

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
Bachelor of Arts FHNW in Sozialer Arbeit
Studienrichtung Sozialarbeit 2007

Meier Daniel

Veni - Vidi - Und dann?

Eine Untersuchung zur Personalfuktuation in der Offenen Jugendarbeit

Bachelor-Thesis der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit,
eingereicht im Juli 2011
zum Erwerb des Bachelor of Arts in Sozialer Arbeit, Studienrichtung Sozialarbeit

ABSTRACT

Der Thematik der Personalfluktuations in der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz muss grosse Relevanz zugesprochen werden. Bei einem aktuellen Ausmass einer durchschnittlichen Verweildauer von weniger als zwei Jahren, resultieren daraus ungünstige Konsequenzen auf der Ebene der Klientel, der Ebene der Mitarbeitenden, der Ebene der Organisationen, sowie auf jener des Berufsfeldes.

In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Faktoren dazu führen, dass Jugendarbeitende auf ihren Stellen verweilen, beziehungsweise ihre Stellen verlassen. Es zeigt sich, dass die Thematik mehrdimensional betrachtet werden muss. So ist es unumgänglich verschiedene Sichtweisen einzunehmen, wie jene aus einer ökonomischen, einer betriebswirtschaftlichen oder einer arbeitspsychologischen. Dabei wird ersichtlich, dass die Faktoren immer einer institutionellen oder einer individuellen Sphäre entstammen, die sich gegenseitig beeinflussen.

Unter anderem zeigen die Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung, dass die Komplexität der Aufgaben und Zuständigkeiten der Offenen Jugendarbeit weder in der Politik und der Gesellschaft noch bei Neueinsteigenden bewusst ist. Es muss erkannt werden, dass das Mandat der Jugendlichen nicht das Einzige ist. Um eine pädagogisch sinnvolle und befriedigende Arbeit leisten zu können, müssen auch die Mandate gegenüber der Politik und gegenüber der Profession wahrgenommen werden. Nur so kann es auch gelingen, Ressourcen derart verfügbar zu machen, dass die Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten bedarfsgerecht gestaltet werden kann. Besonders Neueinsteigende in die Offene Jugendarbeit bedürfen einer fachlichen Heranführung, um die Vielfalt des Auftrages zu erfüllen und ihre mitgebrachte Motivation nicht zu verlieren. Dazu sollte eine Personalpolitik gefördert werden, die differenziert beurteilen kann, mit welchem Profil eine Stelle zu besetzen ist. Hierfür ist es wichtig, in Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit, insbesondere bei den ohnehin fluktuationsgefährdeten Einzelstellen, über fachspezifisch ausgebildetes und gut qualifiziertes Personal zu verfügen. Andernfalls können verschiedene Einflussfaktoren so wirken, dass Überlastungen, Überforderungen und eine geringe Arbeitszufriedenheit die Folge ist, was eine Personalfluktuations verstärkt oder zumindest auf hohem Niveau stabilisiert.

Die Offene Jugendarbeit hat mit all ihren Akteuren den eingeschlagenen Weg einer Professionalisierung weiter zu schreiten. Damit kann nicht nur einer hohen Fluktuations entgegen gewirkt werden, sondern auch von einer qualitativ hochstehenden, pädagogischen Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten profitiert werden.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	EINLEITENDER TEIL	1
1.1	Ausgangslage und Problembeschreibung	1
1.2	Berufspraktische Relevanz	2
1.3	Eingrenzung des Themas.....	2
1.4	Erkenntnisinteresse	3
1.5	Fragestellung.....	3
1.6	Begriffliche Grundlagen	4
1.6.1	Offene Jugendarbeit	4
1.6.2	Personalfluktuaton.....	4
1.6.3	Hauptamtlich Tätige.....	5
1.7	Stand der Forschung.....	6
1.8	Zielsetzung	8
1.9	Vorgehensweise.....	8
2.	THEORETISCHER TEIL	10
2.1	Jugendarbeit	10
2.1.1	Historische Entwicklung der Jugendarbeit in der Schweiz.....	11
2.1.2	Professionalisierung in der Jugendarbeit.....	13
2.1.3	Professionalisierung in der Schweiz	15
2.2	Personalfluktuaton	17
2.2.1	Fluktuationsmodell nach Sabathil	17
2.2.1.1	<i>Rahmenbedingungen</i>	18
2.2.1.2	<i>Organisationale Einflussfaktoren</i>	20
2.2.1.3	<i>Individualfaktoren</i>	25
2.2.2	Arbeitszufriedenheit	27
2.2.2.1	<i>Zwei-Faktoren Theorie</i>	28
2.2.2.2	<i>Zürcher Modell</i>	30
2.2.3	Personalfluktuaton in der Schweiz.....	32
2.2.3.1	<i>Studie „Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz“</i>	32
2.2.4	Durch Fluktuaton verursachte Konsequenzen	34
2.2.4.1	<i>Organisations-Ebene</i>	35
2.2.4.2	<i>Mitarbeitenden-Ebene</i>	37
2.2.4.3	<i>Ebene der Adressatinnen und Adressaten</i>	38

