaben des Aufbaus eines Sozialen Betriebs hat der Träger ein weiteres Gebäude erstanden, das sich ca. 2 km vom Dreiseithof entfernt in der Mitte des Dorfes befindet. Bei dem Gebäude handelt es sich um den alten Gerichts-Kretscham samt Hof und Scheune.<sup>3</sup> Nach dem Krieg waren hier Umsiedler untergebracht, später fungierte der Kretscham als Gaststätte und Herberge (als Übernachtungsmöglichkeit für die Verwandten von Besuchern der Behinderteneinrichtung); zum Schluß war er im Besitz einer LPG und stand leer.

Der Kauf des Gebäudes wurde durch eine Zuwendung der Initiative "Teilen mit Ostdeutschland" möglich, finanziell unterstützt wird der Träger mit diesem Vorhaben auch von der Wirtschaftsinitiative "wir", die eine Tischlerwerkstatt einrichten half.

Der Projektteil "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit" ist seit Herbst 1996 im Kretscham, untergebracht. Die bis dahin örtlich getrennte praktische und theoretische Unterweisung finden nun im selben Gebäude statt, in dem auch die Büroräume der Pädagogen und der AnleiterInnen untergebracht sind.

#### 3.2.2.1

#### *Zielgruppen*

Mit der Ende 1995 gestarteten Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahme ist der Träger neue Wege gegangen, um Zugang zu der Personengruppe zu finden, für die er sich mit dem Projekt "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit" zuständig fühlt, da die bis dahin zumeist erreichten formal relativ gut qualifizierten TeilnehmerInnen (viele FacharbeiterInnen mit zum Teil abgeschlossener Umschulung in einem weiteren Beruf) nicht den Personenkreis repräsentierten, für den sich der Träger engagieren wollte.

Mit Kooperationspartnern im Landkreis wurde dazu ein "Wirkungsverbund Jugendberufshilfe/Jugendsozialarbeit" initiiert, der u.a. Daten zur Situation Jugendlicher am Übergang von der Schule in die Arbeitswelt aufarbeiten und dokumentieren, einen Maßnahmenkatalog erstellen und schließlich zu einer besseren Abstimmung des Maßnahmeangebotes beitragen sollte.

Ein Ergebnis der Analysen war, daß aufgrund der zunehmenden Schwierigkeiten auf dem regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt insbesondere arbeitslose Jugendliche, Sozialhilfeempfänger, Schul- und Ausbildungsabbrecher leicht in Vergessenheit geraten. Dagegen gemeinsam etwas zu unternehmen und die an diesen Ausgrenzungsprozessen mit beteiligten Akteure wachzurütteln, war ein Anliegen der Initiatoren dieses "Wirkungsverbunds".

---

<sup>3</sup> Der Kretscham bildete in dieser Gegend traditionell einen Mittelpunkt des dörflichen Lebens. In ihm war in der Regel die Gaststätte und vielfach auch die Gerichtsbarkeit untergebracht. Zugleich gab es eine Ausspanne für Pferde. Fast jeder größere Ort hatte einen Kretscham, eine frühere Form vom heutigen Rathaus.





bilisierung des Gebäudes einige Fundamente neu gegossen und die dazu notwendigen Vorarbeiten verrichtet werden.

Im Kretscham wurden zunächst von den TeilnehmerInnen Aufräumarbeiten und anschließend erste Sanierungsarbeiten durchgeführt. Als erstes wurden Fenster und Fensterrahmen repariert und neues Glas eingesetzt. Da die Bausubstanz des Gebäudes sich in einem relativ guten Zustand befindet, ging es anschließend hauptsächlich um Arbeiten des Innenausbaus.

Neben der Arbeit an den zwei Baustellen des Trägers wurden hin und wieder kleinere Aufträge von Privatpersonen angenommen, bei deren Ausführung auch TeilnehmerInnen mit beschäftigt wurden. Hinzu kam ein größerer Auftrag von Abriß- und Aufräumarbeiten, der mit der Gruppe der jungen SozialhilfeempfängerInnen durchgeführt wurde. Berichtet wird, daß die jungen Arbeitskräfte dabei wesentlich motivierter und engagierter als sonst zur Sache gingen und auch der Auftraggeber mit der Leistung hoch zufrieden war.

### 3.2.2.3

#### *Fachkräfte/Anleitungspersonal*

Der Träger hat mit Ausnahme einer Nachbesetzung und einer Neueinstellung mit dem gleichen Personal wie bisher gearbeitet.

Für die weibliche Anleiterin, die 1996 das Projekt wegen einem Ortswechsel verlassen hat, wurde eine Fachkraft eingestellt, die aufgrund der LKZ-Finanzierung wieder über das Arbeitsamt vermittelt wurde. Auch hier wurde Wert darauf gelegt, die Stelle mit einer fachlich gut qualifizierten Frau zu besetzen, die auch die notwendigen pädagogischen Fähigkeiten mitbrachte, um mit der Zielgruppe klarzukommen. Eingestellt wurde eine gelernte Malerin mit langjähriger Berufserfahrung.

Im Zuge der Ausbauarbeiten des Kretschams wurde zusätzlich ein junger Bauingenieur eingestellt, der ursprünglich aus Westdeutschland stammt, und aus familiären Gründen in die Region gezogen ist. Auch er war – wie bereits ein beim Projekt beschäftigter Anleiter – über Renovierungsarbeiten am eigenen Haus mit dem Träger in Kontakt gekommen, der sein späterer Arbeitgeber werden sollte. Seine Qualifikation entsprach weitgehend dem Anforderungsprofil des Trägers: Er ist gelernter Bauzeichner mit Erfahrungen in der Zimmerei und der Denkmalpflege und hat sich über den zweiten Bildungsweg zum Diplomingenieur der Fachrichtung Architektur fortqualifiziert. Nach dem Studium hat er in einem Architekturbüro sowohl Planungs- als auch Aufgaben der Bauleitung wahrgenommen. Beim Träger wurden ihm die Planung des Umbaus des Kretschams zu einem Ausbildungszentrum und die Baustellenleitung übertragen.

Anfängliche Spannungen in der Zusammenarbeit zwischen dem neu eingestellten Bauingenieur und den AnleiterInnen, die diesem nun unterstellt sind, wurden schnell überwunden. Die AnleiterInnen sehen sich von bestimmten Aufgaben entlastet, mit denen sie ohnehin überfordert waren.

Der Bauingenieur charakterisiert die neuen Arbeitsanforderungen für sich insofern als schwierige Umstellung, als er lernen mußte, bezüglich Quantität und Qualität der Arbeitsleistung der TeilnehmerInnen Kompromisse einzugehen, da diese Leistungen – gemessen am berufsüblichen Standard – doch erheblich zurückblieben.

Mit der Einstellung des Bauingenieurs hat die Arbeit des Projekts eine neue Qualität erhalten. Innerbetrieblich gibt es eine klar definierte Aufgabentrennung mit eindeutigen Zuständigkeiten; die Arbeitsabläufe sind zeitlich und inhaltlich besser aufeinander abgestimmt. Die Professionalität der Arbeit kommt dem Träger auch in seinen Außenkontakten zugute: zum einen in Verhandlungen mit Fremdfirmen, die am Kretscham Facharbeiten übernehmen, zum anderen gegenüber Auftraggebern, für die das Projekt künftig auch größere Arbeiten annehmen will.

Jeden Freitag findet eine Baubesprechung zwischen den AnleiterInnen und dem Bauleiter statt, in der die anstehenden Arbeiten besprochen und die Planung für die kommende Woche festgelegt werden. An einem Tag pro Woche findet außerhalb der normalen Arbeitszeit eine Besprechung mit allen am Projekt beteiligten Personen, AnleiterInnen, Bauleiter, Geschäftsführer, Sozialarbeiterin und Lehrer statt, bei der die TeilnehmerInnen Gegenstand des Austausches und der Diskussion sind.

#### 3.2.2.4

#### *Lernorte und Arbeitsablauf*

Mit der Zusammenlegung der vormals räumlich getrennten Lernorte von theoretischer und praktischer Unterweisung im Kretscham gingen Veränderungen im Qualifizierungskonzept des Projekts einher, die auf Inhalt, Ablauf und Organisation des qualifizierenden Teils der Maßnahme erhebliche Auswirkungen hatten.

Das Problem der mangelnden Koordination zwischen fachtheoretischer und fachpraktischer Qualifizierung wurde angegangen, indem die Verantwortlichkeit für die Vermittlung von Fachpraxis und Fachtheorie einer Person – dem jeweils zuständigen handwerklichen Anleiter – übertragen wurde. Neben allgemeinbildenden Inhalten und dem “sozialen Training” vermittelt der Lehrer weiterhin das gewerkeübergreifende grundlegende Fachwissen.

Die TeilnehmerInnen sind fest in drei Gruppen eingeteilt: Lehm- bau, Holztechnik und Malerei. Jede der Gruppen hat an einem Tag in der Woche schulförmigen Unterricht. Die Unterrichtsstunden des Vormittags erteilt der Lehrer, die des Nachmittags sind Aufgabe der AnleiterInnen. Jede(r) Anleiter(in) erteilt den fachtheoretischen Unterricht für ihren/seinen Bereich. Damit ist – zumindest organisatorisch – eine optimale Vor- und Nachbereitung der einzelnen Lernstoffabschnitte möglich. Inwieweit allerdings die AnleiterInnen auch über die pädagogisch–didaktischen Fähigkeiten einer zielgruppengerechten Vermittlung des fachtheoretischen Lehrstoffs verfügen, bleibt ungewiß und ist im günstigsten Fall auf ein pädagogisches “Naturtalent” zurückzuführen.

In der Arbeitsteilung zwischen dem Lehrer und der Sozialarbeiterin ist der Lehrer für die Unterrichtseinheiten zuständig und somit auch für das "Soziale Training" und die Förderung der sozialen Kompetenz. Die Sozialarbeiterin dagegen ist zuständig für Beratung, Betreuung und Einzelfallhilfe.

Nach Beobachtung der Sozialarbeiterin haben die im Rahmen des Programms "Arbeit statt Sozialhilfe" geförderten jungen Erwachsenen weitaus größere Probleme, "ihr Leben in den Griff zu bekommen", als die zuvor beschäftigten ABM-Kräfte. Sie brauchten entsprechend mehr Hilfestellung und Unterstützung, genannt werden: Überschuldung, belastende Unterhaltszahlungen, Sucht, familiäre Konflikte. Dennoch werden dieser Zielgruppe eine hohe Motivation und geringe Fehlzeiten bescheinigt, obwohl viele aufgrund der ungünstigen Verkehrsanbindung lange Anfahrtswege haben und sehr früh aufstehen müssen, um rechtzeitig zur Arbeit zu erscheinen. Einer der Teilnehmer – so berichtet ein Anleiter – stehe um 4:00 auf, um um 7:00 in der Arbeit zu sein.

Auch die für die Maßnahme zuständige Mitarbeiterin des Sozialamts hebt die Motivation der jungen TeilnehmerInnen hervor, die sich zu der Arbeitsstelle nur positiv äußerten. So wurden in die Maßnahme zwei jugendliche Ausbildungsabbrecher aufgenommen, die "auf die Straße gesetzt wurden", weil sie in einer überbetrieblichen Ausbildung mit den Ausbildern nicht zurechtkamen. Demgegenüber zählen sie nun zu den Leistungsträgern der Maßnahme. Dem Träger und seinem Personal wird die Fähigkeit zuerkannt, mit den doch schwierigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen sehr gut umzugehen.

Eine Erklärung für die großen Unterschiede in der Motivation der TeilnehmerInnen der verschiedenen Maßnahmeangebote des Trägers liegt sicherlich darin, daß das Angebot inzwischen weitaus professioneller gestaltet ist, als noch zu Beginn der Aktivitäten des Trägers. Wichtiger jedoch ist, daß in der Vergangenheit zwischen Konzeption und Realität eine große Kluft bestand, die erst mit der neuen Zielgruppe überwunden werden konnte. Während es bei den jungen ABM-Kräften deutliche Anzeichen für Unterforderung gab, entspricht nun das Qualifizierungs- und Beschäftigungskonzept in seinen Anforderungen eher den Möglichkeiten der Zielgruppe.

Hinsichtlich der Vermittlungschancen der jungen Arbeitskräfte in Ausbildung oder Beschäftigung gibt es noch keine konkreten Anhaltspunkte. Die Möglichkeit, noch während der Maßnahme über Praktikumsbetriebe einen Kontakt zum ersten Arbeitsmarkt herzustellen, gibt es nicht. Das Landesprogramm schreibt kein Praktikum für die TeilnehmerInnen der Maßnahme vor, und der Träger hat bisher auch keine Anstalten unternommen, eines zu organisieren.

Die jungen Arbeitskräfte erhalten am Schluß das Zertifikat als "ökologischer Bauhelfer" mit detaillierter Auflistung der erlernten beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten. Ob sie diese künftig verwerten können und es ihnen gelingt, auf dem Ausbildungs- und/oder Arbeitsmarkt unterzukommen, bleibt abzuwarten.

### *Zusammenfassung*

Für die Phase der Konsolidierung und Neuorientierung des Trägers in Richtung Sozialer Betrieb kann zusammenfassend festgehalten werden:

1. Der Kauf und Ausbau des neu erstandenen Gebäudekomplexes zu einem Ausbildungszentrum hat eine neue Entwicklungsphase eingeleitet. Damit ging ein Professionalisierungsschub in Organisation und Ablauf der Arbeit einher, der u. a. durch die Einstellung einer neuen, hochqualifizierten Fachkraft mitverursacht wurde.
2. Es wurden neue Wege des Zugangs zur Zielgruppe gesucht. Die Zielgruppe weist Merkmale auf, die in ihrer Zusammensetzung einen jugendhilfespezifischen Förderbedarf rechtfertigt.
3. Für die Zielgruppe wurde ein Qualifizierungskonzept mit einer systematischen Verknüpfung von Arbeit und Lernen erarbeitet und erprobt; es mangelt aber weiterhin an Versuchen, Vermittlungswege für die jungen Arbeitskräfte in privatwirtschaftliche Betriebe hinein systematisch aufzubauen.
4. Der Träger hat erste Erfahrungen mit Auftragsarbeiten kleineren Umfangs gemacht. Nur in Ausnahmefällen waren daran auch die über die Maßnahme beim Träger beschäftigten jungen Arbeitskräfte beteiligt. Wo dies allerdings der Fall war, wird von einem hohen Arbeitseifer der TeilnehmerInnen berichtet.