3. EMPIRISCHER TEIL	40
3.1 Untersuchungsdesign	40
3.2 Auswahl der Informantinnen und Informanten	41
3.3 Der Interviewleitfaden	44
3.4 Die Interviewdurchführung	45
3.5 Aufbereitung und Auswertung der Daten	48
3.5.1 Transkription	48
3.5.2 Paraphrasierung	49
3.5.3 Kodierung	49
3.5.4 Thematischer Vergleich	49
3.5.5 Thematischer Vergleich anhand des Kategorienleitfadens	51
3.5.5.1 <i>Relevanz des Themas Personalfluktuat</i> ion in der Offenen Jugendarbeit.....	51
3.5.5.2 <i>Einflussfaktoren auf die Fluktuation</i>	52
3.5.5.3 <i>Motive für die Wahl des Berufs</i>	71
3.5.5.4 <i>Wirkungen der Personalfluktuat</i> ion	72
3.5.5.5 <i>Entwicklungsmöglichkeiten im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit</i>	73
4. ABSCHLIESSENDER TEIL	75
4.1 Ergebnisse der explorativen Studie	75
4.1.1 Relevanz des Themas Personalfluktuation in der Offenen Jugendarbeit.....	75
4.1.2 <i>Motive für die Wahl des Berufs</i>	76
4.1.3 <i>Einflussfaktoren auf die Personalfluktuat</i> ion	76
4.1.4 <i>Berufsbiografische Auswirkungen durch Fluktuationserfahrungen</i>	89
4.1.5 <i>Entwicklungsmöglichkeiten im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit</i>	90
4.2 Schlussfolgerungen	91
4.3 Kritische Würdigung	95
4.3.1 Retrospektive zur Untersuchung	95
4.3.2 Schlusswort	96
Literatur- und Quellenverzeichnis	98
Anhang	103
Ehrenwörtliche Erklärung	147

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ArG	Arbeitsgesetz
BV	Bundesverfassung
DOJ	Dachverband Offene Jugendarbeit Schweiz
KJFG	Kinder- und Jugendförderungsgesetz
MAS	Master of Advanced Studies
PC	Personal Computer
SAKE	Schweizerische Arbeitskräfteerhebung
TOJA	Thurgauer Offene Jugendarbeit

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Übersicht über die Haupteinflussfaktoren der Fluktuation.....	18
Abb. 2:	Hygienefaktoren und Motivatoren in der Zwei-Faktoren Theorie.....	29
Abb. 3:	Formen der Arbeitszufriedenheit.....	31
Abb. 4:	Kategorienleitfaden.....	50

1. EINLEITENDER TEIL

1.1 Ausgangslage und Problembeschreibung

In der Literatur zur Jugendarbeit aus dem Jahre 1929 bezeichnete Günther Dehn, dass „in der Jugendpflege nicht weniger als alles von der Person des Jugendpflegers“ (Dehn 1929, zit. nach Thole/Pothmann 2005:20) abhängt. Wenn diese Aussage 80 Jahre später auch noch Gültigkeit beansprucht, dann muss es von grossem Interesse sein, die richtigen Personen in der Offenen Jugendarbeit zur Verfügung zu haben, ohne dass sie laufend ersetzt werden müssen.

In der Praxis der professionellen Offenen Jugendarbeit zeichnet es sich ab, dass die in diesem Bereich angesiedelten Organisationen einen beachtlichen, verhältnismässig hohen Mitarbeitendenwechsel aufweisen. Dieser Umstand wird von verschiedenen Seiten immer wieder vorgetragen und hat sich in meiner eigenen Wahrnehmung bestätigt. Nicht selten berichten Jugendarbeitende von ihren Erfahrungen mit häufigen Veränderungen der Mitarbeitendenkonstellation in ihren Teams oder in ihren Vernetzungsgremien mit anderen Organisationen der Offenen Jugendarbeit innerhalb kurzer Zeitspannen. Insofern nimmt die Thematik bei Jugendarbeitenden einen derartigen Stellenwert ein, dass die „häufigen Stellenwechsel (...) zum Alltag der offenen Jugendarbeit“ (Hotz 2008: 3) gehören.

Unter Berufskolleginnen und -kollegen wird immer wieder das Bedauern über die kurze Verweildauer von Jugendarbeitenden auf einer Stelle ausgesprochen. Beobachtungen in den Kantonen Thurgau und Zürich gelangen zu dem Ergebnis einer durchschnittlichen Verweildauer von weniger als zwei Jahren in der Offenen Jugendarbeit (vgl. Petrušić 2010:24).

Neben den gesunden und durchaus auch positiven Effekten von Mitarbeitendenwechsel auf der einen Seite, sind auf der anderen Seite Einbussen der Arbeitsqualität zu vermerken. Die aus den häufigen personellen Wechseln resultierenden Konsequenzen können in der direkten Arbeit, aber auch generell im Berufsfeld Jugendarbeit derart festgestellt werden, dass sie für die Jugendarbeit mehrheitlich als negativ zu bezeichnen sind. So fehlen der Klientel konstante Ansprech- und Vertrauenspersonen, viele Ressourcen gehen immer wieder erneut zu Lasten von Einarbeitungsprozessen der neuen Mitarbeitenden und Vernetzungen oder die Schaffung von Synergien müssen immer wieder von Vorne lanciert werden. Auch erschweren die häufigen Personalwechsel eine kontinuierliche Entwicklung auf Ebene der einzelnen Organisationen, wie auch auf der Ebene des gesamten Berufsfeldes der Jugendarbeit, womit an dieser Stelle bloss einige ungünstige Auswirkungen umrissen wurden. Vor diesem Hintergrund ist es

naheliegender, dass sich ein hohes Mass an Fluktuation aus inhaltlicher wie auch ökonomischer Perspektive betrachtet, für das Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit ungünstig auswirkt.

1.2 Berufspraktische Relevanz

Als Ausdruck einer „Spezialisierung für das Nicht-Spezialisierte“ bezeichnen Cloos und Züchner (2005: 726) eine Eigenart der Aufgabe der Sozialen Arbeit. Daraus resultiert für die in diesem Feld tätigen Professionellen ein vielfältiges Handlungsrepertoire. Auch die Offene Jugendarbeit hat sich zu einem Arbeitsfeld mit einer breitgefächerten Palette an komplexen Aufgaben entwickelt, womit hohe Anforderungen und Erwartungen an die Mitarbeitenden verbunden sind. Da stellt sich die Frage, inwiefern es Jugendarbeitenden mit kurzen Verweildauern gelingen mag, sich in einer Organisation und ihrer spezifischen Charakteristika und den damit verbundenen komplexen und vielfältigen Aufgabenbereichen zu orientieren und eine effiziente, wirksame und qualitativ gute Arbeit zu leisten.

Für die Entwicklung und Etablierung des Berufsfeldes Jugendarbeit muss es unweigerlich von Interesse sein, Organisationen, Anforderungsprofile, Personalstellen und deren Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass einer allzu hohen Fluktuation entgegengewirkt werden kann, um auch aus langfristigen und nachhaltigen Effekten schöpfen zu können. Recherchen zeigen, dass die Daten- und Forschungslage zur Fluktuationsthematik in der Schweiz generell nur sehr wenig an Material bietet. Auch ein Blick in die Daten- und Forschungslandschaft der Offenen Jugendarbeit zeigt eine noch in den Anfängen stehende Profession, die für die Schweiz wenig und zum Thema der Personalfuktuation beinahe nichts an Forschung präsentieren kann (vgl. Spierts 2006: 4). Fachleute würden eine Intensivierung der in den letzten Jahren mittlerweile etwas zugenommenen Forschungsbestrebungen und -arbeiten in der Offenen Jugendarbeit sehr begrüßen.

1.3 Eingrenzung des Themas

Die Fluktuationsthematik ist nicht bloss eine jugendarbeitsspezifische Thematik, sondern kann generell als beachtenswert für das gesamte Feld der Sozialen Arbeit bezeichnet werden. Auch lässt sich nicht umgehen, eine betriebswirtschaftliche oder arbeitspsychologische Perspektive einzunehmen und Faktoren zu betrachten, die auf jegliche Anstellungsverhältnisse in jedem anderen Arbeitsgebiet Einfluss nehmen können. In der vorliegenden Bachelor-Thesis wird dies aufgegriffen und schliesslich der Fokus auf die spezifisch für die Offene Jugendarbeit in der Schweiz konstitutiven Merkmale gerichtet, die in Bezug auf die Fluktuationsthe-

matik von arbeitsfeldbezogener Relevanz sind und von anderen Arbeitsfeldern divergieren mögen.

1.4 Erkenntnisinteresse

In dieser Arbeit interessiert in erster Linie, welche Umstände dazu beitragen, dass Professionelle der Offenen Jugendarbeit in einem Anstellungsverhältnis auf einer Stelle eine oftmals nur kurze Verweildauer aufweisen. Diesbezüglich richtet sich das Interesse nicht bloss darauf, welche Faktoren zu einem Arbeitsplatzwechsel führen, sondern auch auf jene Faktoren, die dazu beitragen, dass auf einer Stelle verweilt wird.

1.5 Fragestellung

Aus den obigen Ausführungen resultieren die für diese Arbeit zentrale Fragestellung, sowie weitere untergeordnete Fragestellungen, welche im Zuge der Bearbeitung der zentralen Frage ebenfalls beantwortet werden.

Zentrale Fragestellung:

- *Welche Faktoren beeinflussen die Personalfluktuation im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit bei hauptamtlich tätigen Jugendarbeitenden in der Schweiz?*

Untergeordnete Fragestellungen:

- *Wie gestalten sich die Arbeits- und Personalstrukturen im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit aus?*
- *Wie lässt sich Personalfluktuation fassen?*
- *Welche Faktoren beeinflussen die Personalfluktuation auf dem Arbeitsmarkt?*
- *Welche Konsequenzen resultieren durch die Personalfluktuation auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt und im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit?*
- *Welche Faktoren werden von hauptamtlich tätigen Jugendarbeitenden als relevant für den Einfluss auf die Personalfluktuation in der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz betrachtet?*
- *Welche Folgerungen betreffend Personalfluktuation im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz können vor dem Hintergrund der theoretischen und empirischen Ergebnisse gezogen werden?*

1.6 Begriffliche Grundlagen

Untenstehend werden die in der zentralen Fragestellung verwendeten Begrifflichkeiten, unter dem Kontext dieser Bachelor-Thesis, kurz erläutert.