Vom selbstgesteckten Ziel der Realisierung eines Betriebsmodells, das bereits einen erheblichen Teil der Kosten über Einnahmen erwirtschaftet, ist der Träger mit diesem Projekt jedoch noch weit entfernt.

## **Entwicklungsschritte zum Sozialen Betrieb**

In diesem Abschnitt sollen die Voraussetzungen, die bereits erfolgten Schritte, die Möglichkeiten, aber auch die Probleme und Schwierigkeiten thematisiert werden, die für den Träger mit der Entwicklung zum Sozialen Betrieb zusammenhängen.

### *Definition und Einsatzbereiche*

Den Sozialen Betrieb gibt es in den unterschiedlichsten Bezeichnungen: Jugendhilfebetrieb, Arbeitsförderungsbetrieb, Integrationsfirmen, Sozialer Betrieb u. a. m. Gemeinsam ist den verschiedenen Formen, daß in Betrieben, die durch Vermarktung ihrer Produkte oder Dienstleistungen Einnahmen erzielen (müssen) "subventionierte" Erwerbsarbeit (oder auch Ausbildung) unter "normalen" betrieblichen Bedingungen für am Arbeitsmarkt benachteiligte Personengruppen stattfindet und die Tätigkeit mit den Erwerb marktfähiger Qualifikationen verknüpft ist.

Der Träger verfolgt mit der Absicht der Gründung eines Sozialen Betriebs zwei wichtige Anliegen. Ein pädagogisches Ziel: die Zielgruppen sollen durch wertschaffende, auftragsbezogene Arbeit motiviert und mit dem Ernstcharakter von Arbeit konfrontiert werden; und ein trägereigenes Anliegen: die Erwirtschaftung von Eigenmitteln soll zur Absicherung der Stellen für den Bauingenieur und die handwerklichen Anleiter beitragen.

Aus den Erfahrungen der Arbeit heraus entstand die Idee zur Gründung eines Sozialen Betriebes in zwei Einsatzfeldern: Bauausführung und Öko-Bausstoffhandel. Im Rahmen der umfangreichen Sanierungsarbeiten der alten Gehöfte erwarben der Träger und seine MitarbeiterInnen große Erfahrungen im umweltgerechten, ökologischen Bauen. So wurde der Träger für die Bewohner der Region zur Anlaufstelle in Fragen der Verwendung und Verarbeitung von ökologischen Baustoffen bis hin zu der Frage, wo und wie die Materialien über den Handel zu beziehen sind. Diese Beratungstätigkeit stärkte bei den Auskunftgebern den Eindruck einer Marktlücke für Handel und Bauausführung mit ökologischen Baustoffen. Um dem nachgehen zu können, ließ der Träger u. a. Marktanalysen, betriebswirtschaftliche Konzepte und Finanzierungsmodelle für einen Sozialen Betrieb im Bereich ökologischen Bauens in der Region erstellen. Mit der Erarbeitung dieser Analysen und Konzepte wurden Studenten der Betriebswirtschaft beauftragt, die diese Arbeiten im Rahmen von Diplomarbeiten durchführten.

Im Bereich der Bauausführung soll der zu gründende Soziale Betrieb benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine qualifizierende Beschäftigungsmöglichkeit bieten. Ziel ist, die TeilnehmerInnen für ökologische Bau- und Sanierungsarbeiten auszubilden, speziell in den Gewerken Tischler, Maurer, Zimmerer und Maler. Der Konzeption nach ist sowohl eine Qualifizierung zum Bauhelfer/zur Bauhelferin als auch eine zum Facharbeiter/zur Facharbeiterin in den genannten Gewerken vorgesehen. Der Kretscham soll nach Fertigstellung die Funktion eines Ausbildungszentrums in ökologischer Bauweise beibehalten.

Auch der Handel und der Vertrieb von ökologischen Baustoffen soll über einen Sozialen Betrieb aufgebaut und organisiert werden. Das Betriebsmodell beinhaltet Entwicklungsschritte hin zu größerer Unabhängigkeit und Eigenleistung, bei der schließlich das Ziel der Gründung eines Baustoffhandels als privatwirtschaftlicher Betrieb angestrebt wird. Für das Angebot an Produkten geplant sind: Farben, Dämmstoffe, Holzschutzmittel und Lehmbauelemente. Des Weiteren ist an ein Recycling von alten Baustoffen zur Wieder- und Weiterverarbeitung gedacht.

Mit beiden Betriebsteilen, dem Ausbildungszentrum und dem Ökobaustoffhandel, verbindet der Träger das Anliegen einer ökologischen, denkmalgerechten Sanierung erhaltenswerter Volksbauweise. Hierin werden auch Chancen gesehen, arbeitslosen und benachteiligten Jugendlichen neue Perspektiven auf einem zukunftssträchtigen Arbeitsmarkt zu eröffnen.

Wenn Träger der Jugendberufshilfe versuchen, ihre bisher maßnahmeförmigen Angebote in betriebliche oder betriebsförmige umzuwandeln, ist dies mit einer Reihe von Problemen verbunden. Solche Angebote fügen sich nicht ohne weiteres in die Förderlandschaft ein: es gibt dagegen rechtliche, ordnungs- und förderpolitische Bedenken.

Die sehr optimistische Markteinschätzung des Trägers für den ökologischen Sanierungsbedarf ist zu relativieren. Nach den Ergebnissen der vom Träger selbst initiierten Marktanalysen<sup>4</sup> sind die Perspektiven der Gründung eines ökologischen Bausstoffhandels gegenwärtig als wenig günstig einzuschätzen. Als Faktoren, die dem entgegenstehen, werden genannt: geringe Kaufkraft und mangelndes Umweltbewußtsein bei großen Teilen der Bevölkerung, geringer Bekanntheitsgrad der ökologischen Baustoffe und eine starke Konkurrenz durch die Baumärkte.

Günstiger eingeschätzt wird dagegen die Marktlage für einen Betrieb zur Bauausführung. Zwar gibt es inzwischen einige Handwerksbetriebe, die sich auf die Restaurierung und Sanierung denkmalgeschützter Häuser spezialisiert haben. Ihre Leistungen auf diesem Feld werden jedoch unterschiedlich eingeschätzt. Während die örtliche Kreishandwerkerschaft die regional ansässigen Betriebe als für diesen Markt gut gerüstet bezeichnet, hält der zuständige Denkmalpfleger von ihren Leistungen auf diesem Marktsegment deutlich weniger. Seinen Aussagen zufolge haben sich zwar viele Betriebe diese Merkmale "auf die Fahne geschrieben", in Wirklichkeit sind sie aber nicht in der Lage, die Arbeiten nach den Auflagen und Kriterien des Denkmalschutzes auch auszuführen. Gerade bei der Sanierung von Umgebendehäusern entstehe ein beträchtlicher Aufwand an Lehm bauarbeit, der für den normalen Handwerksbetrieb wenig lukrativ ist. Zum Zeitpunkt des Interviews gab es im Landkreis nur wenige Sanierungsobjekte, die mit den traditionellen Methoden des Lehmbaus bearbeitet wurden. Der Träger hat hier eine beispielhafte Vorreiterrolle eingenommen.