1.6.1 Offene Jugendarbeit

Als Teilbereich der professionellen Sozialen Arbeit angesiedelt, stellt die Offene Jugendarbeit ein Arbeitsfeld dar, deren Merkmale und Eigenarten in Kürze nur schwer zu fassen sind und im Kapitel 2.1 ausführlicher beschrieben werden. Der Dachverband Offene Jugendarbeit Schweiz (DOJ) hält in seinen Grundlagenpapieren fest, dass die Offene Jugendarbeit „sich von verbandlichen oder schulischen Formen von Jugendarbeit dadurch ab[-grenzt], dass ihre äusserst unterschiedlichen Angebote ohne Mitgliedschaft oder andere Vorbedingungen von Kindern und Jugendlichen in der Freizeit genutzt werden können“ (DOJ/AFAJ 2007: 3). Die meisten Organisationen in der Schweiz definieren ihre Adressatinnen und Adressaten als alle Jugendlichen mit einer unteren Altersgrenze von zwölf Jahren und variieren bei der oberen Grenze im Alter der jungen Erwachsenen zwischen 20 und 25 Jahren.

Des Weiteren wird vom DOJ aufgeführt, die Offene Jugendarbeit sei „monetär nicht profitorientiert und wird zu einem wesentlichen Teil von der öffentlichen Hand finanziert“ (ebd.). Die Träger- und Finanzierungsstrukturen der Offenen Jugendarbeit gestalten sich unterschiedlich aus und werden häufig aus politischen Gemeinden, Kirchen oder freien Trägern gebildet. Dabei kommt es oftmals auch zu gemischten Formen der Trägerschaften (vgl. Müller/Schnurr 2006: 14-17).

Bewusst nicht mit einbezogen in die Untersuchung dieser Arbeit werden Mitarbeitende in Funktionen der verbandlichen und kirchlichen Jugendarbeit, da sich die Anstellungsverhältnisse sowie das Personal – viele in diesen beiden Formen der Jugendarbeit bringen einen theologischen oder religionspädagogischen Hintergrund mit – nochmals deutlich von jenen der Offenen Jugendarbeit unterscheiden.

1.6.2 Personalfuktuation

Der Begriff der Fluktuation leitet sich von seinem lateinischen Ursprung „fluctuare“ beziehungsweise „fluctuari“ ab, was aus etymologischer Sicht die Bedeutung „schwanken“ einnimmt. Als Personalschwankung verstandener Begriff, sagt dieser noch nichts über die Richtung der Veränderung aus. Eine Zunahme könnte demnach als positive und eine Abnahme als negative Schwankung begriffen sein. In der Betriebswirtschaft wird der Begriff in der Regel

enger, als „die Summe aller Personalabgänge“ (Fluck 1992: 10) gefasst. So kann der Prozess eines Personalabgangs aus Sicht des fluktuierenden Individuums, als auch aus der Sicht einer Unternehmung als Organisation betrachtet werden, was sich in den Begrifflichkeiten des Arbeitsplatzwechsels und Personalwechsels unterscheidet. Trotz des nicht identischen begrifflichen Inhalts werden beide Begriffe häufig synonym verwendet (vgl. Sabathil 1976: 7). Ein Personalwechsel aus Sicht einer Unternehmung, also eine wegen einer abgehenden Arbeitskraft frei werdende Stelle, die mit einer neuen Arbeitskraft besetzt wird, muss nicht zwingend einen Arbeitsplatzwechsel aus Sicht des abgehenden Individuums darstellen. Das könnte sich dann ereignen, wenn eine Person eine Stelle verlässt und aus dem Arbeitsmarkt aussteigt, weil sie sich beispielsweise der Familienarbeit hingibt.

Für den in dieser Arbeit verwendeten Begriff der Fluktuation scheint es sinnvoll, das häufig verwendete nicht eng gefasste Verständnis zu verwenden und der Definition nach Fluck (1992: 10) zu folgen: „Unter Fluktuation ist die Gesamtheit aller Vorgänge zu verstehen, die eine Abnahme der Anzahl in einer Organisationseinheit beschäftigter Arbeitnehmer beinhaltet.“ Im Falle der Notwendigkeit einer Differenzierung werden die Begriffe Arbeitsplatzwechsel und Personalwechsel explizit erwähnt, ansonsten wird mit dem Begriff der Personalfluktuation operiert.

1.6.3 Hauptamtlich Tätige

Im Feld der Sozialen Arbeit trifft man nicht selten auf eine beachtliche Zahl von Mitarbeitenden, welche die beruflichen Dienstleistungen des Feldes durch ehrenamtliches, beziehungsweise freiwilliges Engagement ergänzen (vgl. Cloos/Züchner: 2005: 712-713). Insbesondere für die Jugendarbeit ist der Einsatz von Ehrenamtlichen in Anbetracht der historischen Entwicklung von besonderer Bedeutung und oftmals unverzichtbar. Häufig sind es Jugendliche die zu Ehrenamtlichen gemacht werden (vgl. Böhnisch/Münchmeier 1999: 43). Sie mögen sich über einen längeren Zeitraum bestimmten Aufgaben und Verantwortungen innerhalb einer Einrichtung angenommen haben und übernehmen in verschiedenen Graden der Partizipation wichtige Rollen für die längerfristige Aufrechterhaltung des Betriebs einer Einrichtung.

Erwähnenswert ist der Anteil von Nebenamtlichen oder Honorarkräften, welcher gemäss Untersuchungen in Deutschland in der Kinder- und Jugendarbeit aus dem Jahr 1998 mit 19% relativ hoch ist (vgl. Cloos/Züchner: 719). Für die Untersuchung in dieser Arbeit interessieren jedoch jene Mitarbeitenden, die hauptamtlich im Feld der Offenen Jugendarbeit tätig sind, wobei die Qualifikation ungeachtet bleibt. So werden die hauptamtlich Tätigen definiert, als

diejenigen Mitarbeitenden der Offenen Jugendarbeit, „die in der Regel mindestens die Hälfte der tarifrechtlich geregelten wöchentlichen Arbeitszeit für einen längeren Zeitraum bei einem freien, öffentlichen oder privatrechtlichen Träger angestellt sind (Thole/Pothmann 2005: 19).