Nach Schätzungen des Denkmalpflegers geht es um ca. 10 000 Objekte, die landkreisweit unter besonderen Schutz zu stellen sind. Bei den 1995 offiziell ca. 2 500 denkmalgeschützten Objekten handelt es sich sowohl um Bauten der öffentlichen wie auch der privaten Hand. Berichtet wird von einigen ländlichen Gebieten, in denen die Hälfte aller Häuser unter Denkmalschutz fallen. Prinzipiell gibt es also einen "Markt" von sanierungsbedürftigen denkmalgeschützten Häusern, die nach den Methoden des Lehmbaus zu restaurieren wären.

---

<sup>4</sup> Es handelt sich um eine im Rahmen der Diplomarbeiten erstellte Untersuchung zum Bedarf an ökologischen Baustoffen in der Region. Die Erhebung ist nicht repräsentativ.

Allerdings sind die Eigentümer dieser Häuser in der Regel nicht in der Lage, dies auch zu finanzieren. Das Land fördert zwar die Restaurierung denkmalgeschützter Gebäude; diese Zuschüsse decken aber lediglich die denkmalbedingten Mehraufwendungen ab, und dies auch nur im Umfang von maximal bis zu 60 Prozent der Kosten. Eine der Folgen ist die Veräußerung der alten Häuser, die zu einem Überangebot und zu einem erheblichen Preisrückgang auf dem Immobilienmarkt geführt haben. Da neben den Wohngebäuden meistens auch noch Gebäude des Außenbereichs denkmalgeschützt sind, hält sich die Zahl der Investoren doch sehr in Grenzen.

Trotz dieser Schwierigkeiten wird von einigen Experten eine wachsende Nachfrage nach spezialisierten Bauarbeiten an alten Umgebendehäusern erwartet, die von einer Anzahl von sanierungsbedürftigen und denkmalgeschützten Gebäuden in öffentlichem Besitz ausgehen könnte.

Die Chancen des Trägers, hier zum Zuge zu kommen, sind ungewiß. Wie ein Mitglied der Kreishandwerkerschaft berichtet, lebt das Bauhandwerk der Region von den öffentlichen Aufträgen und ist in hohem Maße auch weiterhin auf diese angewiesen. Soziale Betriebe werden als unlautere Konkurrenten im harten Wettbewerb wahrgenommen, bei dem es aufgrund der schlechten Auftragslage und Zahlungsmoral den privatwirtschaftlichen Betriebe vielfach ums Überleben geht. Unter diesen Bedingungen wird genau beobachtet, ob die Arbeiten von subventionierten Beschäftigungsträgern den Kriterien "zusätzlich und gemeinnützig" genügen, oder ob dadurch den Privatbetrieben Aufträge verloren gehen. So wird berichtet, daß für Maler- und Lackiererarbeiten grundsätzlich keine Unbedenklichkeitserklärungen für ABM-Träger und Maßnahmen mehr erteilt werden. Bisher wird die Bautätigkeit des Trägers von der örtlich zuständigen Kammer als Arbeit am eigenen Objekt wahrgenommen, die mit benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen ausgeführt wird und damit keine Konkurrenz darstellt. Wie die Kammer reagierte, wenn der Träger seine Dienstleistungen auf dem Markt offensiv anbietet, bliebe abzuwarten. Sicher ist, daß der Träger hier noch viel Überzeugungsarbeit leisten muß, und daß er wegen der geringen Kontakte zur Wirtschaft und den Vertretern der Wirtschaft mit Konflikten mit ungewissem Ausgang rechnen muß.

Hinsichtlich des für die MitarbeiterInnen zu vermittelnden Qualifikationsprofils kommt eine der genannten Diplomarbeiten zu dem Ergebnis, daß "Allrounder" gefragt sind, die korrekt, zuverlässig und pünktlich sein müssen. Die fachlichen Inhalte sollten relativ breit angelegt und nicht auf den ökologischen Bereich begrenzt sein, da die im Rahmen der Erhebung befragten Firmen mittelfristig keinen Bedarf an Arbeitskräften in diesem Bereich sehen. Jugendliche mit Berufsausbildung – so wird weiter festgestellt – haben eine bessere Ausgangsposition, auch wenn es nur um die Beschäftigung als Bauhelfer geht. Übereinstimmend negativ prognostizieren die befragten Experten die Arbeitsmarktchancen der jungen Frauen im Bauhaupt- und Baunebengewerbe. Selbst mit Facharbeiterausbildung sind ihre Chancen, auf dem regionalen Arbeitsmarkt unterzukommen, gleich Null. Eine Ausbildung bzw. qualifizierende Beschäfti-



gung der Frauen in den Bauberufen stellt für die befragten Experten eine Sackgasse dar.

Generell wird für die Gruppe der lernschwachen Jugendlichen und jungen Erwachsenen im ökologischen Bauen durchaus ein neues Arbeitsfeld gesehen. Der ökologische Bauhelfer hat in der Regel eher einfache Tätigkeiten zu verrichten, die keine hohen fachlichen Anforderungen stellen. Der Lehmbau ist arbeitsintensiv, ist schmutzige Arbeit und körperlich anstrengend. Dies sind auch die Gründe, die den Lehmbau für die Betriebe des Bauhandwerks wenig lukrativ machen.

Welche internen Voraussetzungen bringt der Träger mit, um auf dem Markt bestehen zu können?

Zunächst bringt er die Voraussetzung einer langjährigen Erfahrung mit Bauarbeiten an sanierungsbedürftigen, alten Gebäuden nach ökologischen und denkmalpflegerischen Gesichtspunkten mit. Die nach diesen Kriterien gelungene Renovierung der trügereigenen Gebäude hat ihn weit über die Region hinaus bekannt gemacht. Mit der vorbildlichen Sanierung des Dreiseithofs ist er auf breite Zustimmung und Anerkennung gestoßen, die auch diejenigen einbezieht, die dem Träger eher skeptisch gegenüberstehen.

Nun geht es darum, auch intern die Entwicklung in Richtung Sozialer Betrieb und Marktorientierung voranzutreiben. Einen Einstieg gibt es insofern, als die Beschäftigten punktuell Lohnaufträge für externe Auftraggeber durchführen. Lange Zeit hat man sich nur an kleinere Aufträge gewagt, da für größere Vorhaben das Know-how fehlte. Mit Ausnahme eines Tischlermeisters hatte der Träger für die übrigen Gewerke an fachlichem Personal nur Gesellen und angeleitete Arbeitskräfte anzubieten, so daß allein aufgrund der fehlenden Gewährleistung, die für die Abnahme der Arbeiten erforderlich ist, umfangreichere Aufträge von vornherein ausgeschlossen blieben. Die Größenordnung der akquirierten Aufträge betrug – nach Angabe des Trägers – maximal ca. DM 30 000.