1.7 Stand der Forschung

Dass die Forschung im Bereich der Jugendarbeit für die Schweiz relativ marginal ausfällt, wurde an obiger Stelle bereits erwähnt. Auch in Deutschland existieren nur wenige Studien, welche die konstitutiven Bedingungen und den professionellen Charakter dieses Handlungsfeldes empirisch dicht zu beschreiben versuchen (Cloos et al. 2007: 11). Den Wunsch nach einer deutlichen Intensivierung der empirischen Forschung, um darauf aufbauend jene Zusammenhänge zwischen den allgemein gehaltenen Ansprüchen und den alltäglichen Praxen weiter zu treiben, bezeichnen Liedtke, Schubert und Fehrlen (2002: 231) gar als „eher im Bereich der Traumdeutung als in der Realität“. Thole (2010: 457) weist darauf hin, dass die in begrenztem Umfang vorliegende Forschung „weder quantitativ noch qualitativ, weder in der Breite der denkbaren Themen noch bezüglich der Tiefe der Erkenntnisse“ das Feld der Kinder- und Jugendarbeit empirisch umfassend beschreibt. Dennoch ist Deutschland gegenüber der Schweiz im Bereich der Forschungslage voraus. Eine kleine regionale Studie in Deutschland verwies bereits vor 30 Jahren auf die Thematik der Fluktuation und stellte dar, „dass über 30% der Befragten hauptamtlichen MitarbeiterInnen in der ausserschulischen Kinder- und Jugendarbeit mehr als ein starkes Bedürfnis haben, ihren Arbeitsplatz zu wechseln“ (Thole/Pothmann 2005: 29) und dass lediglich 27% der Einrichtungen im verstrichenen Jahr keine Personalwechsel verzeichneten (vgl. ebd.).

Zahlen zur Personalfuktuation der Offenen Jugendarbeit für die Schweiz liegen lediglich aus einer Erhebung des Kantons Thurgau aus dem Jahr 2008 vor. Der Kanton Thurgau verfügt über Jugendarbeitsstellen mit Gesamtstellenpensen zwischen 30% und 160% (vgl. TOJA 2008). Die Erhebung fand dreimal und jährlich zwischen 2006 und 2008 statt und präsentierte die jährlichen Fluktuationsraten. Die Fluktuationsrate beziehungsweise Fluktuationskennziffer bezeichnet das Verhältnis zwischen der Anzahl der Personalabgänge und der Anzahl des gesamten durchschnittlichen Personalbestandes (vgl. Sabathil 1976: 24). Über die Verweildauer kann hingegen mit der Fluktuationsrate alleine noch nichts ausgesagt werden. Die Zahlen des Kantons Thurgau verzeichneten im untersuchten Zeitraum eine Zunahme an Jugendarbeitsstellen (vgl. TOJA 2009). Während im Jahr 2006 18 Stellen gemeldet waren, so waren es 2007 21 Stellen und 2008 mit 23 Stellen nochmals zwei mehr. Eine markante Zunahme ist

aber auch bei den Fluktuationsraten zu vermerken. Im Jahr 2006 fluktuierten 4 von 18 Personen, was einer Fluktuationsrate von 22% entspricht. Für das Jahr 2007 beläuft sich die Rate auf 33% und steigerte sich für das kommende Jahr 2008 noch auf 56%. Das bedeutet, dass in diesem Jahr mehr als die Hälfte aller angestellten Jugendarbeitenden ihre Stelle verlassen haben. Die vier wichtigsten angegebenen Austrittsgründe wurden in folgender Reihenfolge, in den „Strukturen“, „Finanzen“, „Stellenprozente“ und „Überlastung“ (ebd.) genannt. Unter welchen Umständen und mit welchem Verständnis diese Gründe genannt wurden, wird in der Studie nicht erwähnt. Der Hauptgrund „Strukturen“ lässt damit einen schwierig abzusteckenden Interpretationsspielraum offen und ermöglicht nur beschränkte Aussagen über die konkreten Ursachen.