Nach der Einstellung des Bauingenieurs hat man sich dann erstmalig um einen größeren Auftrag bemüht. Dabei handelt es um den Ausbau eines Umgebendehauses in der näheren Umgebung, für den der Träger die Bauausführung übernommen hat. Die Verhandlungen über den Auftrag oblagen dem Bauingenieur, der dem Auftraggeber gegenüber deutlich machte, welche Arbeitskräfte eingesetzt werden, und daß die Bauausführung längere Zeit in Anspruch nehmen werde. Bei der Preiskalkulation durfte der erwartete Mehraufwand wegen des Einsatzes leistungsgeminderter Arbeitskräfte nicht zu Mehrkosten führen, die die Marktpreise überschritten würden. Umgekehrt mußte vermieden werden, durch ein zu billiges Angebot wegen "Wettbewerbsverzerrung" den Markt zu verlieren. Dieser Auftrag ist eine Testphase für den Träger, bei dem sich nach eigener Einschätzung sehr schnell herausstellen wird, ob man für den Markt gerüstet ist oder die Ziele zu hoch gesteckt hat.

Spätestens nach Fertigstellung des Kretschams als Ausbildungszentrum stellt sich die Frage, wie sich die Aktivitäten weiter entwickeln sollen. Der Schritt zum Markt und in den wirtschaftlichen Konkurrenzkampf entspricht kaum den ursprünglichen Intentionen der GründerInnen des Trägers. Das Ziel einer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung einiger Arbeitsbereiche wird deshalb auch nicht von allen MitarbeiterInnen gleichermaßen akzeptiert. Die Umstrukturierung des Trägers und Ausgliederung einzelner Bereiche in ein wirtschaftliches Unternehmen ist innerhalb der Gruppe strittig. Die Meinungen hierzu sind geteilt und spalten das Team in zwei Lager. Die einen stehen dem Vorhaben kritisch gegenüber und wollen sich damit nicht arrangieren. "Geschäfte" zu machen, wird als ein Verrat an den ursprünglichen Ziel gesehen, sich für eine menschlichere und gerechtere Gesellschaft einzusetzen, die anderen sind bereit, sich pragmatisch auf das Neue einzulassen.

Seit längerem befindet sich der Träger also in einer intensiven Diskussion zur Strukturentwicklung, in der die Betriebsgründung einen wichtigen Part einnimmt. Zum Untersuchungszeitpunkt hatte sich das Team im dreimonatigen Turnus zu mehrtägigen Klausursitzungen zusammengefunden. Ziel dieser Arbeitstagungen war es, vorhandene Konflikte aufzuarbeiten und gemeinsam ein neues Profil zu erarbeiten, das die Grundlage der künftigen Arbeit bilden soll. Die zu behandelnden Themenkomplexe umfassen die Bereiche: Ziele, Kommunikationsstruktur und Weiterbildung.

Gerade die Frage der Weiterbildung gewinnt mit der stärkeren Marktorientierung hohe Priorität. Unter den MitarbeiterInnen zählen insbesondere diejenigen zu den Gegnern und Skeptikern gegenüber der Marktorientierung, für die es in einem Betriebsmodell nur noch Perspektiven gibt, beim Träger weiterbeschäftigt zu werden, wenn sie eine berufliche Fortbildung absolvieren: zwei der AnleiterInnen müßten nach diesem Konzept die Meisterprüfung ablegen, wenn sie beim Träger noch eine Beschäftigungschance haben wollen. Die PädagogInnen müßten berufsbegleitende Kurse und Seminare (bis hin zu Aufbaustudiengängen) absolvieren, um den neuen Anforderungen besser gewachsen zu sein. Bereits begonnen wurde eine Weiterbildungsmaßnahme für die AnleiterInnen zur Qualifizierung nach der Ausbildereignungsverordnung. Neu hinzukommen zum Team muß ein Maurermeister.

Mit dem 1996 vorgenommenen neuen Zuschnitt von Verantwortlichkeiten für einzelne Arbeitsbereiche erfolgte ein wichtiger Schritt zur Abgrenzung von Aufgabenfeldern. Als besonders wichtig herausgestellt hat sich die Einrichtung einer Organisationseinheit "Finanzen", die von einer halbtags beschäftigten Betriebswirtin geleitet wird. Sie wird in ihrer Arbeit unterstützt von zwei ebenfalls halbtägig beschäftigten Bürokräften. Diese Abteilung hat die Aufgabe, die gesamten Finanzen des Trägers im Auge zu behalten (Projektfinanzierung und Abwicklung von öffentlichen Fördergeldern, Kosten- und Finanzierungsplan der Tagungsstätte und des Seminarbetriebs, Verrechnung und Buchung von Einnahmen über Aufträge etc.) und die Ein- und Ausgaben so zu verbuchen, daß jederzeit ein Überblick über die Finanzen des Trägers und die Wirtschaftlichkeit seiner einzelnen Arbeitsbereiche gegeben ist. Hinsichtlich der zunehmenden

Erwirtschaftung von Eigenmitteln über den Sozialen Betrieb ist es besonders wichtig, einen Überblick über die Kosten zu haben, da sie nicht nur Grundlage der Kalkulation, sondern auch ein Warnsignal für die Unwirtschaftlichkeit bestimmter Posten sein können.

Die Kooperationsbeziehungen des Trägers zu den privatwirtschaftlichen Betrieben in der Region sind wenig entwickelt. Die bisherigen Kontakte zu ortsansässigen Betrieben sind eher zufällig. Die Vergabe von Elektro-, Gas- und Wasserinstallationsarbeiten an Privatfirmen bei der Sanierung des Dreiseithofs und des Kretschams hatte in der Regel keine darüber hinaus gehenden Austauschbeziehungen zur Folge. Gute Firmenkontakte jedoch sind nicht nur wichtig, um mit eigenen Produkten und Dienstleistungen auf den Markt gehen zu können. Sie sind auch unumgänglich bei der Suche nach geeigneten Praktikumsplätzen und für das Ziel, die jungen Arbeitskräfte anschließend in Beschäftigung unterzubringen. Ein ausbaufähiger Kontakt besteht zu einer Tischlerei, die über den Träger viele Aufträge erhalten hat. Der Inhaber dieses Betriebes ist Obermeister der Innung und Gutachter des Landes und dem Träger gegenüber positiv eingestellt. Allerdings hat der Träger bisher wenig unternommen, diesen Kontakt zu intensivieren und für sich stärker nutzbar zu machen.

Allein die Tatsache, daß der Träger inzwischen Mitglied der Handwerkskammer ist, schafft ihm noch keinen Freibrief zu unumschränkten Marktaktivitäten. So wichtig der formale Akt der Eintragung in die Handwerkerrolle auch ist, er darf in seiner Wirkung auch nicht überschätzt werden. Dadurch allein eröffnet sich für den Träger noch nicht der freie Marktzugang. Es bedarf der zusätzlichen Absicherung und der Einbindung der für das Handlungsfeld relevanten lokalen bzw. regionalen Akteure. Hier ist noch viel an Arbeit zu leisten, denn tragfähige Kooperationen zu Partnern in der Wirtschaft aufzubauen (zur Wirtschaftsförderung, zum Wirtschaftsamt, zur Handwerkskammer, zu den Betrieben), ist ein langwieriger und mühsamer Prozeß.

Unklar bleibt nach wie vor, wie in einem Konzept des Sozialen Betriebes die beiden Vorstellungen des Trägers, nämlich einerseits Ausbildungsbetrieb und andererseits auch Wirtschaftsbetrieb zu sein, realisiert werden können. Mit einer Gruppe von Auszubildenden in unterschiedlichen Gewerken, die aufgrund einer Vielfalt von Problemen zusätzliche Unterstützung und Förderung brauchen, am Markt erfolgreich zu sein, scheint unrealistisch, es sei denn, Wirtschaftsbetrieb und Ausbildungsbetrieb bilden eigenständige Bereiche mit gegenseitiger Verpflichtung zur Kooperation. In diesem Falle fände die Ausbildung aber überwiegend in der Lehrwerkstatt und gerade nicht im Betrieb statt. Der Wirtschaftsbetrieb wiederum würde mit Fachkräften besetzt, und die Auszubildenden hätten eher einen Praktikantenstatus. Damit würde allerdings das für den Jugendhilfebetrieb so wichtige Prinzip der Ausbildung bzw. Arbeit unter "normalen" betrieblichen Bedingungen nur begrenzt wirksam.

Überlegungen bzw. erste Konkretisierungen gibt es auch in Richtung auf den Vertrieb von ökologischen Baumaterialien. Das Konzept läuft darauf hinaus, mit vorhandenen LeistungsträgerInnen im steigenden Umfang Leistungen zu

erbringen, die privatwirtschaftlich vermarktet werden können. So ist an einen Großhandel für ökologische Baumaterialien gedacht, die (da sie in großen Mengen billiger beziehbar sind) mit einer Gewinnspanne zu einem handelsüblichen Preis verkauft werden können. Erste Kontakte gibt es zu Produzenten aus Ungarn, über die bereits größere Bestellungen an Schilfrohr (für die Isolation der Umgebendhäuser) getätigt wurden. Interessenten hierfür gibt es, und kleinere Geschäfte wurden bereits getätigt. Allerdings entstehen hier Probleme der Lagerhaltung (benötigt werden z.B. Platz und intakte Hallen zur Lagerung). Noch dienen die Scheunen des Dreiseithofs und Kretschams zur Lagerung des Schilfrohrs. Sobald — wie in den Umbau- und Sanierungsplänen vorgesehen — diese ausgebaut werden, fehlt der Platz hierfür. Konkrete Pläne für den Kauf oder die Miete neuer Lagerhallen gibt es noch nicht.

### *Ausblick*

Das mit dem Modellvorhaben verknüpfte Ziel, einen Teil der Personalkosten durch Einnahmen zu erwirtschaften, ist aus den verschiedenen Gründen nicht erreicht worden. Der Träger benötigt nach eigener Einschätzung noch eine gewisse Zeit des Experimentierens, bevor er den Schritt auf den Markt vollziehen kann. Im Vordergrund seiner Aktivitäten stand der Ausbau der tragereigenen Einrichtungen: die Fertigstellung des Gebäudekomplexes "Soziokulturelles Zentrum" für den Tagungs- und Seminarbetrieb mit Unterbringungsmöglichkeiten für Gäste und der Ausbau des Kretschams zu einem Ausbildungszentrum.

Diese Arbeiten erforderten einen hohen organisatorischen, finanziellen und Arbeitsaufwand, der fast die gesamte Arbeitskapazität des Personals absorbierte. Das Alltagsgeschäft war überwiegend damit ausgefüllt, die Bauarbeiten zu organisieren und voranzutreiben. Wenig Zeit blieb übrig, um Überlegungen für die Zukunft anzustellen: die Konzeption zum Organisationsmodell Sozialer Betrieb weiterzuentwickeln, sie an die Trägerstruktur anzupassen und zu konkretisieren und erste Schritte für die Umsetzung einzuleiten. Die erfolgten Arbeitsschritte, die in Richtung Sozialer Betrieb weisen, sind von einer eher zufälligen als systematischen Art.

Zwar gelang es, die beim Träger über die verschiedenen Maßnahmen beschäftigten Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Rahmen der Sanierung und des Ausbaus der Gebäude mit Tätigkeiten konkreter und wertschaffender Arbeit zu beschäftigen und beruflich zu qualifizieren. Es fehlte jedoch weitgehend der für die betriebliche Realität ausschlaggebende Leistungsbezug. Nur in Ausnahmefällen hatten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, im Rahmen von Auftragsarbeiten ihr Können unter normalen betrieblichen Bedingungen unter Beweis zu stellen.

Für eine gewerbliche Bauausführung ist der Träger zum Untersuchungszeitpunkt nur zum Teil gerüstet. Es fehlt z.T. an Fachpersonal in wichtigen Gewerken des Bauhauptgewerbes, das sowohl für die Auftragsakquisition als auch -abwicklung unabdingbar ist. Trotz des Arbeitskräfteüberangebots in der Region fällt es dem Träger nicht leicht, Fachkräfte zu finden, die nicht nur fachlich gut

qualifiziert sind und mit der Zielgruppe zurecht kommen, sondern sich auch mit den Zielen des Trägers identifizieren.

Das Finanzierungskonzept für das zusätzlich benötigte Fachpersonal war zum Untersuchungszeitpunkt noch offen. Der Träger steht in dem Dilemma, daß er für die Anfangsphase seiner Marktaktivitäten der Kunden wegen auf Fachkräfte nicht verzichten kann, die hohen Personalkosten aber bereits über die zu erwirtschaftenden Erträge sichern muß. Aller Erfahrung nach ist hier mit einer größeren "Durststrecke" zu rechnen, in der er zusätzliche Mittel akquirieren muß.

Um für den Gang auf den Markt gerüstet zu sein, braucht der Träger neben einem gut qualifizierten Fachpersonal und der betrieblichen Ausrichtung seiner Organisationsstruktur tragfähige Kooperationen zu den unterschiedlichsten politischen und wirtschaftlichen Akteuren, die im weiteren oder engeren Sinne mit dem Träger bzw. mit dem Handlungsfeld des Trägers zu tun haben. Diese Kooperation existiert nur zu wenigen Partnern, und sie reicht nicht aus, um das Vorhaben abzusichern. Demzufolge besteht ein großer Unsicherheitsfaktor: Unklar bleibt insbesondere, wie die Akteure der Wirtschaft auf die zusätzliche Konkurrenz reagieren werden. Zu bedenken ist der Standort des künftigen Betriebes in einer strukturschwachen Region, in der das Baugewerbe um wenige Aufträge konkurriert. Wenn der Soziale Betrieb als subventioniertes Unternehmen als unlautere Konkurrenz betrachtet würde, hätte dies unter Umständen fatale Folgen für die Etablierung am Markt. Daher kommt einer Zusammenarbeit mit den zuständigen Kammern, Innungen, Verbänden, ähnlichen Projekten und Handwerksbetrieben eine große Bedeutung zu.

Für die Umwandlung des bisher maßnahmeförmigen in ein betriebliches bzw. betriebsförmiges Angebot sind noch eine Reihe von Vorarbeiten zu leisten und Hindernissen aus dem Weg zu räumen, wenn der Gang auf den Markt Erfolg haben soll.