Exakter fassen lässt sich der Begriff der Strukturen in einer Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit kirchlicher Jugendarbeitender der Fachstelle für kirchliche Jugendarbeit (vgl. Schenker 2009). Darin wird im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit die Wichtigkeit von guten Strukturen, Aufträgen und Führung aufgezeigt, womit vor allem eine Klarheit hinsichtlich der Stellengrösse und Kombination der Aufgaben, sowie „von der strategischen Ebene eine klare Vorstellung (...), was mit der Jugendarbeit erreicht werden soll“ (ebd.: 2) vorliegen müsse. Auch wenn die Untersuchung ausschliesslich kirchliche Jugendarbeitende im Blickfeld hatte, welche in die Untersuchung dieser Bachelor-Thesis nicht eingeschlossen sind, so sind die Resultate doch beachtenswert und könnten in der Untersuchung als mögliche ähnliche Kausalitäten in der Offenen Jugendarbeit ebenfalls von Relevanz sein. Die Studie kam zu der Erkenntnis, dass die Arbeitszufriedenheit mit einem durchschnittlichen Wert von 7.3 auf einer 10er-Skala als hoch erlebt wird (vgl. ebd.: 5). Die Studie kann aber auch einen direkten Zusammenhang zwischen dem Anstellungspensum und der erlebten Berufszufriedenheit festmachen. Jene Jugendarbeitenden, welche ein Pensum von 50 Prozent oder höher inne haben, sind auch jene, welche die höchste Zufriedenheit aufweisen (vgl. ebd.). Als ebenfalls entscheidend für die Arbeitszufriedenheit wird das Verhältnis der Summen der positiven und negativen Erlebnisse aufgeführt. Dabei scheint es keine Rolle zu spielen, wie hoch die Anzahl der Erlebnisse ist. Ausschlaggebend ist das Mass der überwiegenden Differenz zwischen den positiven und negativen Erlebnissen (vgl. ebd.: 7). Das bedeutet demnach, dass Belastungen und Enttäuschungen durchaus gut ausgehalten werden können, solange diese mit einem höheren Mass an empfundenen Freuden kompensiert werden.

1.8 Zielsetzung

Nachdem die Personalfluktuations-thematik hinsichtlich der Offenen Jugendarbeit umrissen worden ist und eine Eingrenzung der Thematik inhaltlich und begriffsorientiert stattgefunden hat, wird kurz skizziert, welche Ziele diese Bachelor-Thesis verfolgt.

Angesichts der mangelnden Forschungs- und Datenlage existieren zur hier interessierten Thematik kaum fundierte Vorkenntnisse, die mögliche Mechanismen aufzeigen und erklären könnten. Anknüpfend an diese Ausgangslage versteht sich diese Bachelor-Thesis als erster Schritt zu theoriegeleiteten und empirischen Erkenntnissen zur Fluktuations-thematik in der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz. Da es sich demzufolge um eine Arbeit mit explorativem Charakter handelt, ist es nicht das Ziel, das Phänomen der Personalfluktuations-thematik vollumfänglich zu erklären. Auch ist nicht beabsichtigt, das aktuelle Ausmass der Fluktuations-thematik hervorzu-bringen, sondern vielmehr erste Faktoren zu eruieren, welche die Personalfluktuations-thematik dieses Arbeitsfeldes beeinflussen.

1.9 Vorgehensweise

Nach der Darlegung der Thematik, des Erkenntnisinteresses und den zu bearbeitenden Fragestellungen im einleitenden und ersten Teil, folgen drei weitere Teile in dieser Bachelor-Thesis. Im anschliessenden theoretischen Teil soll zunächst die Offene Jugendarbeit in ihrem historischen Kontext betrachtet und einen Blick auf die Professionalisierung gerichtet werden, wie sie sich bis zum heutigen Tag ausgestaltet hat. In einem weiteren Schritt wird die Thematik der Personalfluktuations-thematik anhand theoretischer Modelle, hauptsächlich aus betriebswirtschaftlicher, ökonomischer und arbeitspsychologischer Perspektive und mittels Erklärungsmodellen auf einer für den Arbeitsmarkt universellen Ebene untersucht. Erste Anlehnungen an das Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit werden in diesem Kapitel dort bereits vorgenommen, wo das vorhandene Vorverständnis und mögliche Beobachtungen aus der Praxis Annahmen zulassen. Mit dem erarbeiteten Wissen und Verständnis zur Personalfluktuations-thematik, soll es im nächsten, dem empirischen Teil möglich sein, mittels einer qualitativen Herangehensweise, der zentralen Fragestellung nachzugehen. Hierfür werden Experteninterviews mit verschiedenen Informantinnen und Informanten geführt, welche mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen Erkenntnisse zur Fluktuations-thematik verfügbar machen können. Die Auswertung basiert auf der für Experteninterviews vorgeschlagenen Methodik nach Meuser und Nagel (2003; 2010), deren Schritte für eine intersubjektive Überprüfbarkeit im behandelnden Kapitel jeweils erläutert werden. Im letzten, dem abschliessenden Teil der Arbeit findet die Darle-

gung der Ergebnisse und damit eine Verknüpfung der erarbeiteten Erkenntnisse aus den verschiedenen Teilen der Arbeit statt. Zudem wird darin die Gelegenheit ergriffen, den gesamten Prozess der Bachelor-Thesis und deren resultierte Erkenntnisse kritisch zu betrachten.

2. THEORETISCHER TEIL

2.1 Jugendarbeit

Es sei vielfach zu beobachten, dass „viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Jugendarbeit aus guten Gründen verlassen (wollen)“ schreibt Hafenegger (2002: 246) und verweist darauf, dass eine solche Wahrnehmung vor allem auf Beobachtungen und weniger auf vorliegenden systematischen Erkenntnissen beruht.

Einerseits unterliegt die Jugendarbeit einem Defizit an Untersuchungen, welche die Eigenart des Handlungsfeldes und dessen konstitutiven Bedingungen sowie den professionellen Charakter empirisch zu beschreiben versuchen. Andererseits gibt die Literatur eine Vielzahl an Publikationen über die Eigenart dieses pädagogischen Handlungsfeldes aus verschiedenen Perspektiven und mittels unterschiedlichen theoretischen Zugängen her (vgl. Cloos et al. 2009: 11).