5

## Fazit

Bei dem Vorhaben, Jugendliche und junge Erwachsene in Feldern des ökologischen Baubereichs zu qualifizieren und zu beschäftigen, handelt es sich um ein gewachsenes Projekt mit einer langsamen Expansion. Der Träger versteht sich nicht als "Großanbieter" und hat über die Jahre eine vorsichtige Entwicklungsstrategie betrieben. In dieser abgelegenen, grenznahen Gegend, in der viele die Hoffnung auf eine baldige Besserung der wirtschaftlichen Lage aufgegeben haben, erscheinen die Aktivitäten des Trägers als ein kleiner Lichtblick. Nach der Behinderteneinrichtung zählt der Träger zum zweitgrößten Arbeitgeber im Ort. Er beschäftigt inzwischen 30 Personen, darunter 16 Jugendliche und junge Erwachsene in einem einjährigen Arbeitsverhältnis. Er hat über den Ausbau und die Sanierung der trägereigenen Einrichtungen nicht nur arbeitslosen Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine vorübergehende Beschäftigung ermöglicht, sondern darüber hinaus auch einen Beitrag zur regionalen Strukturentwicklung geleistet. Mit der vorbildhaften Sanierung des denkmalgeschützten Dreiseithofs hat er ein Beispiel geschaffen für die Bewältigung des regionalen Sanierungsbe-

darfs an alten Umgebendehäusern. Wie die Abwicklung eines solchen umfassenden Sanierungsobjekts zeigt, wirkt dies positiv auf die Auftragslage der örtlichen Handwerksbetriebe und damit auch auf den Arbeitsmarkt. Auch das lokale Handwerk würde von einer Ausdehnung von Aufträgen für die Sanierung des alten Häuserbestands profitieren.

Der Träger und seine MitarbeiterInnen haben wesentlich den Aufbau von Jugendhilfestrukturen in der Region mit vorangetrieben. Er gilt als ein für die Region wichtiger Träger der Jugendhilfe; seine Leistungen sind bei den zuständigen Ämtern anerkannt und er ist in der Lage, gegebenenfalls auch Bedingungen aushandeln zu können.

Die Absicht, künftig Arbeitsbereiche nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu betreiben, entspringt der Einsicht, daß es für den Träger notwendig wird, für die Personalentwicklung Eigenmittel zu beschaffen. Die Frage der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung ist schon länger ein Diskussionsthema, wobei das Konzept nicht die ungeteilte Zustimmung aller MitarbeiterInnen findet. Nach eigenen Aussagen befindet sich der Träger mit dem Vorhaben, einen Sozialen Betrieb zu gründen, am Scheideweg. Nicht alle MitarbeiterInnen werden sich für die neue Richtung entscheiden.

Daß dieser Prozeß sich als ein schwieriger und langwieriger herausstellt, liegt unter anderem in der besonderen Geschichte des Trägers mit begründet. Die gemeinsamen Erfahrungen aus einer oppositionellen Gegenkultur aus DDR-Vergangenheit wirkten in den Beziehungen der beteiligten Personen auch nach dem Zusammenbruch des Systems fort. Man hatte einen langen und mühsamen Weg hinter sich und mit der Gründung des Trägers und den damit zusammenhängenden Aktivitäten einen Aufbruch und Neuanfang geschaffen. Den "Gründervätern" und "Gründermüttern" ging es auch immer um das Ziel, für eine gerechte und soziale Gesellschaft einzutreten und mit der eigenen Arbeit einen Beitrag dazu beizusteuern.

Wenn von außen gesetzte Zwänge eine Umorientierung in Richtung Markt erforderlich machten, so passen die damit zusammenhängenden Umstrukturierungspläne nicht ohne weiteres in das alte Konzept des Trägers. Während ein Teil des Teams sich vehement gegen eine betriebs- und marktwirtschaftliche Ausrichtung bestimmter Arbeitsbereiche stellt, sehen die anderen darin eine Chance für eine Weiterentwicklung und Professionalisierung des Trägers und die Sicherung der eigenen Arbeitsplätze. Dieser interne Prozeß der Auseinandersetzung um eine Um- und Neustrukturierung des Trägers und seiner Aufgaben umfaßt die gesamte Organisation und beinhaltet auch Konflikte um das künftige Selbstverständnis des Trägers.

Langjährige Freundschaften zwischen den einzelnen Personen im Team des Trägers sind bei dieser Art von Konflikt nicht nur förderlich. Daß die Arbeit nicht nur als Broterwerb betrachtet wird, sondern mit dem Projekt ein Teil des Lebens – ein gemeinsamer Lebensentwurf – verknüpft ist, macht den Umgang in einer Situation, in der die Frage nach künftigen Gemeinsamkeiten bzw. Trennungen

ansteht, nicht leichter. Verständlich bleibt, daß solche Entscheidungen nicht vorschnell getroffen werden und alles unternommen wird, um doch noch zu einer gemeinsamen Lösung zu gelangen.

Festzuhalten bleibt, daß der Träger mit dem Modellvorhaben eine rasante Entwicklung durchlaufen hat, für die vergleichbare Einrichtungen in den "alten" Bundesländern Jahrzehnte Zeit hatten. Anders als in vielen anderen Fällen im Osten standen hier bei der Gründung des Trägers Personen aus der Region Pate. Daß manche der hochgesteckten Ziele nicht so schnell erreicht wurden, lag auch daran, daß das Personal des Trägers mit der Wende sich zunächst mühsam mit den neuen Regelungen und Gesetzen auseinandersetzen mußte. Daß bei diesem enormen Entwicklungstempo auch Fehler gemacht wurden, ist mehr als verständlich. Viel wichtiger dabei ist, daß der Träger sehr schnell aus den Fehlern gelernt hat und seine Arbeit selbstkritisch unter die Lupe nimmt. Dabei kann – wenn die Konflikte geklärt sind – von einer hohen Motivation und einem starken Engagement des Mitarbeiter-Teams ausgegangen werden.

## DJI-Veröffentlichungen aus der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprogramms ab 1994

DJI-Veröffentlichungen in den Reihen "Materialien" und "Arbeitspapiere" aus der wissenschaftlichen Begleitung können, soweit sie nicht vergriffen sind, unter der folgenden Adresse angefordert werden:

Projekt Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit  
Regionale Arbeitsstelle Leipzig  
Stallbaumstr. 9  
04155 Leipzig  
Tel.: (0341) 56654-16 (Als Beitrag zu den Versandkosten bitten wir Sie, *pro*  
Fax: (0341) 56654-47 *bestelltem Exemplar DM 1.10 in Briefmarken* beizufügen.)

Veröffentlichungen in der Reihe "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit" im DJI-Verlag können über den Buchhandel bezogen werden.

### **Materialien aus der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprogramms Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:**

Was heißt hier benachteiligt? Entwicklung zielgruppenspezifischer Ansätze in der "Arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit". Tagungsdokumentation.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut 1994, 277 S. (vergriffen)

Verzeichnis der Modellvorhaben.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut 1994, 88 S. (vergriffen)

Verzeichnis der Modellvorhaben. Stand Juli 1995  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut 1994, 87 S. (vergriffen)

Chancen beruflicher und sozialer Integration. Eine Dokumentation von Arbeitsansätzen der Arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit in den Handlungsfeldern Prävention, Qualifizierung/Beschäftigung und Wohnen.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut 1996, 219 S. (vergriffen)

Das Modellprogramm "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit". Zwischenbilanz und Verzeichnis der Modellvorhaben.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut 1996, 131 S.