In der aktuellen Literatur wird die Jugendarbeit häufig dem übergeordneten Bereich der Bildung angesiedelt. Sie erschliesst, erweitert und gestaltet sozialräumliche und lebensweltliche Möglichkeiten jugendspezifischer Sozialisation. Jugendliche sollen demnach in der Jugendarbeit die Möglichkeit erhalten, lebensaltertypische Entwicklungsaufgaben zu bewältigen, die sie in anderen Sozialisationsbereichen weniger erfahren können. Zielgruppe der Offenen Jugendarbeit sind Jugendliche, die sich in einer Lebensphase rund um den Eintritt der körperlichen Pubertät und auf dem Weg der Übernahme von Verantwortung für die eigene ökonomische Reproduktion befinden. Die Jugendarbeit befindet sich im Bereich der Bildung und Sozialisation Jugendlicher ausserhalb klassischer Institutionen wie der Schule, der Berufsbildung oder der Familie. Sie knüpft an den Bedürfnissen Jugendlicher an, wie sie sich aus den für die Jugendphase allgemeinen Entwicklungstatsachen des Jugendalters ableiten. Zu ihrer personalen und sozialen Entfaltung verlangen Jugendliche nach eigenverfügbaren Räumen, was für Böhnisch und Münchmeier (1999: 26) der Kern der Orientierung einer "Konzeption der Jugendarbeit" darstellt. Gerade in der Aneignung und Gestaltung jugendeigener Räume entstehen die Möglichkeiten des "Gleichaltrigenbezugs, der Lebensbewältigung und der Sinnstiftung" (ebd.). Die Jugendarbeit übernimmt somit eine kompensatorische Funktion zwischen Familie und Schule. Sie gibt den Jugendlichen die Möglichkeit sich jugendlich zu verhalten und Raum für dem Lebensalter Jugend spezifische Bewältigungsformen neben den klassischen Sozialisationsinstanzen offen zu halten. So kann es, wie Müller (2004: 36) es formuliert, auch darum gehen, „sozial gestaltete Räume bereitzustellen bzw. herstellen zu können,

die stabil und tolerant genug sind, um auch fragwürdige, unbeholfene, vielleicht sogar gewalttätige Formen der Beziehungsaufnahme zu verkraften“.

Die Jugendarbeit stellt also einen möglichen Ort der Freizeit Jugendlicher dar und wird für sie somit auch zum Ort der Wirklichkeitssuche und Wirklichkeitserfahrung. Sie soll Möglichkeiten zur Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Realität bieten. Und aus diesen Überlegungen wird seit Mitte der 90-er Jahre auch wieder verstärkt die Bedeutung von Erwachsenen und das Generationenverhältnis thematisiert (vgl. Hafenegger 2002: 245). Wenn die Jugendarbeit ein möglicher Ort ist, an dem die Ablösung vom Elternhaus und das Selbständigwerden ausprobiert und durchgesetzt werden können, so braucht es erwachsene Personen, welche „Offenheit und Halt“ (Böhnisch/Rudolph/Wolf 1998) bieten und gleichzeitig die Auseinandersetzung über das Generationenverhältnis hinweg ermöglichen.

2.1.1 Historische Entwicklung der Jugendarbeit in der Schweiz

Die Kinder- und Jugendarbeit der Schweiz blickt auf eine rund 150-jährige Geschichte zurück, die bis in die 60er Jahre hauptsächlich durch die Jugendverbände geprägt war. Während langer Zeit war es eine intakte Jugendverbandsarbeit, inner- und ausserhalb der Kirchen, welche die einzig bekannte Form von Jugendarbeit darstellte. Oftmals waren im Hintergrund ältere Jugendliche, junge Erwachsene oder Pädagoginnen und Pädagogen, welche sich zur Aufgabe nahmen, die Jugendlichen bei der Selbstorganisation zu unterstützen (vgl. Wettstein 2010: 18).

In der deutschen Schweiz, die wie der Rest des Landes in der Kriegszeit wesentlich verschont blieb, wird die Jugendarbeit als „Nachkriegsphänomen“ (Wettstein 2005a: 469) bezeichnet.

Erst mit den 50er-Jahren kam neues Ideengut, hauptsächlich aus Kreisen Studierender, die Forderungen nach offenen Jugendhäusern und nach eigenem Raum anmeldeten um ungestört den eigenen Ideen nachgehen zu können. In den 60er-Jahren entstanden die ersten, nicht autonom, aber auch nicht professionell geführten Jugendhäuser. Durch den Einfluss der 68er-Bewegung entstand dann schrittweise das, was heute als Offene Jugendarbeit bezeichnet wird (vgl. Wettstein 2005b: 3). Vor allem in den Städten entstanden Trägervereine, meist gestützt von den Kirchen und Gemeinden, die offene Jugendeinrichtungen zum Ziel hatten.

1980/81 war die Schweiz dann Schauplatz für Jugendbewegungen und Jugendunruhen. In den grossen Städten wurden autonome Jugendzentren gefordert und während kurzer Zeit auch betrieben. Ab Mitte der 80er Jahre tendierte die Jugendarbeit mehr und mehr dahin, sich als Angebot für alle Jugendlichen einer Gemeinde zu verstehen und deren verschiedensten Bedürfnissen nachzukommen. Die Angebote neigten sich in Richtung niederschwelliger Bera-

tung, Schutz der natürlichen Lebensräume der Jugendlichen, aufsuchende beziehungsweise mobile Jugendarbeit, Projekt- und Gemeinwesenarbeit bis hin zur heutigen Differenzierung des Angebots (vgl. Wettstein 2005a: 469-473).