### **Arbeitspapiere aus der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprogramms Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:**

*Mögling, Tatjana*: Jungenarbeit und männliche Sozialisation. Eine annotierte Bibliographie.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 1/1995, 66 S. (vergriffen)

*Schober, Karen*: "Den Ungelernten geht die Arbeit aus!".  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 2/1995, 20 S. (vergriffen)

*Müller, Hans-Ulrich*: Jugend und Wohnen.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 3/1995, 14 S.

*Davids, Sabine*: Nachqualifizierung – differenzierte Probleme und Wege.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 4/1995, 9 S. (vergriffen)



- Bendit, René:* Jugendliche MigrantInnen im vereinten Deutschland: Vom "Ausländer" zum Minderheitsangehörigen.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 5/1995, 39 S. (vergriffen)
- Bruner, Claudia Franziska / Dannenbeck, Clemens / Zeller, Michaela–Christine:* Grenzenlose Jugendarbeit? Vom Umgang mit rechtsorientierten und gewalttätigen Jugendlichen.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 6/1995, 31 S. (vergriffen)
- Gawlik, Marion / Krafft, Elena / Seckinger, Mike:* Einstellungen und Erwartungen Jugendlicher in Ostdeutschland.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 7/1995, 37 S. (vergriffen)
- Braun, Frank:* Förderung benachteiligter Jugendlicher in privatwirtschaftlichen Betrieben. Anforderungen an eine Kooperation von Jugendhilfe und Betrieben.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 8/1995, 12 S. (vergriffen)
- Das Modellprogramm "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit" im Kinder- und Jugendplan des Bundes im Überblick.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 1/1996, 50 S. (vergriffen)
- Wittmann, Svendy:* Mädchen und junge Frauen: Berufsorientierung, Berufsfindung, Berufswahl. Eine annotierte Auswahlbibliographie.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 2/1996, 106 S.
- Braun, Frank / Felber, Holm / Gabriel, Gabriele / Lex, Tilly / Schäfer, Heiner:* Ein Versuch der Annäherung von Wissenschaft an Praxis. Wissenschaftliche Begleitung des Modellprogramms "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit".  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 3/1996, 23 S.
- Schürmann, Ewald:* Öffentlichkeitsarbeit in Modellvorhaben: Werbung oder Kommunikation. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 4/1996, 14 S.
- Mögling, Tatjana:* Jugendhilfe und Wohnen. Eine annotierte Bibliographie. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 5/1996, 49 S.
- Schäfer, Heiner:* Schule für Schulverweigerer. Ein Lernangebot der Jugendhilfe. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 6/1996, 39 S.
- Schäfer, Heiner:* Jungenarbeit in der Berufsorientierung. Ein geschlechtsspezifischer Ansatz. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 7/1996, 39 S.
- Schäfer, Heiner:* Betriebspraktika für junge Arbeitslose. Neue Chancen beruflicher Orientierung. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 8/1996, 31 S.
- Braun, Frank:* Ausbildung im Jugendhilfebetrieb. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 9/1996, 39 S.
- Braun, Frank:* "Arbeitsassistentz" – Hilfen an der zweiten Schwelle für außerbetrieblich ausgebildete Jugendliche. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 10/1996, 29 S.
- Schäfer, Heiner:* Berufsorientierung für Mädchen. Erprobung eines Verfahrens zur Identifizierung von Praktikums- und Ausbildungsplätzen in gewerblich–technischen Berufen. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 11/1996, 23 S.

- Schäfer, Heiner*: Zirkusarbeit für Jugendliche mit schulischen Schwierigkeiten. Ein Versuch mit dem Kompetenzansatz in der außerschulischen Jugendarbeit. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 12/1996, 47 S.
- Schäfer, Heiner*: Berufsorientierung für frühabgehende Schülerinnen und Schüler. Ein Angebot der Jugendhilfe. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 13/1996, 31 S.
- Braun, Frank*: Berufliche Förderung von benachteiligten jungen Erwachsenen in privatwirtschaftlichen Betrieben. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 14/1996, 43 S.
- Gabriel, Gabriele*: Begleitetes Einzelwohnen. Jugendwohnen im Rahmen der Jugendsozialarbeit. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 15/1996, 25 S.
- Lex, Tilly*: Qualifizierung und Beschäftigung im "Sozialen Berufshilfebetrieb". Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 1/1997, 61 S.
- Gabriel, Gabriele*: Die Krisenwohnung als "Stationäre Clearingstelle" im System der Erziehungshilfen. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 2/1997, 21 S.
- Bertram, Barbara*: Keine Wende zum Heimchen am Herd! Erfahrungen und Orientierungen von ostdeutschen Frauen in Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Forschungsbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 3/1997, 80 S.
- Bertram, Barbara*: "Büro und Beratung". Qualifizierung von ostdeutschen Frauen für Büro- und Beratungsarbeit. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 4/1997, 35 S.
- Schäfer, Heiner*: Wenn Jugendliche nur schwer zu erreichen sind. Mobile Jugendsozialarbeit in einem Landkreis. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 5/1997, 41 S.
- Gericke, Thomas*: Jugendwerkstatt – Praktikum – betriebliche Berufsausbildung. Kooperative Lernangebote für Benachteiligte. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 6/1997, 37 S.
- Gericke, Thomas*: Jobben: Lebensentwurf oder Krisenmanagement? Erfahrungen mit einer Jobvermittlung für arbeitslose junge Erwachsene. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 7/1997, 30 S.
- Gabriel, Gabriele*: Wohnen durch Arbeit. Jugendliche sanieren ihren künftigen Wohnraum selbst. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 8/1997, 33 S.
- Schneider, Helmut*: Fachlichkeit, Qualität und neue Steuerungsmodelle – Institutionelle Herausforderungen in der Jugendhilfe. Bibliographie.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 1/1998, 123 S.
- Schröpfer, Haiko*: Übergangswohnen – ein Orientierungsangebot im Rahmen der Erziehungshilfe. Werkstattbericht.  
München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 2/1998, 37 S.

*Bertram, Barbara:* "Abschlußbezogene Nachqualifizierung". Modulare Ausbildung von jungen Erwachsenen in anerkannten Ausbildungsberufen. Werkstattbericht. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 3/1998, ca. 45 S.

*Lex, Tilly:* Vom Maßnahmeträger zum Sozialen Betrieb. Entwicklungen und Perspektiven eines ostdeutschen Modellprojekts. Werkstattbericht. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 4/1998, 51 S.

***Reihe "Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit" im DJI-Verlag***

*Braun, Frank:* Lokale Politik gegen Jugendarbeitslosigkeit. Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit Bd. 1. München: DJI-Verlag 1996, 336 S.

*Felber, Holm (Hrsg.):* Berufliche Chancen für benachteiligte Jugendliche? Orientierungen und Handlungsstrategien. Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit Bd. 2. München: DJI-Verlag 1997, 368 S.

*Lex, Tilly:* Berufswege Jugendlicher zwischen Integration und Ausgrenzung. Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit Bd. 3. München: DJI-Verlag 1997, 356 S.