Während langer Zeit war im Bereich der Jugendarbeit keine Verberuflichung festzustellen. Erst mit der Ausbreitung der Einrichtungen in den 70er Jahren hielt schleichend eine Verberuflichung der Personen in Leitungsfunktionen Einzug. Bis dahin waren es häufig frühere ehrenamtliche Jugendliche, die nun ihre Arbeit bezahlt machten. Des Weiteren waren Personen aus den verschiedensten, wie beispielsweise aus sozialen, handwerklichen oder kaufmännischen Berufen anzutreffen (vgl. ebd.: 470). Auf eine Initiative von den damaligen Jugendarbeitenden, welche Unzufriedenheit darüber beklagten, dass keine geeigneten Ausbildungsmöglichkeiten für den Beruf in der Jugendarbeit bestehe, konnte 1977 die erste Jugendarbeiter-Ausbildung an der Akademie für Erwachsenenbildung in Luzern ins Leben gerufen werden (vgl. Wettstein 2005b: 4). Die weiterführende Entwicklung Ende der 70er Jahre führte zur Ausbildung in Soziokultureller Animation auf höherer Fachschul- bis hin zur heutigen Fachhochschulebene. Die Professionalisierung der Jugendarbeit in der Schweiz war und ist wesentlich durch die Ansätze der soziokulturellen Animation geprägt, welche ihren Ursprung in Frankreich bereits zur Zeit der Industrialisierung hatte und eng verknüpft mit der gesamten Entwicklung der Sozialen Arbeit insbesondere der Gemeinwesenarbeit ist (vgl. Wettstein 2010: 17).

In den 90er Jahren wuchs die Anzahl der Stellen der Offenen Jugendarbeit, insbesondere auch in kleineren und ländlichen Gemeinden. In der Regel wird die Offene Jugendarbeit in der Schweiz von Gemeinden, Kantonen, den Kirchen oder auch von privaten Trägern organisiert. Auf der Ebene der Steuerung fungieren häufig Laiengremien, bestehend aus Ehrenamtlichen. Seit einigen Jahren scheinen die Trägerschaften vermehrt in die öffentliche Hand überzugehen (vgl. Wettstein 2005b: 5). Für die Schweiz markant ist, dass bis zur Einführung des neuen Kinder- und Jugendförderungsgesetzes (KJFG) im Jahre 2011 auf Bundesebene keine gesetzliche Grundlage für die Offene Jugendarbeit bestehend war. Die Kinder- und Jugendarbeit ist in den Kantonsverfassungen und demnach sehr unterschiedlich oder gar nicht verankert (vgl. May/Wiesli 2009). Die Umsetzung der kantonalen Vorgaben wird in politischen Prozessen auf Gemeindeebene bestimmt, was zu sehr unterschiedlich ausgestalteten, kommunalen Leistungen führt. Mit der Revision des KJFG, welche im Jahre 2011 von National- und Ständerat gutgeheissen wurde, wird neben der verbandlichen nun auch die Offene Jugendarbeit in die auf Bundesebene gesetzlich verankerte ausserschulische Jugendarbeit integriert (vgl. Bot-

schaft zum Bundesgesetz über die Förderung der ausserschulischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen 2010).

2.1.2 Professionalisierung in der Jugendarbeit

Die im Nachfolgenden skizzierte Professionalisierung der Jugendarbeit wird in erster Linie unter dem Gesichtspunkt einer Verberuflichung betrachtet. Der Weg zu einer solchen zeichnete sich auch in Deutschland erst nach dem 2. Weltkrieg ab (vgl. Böhnisch 1999: 202). Das bedeutet nicht, dass die Jugendarbeit zunehmend auf ehrenamtliches Engagement verzichten konnte und kann. Die Jugendarbeit ist nach wie vor darauf angewiesen und so kann es als Aufgabe von Hauptamtlichen bezeichnet werden, Ehrenamtliche zu gewinnen und sie in ihren Aufgaben anzuleiten. Zwar scheinen sich bestimmte Teilsegmente der Jugendarbeit, wie Methoden oder Management professionalisiert zu haben, es stellt sich jedoch die Frage, ob die Rolle von Jugendarbeitenden generell professionalisiert werden kann und soll (vgl. ebd.: 210). In der Tat scheint das Arbeitsfeld der Jugendarbeit mit seinen diffusen und enorm vielfältigen Aufgaben kein spezialisiertes Feld zu sein, sondern eher ein „Urwald, ein Dschungel von Aufgaben und Zuständigkeiten“ (Müller 2005: 49) darzustellen. Und gerade diese Komplexität erfordert wiederum ein hohes Mass an Professionalität der darin Tätigen (vgl. Spierts 2006: 5).

Jugendarbeitende befinden sich in einer anspruchsvollen Rollenpluralität, welche nicht nur aus den Erwartungen der Jugendlichen resultieren. Die Jugendlichen scheinen in den Jugendarbeitenden andere Erwachsene zu suchen, als sie in ihren Eltern oder ihren elternähnlichen Bezugspersonen haben. Sie brauchen Personen, welche zwischen ihren Erfahrungen in der Welt der Peers und ihren Erfahrungen mit der Erwachsenenwelt vermitteln (vgl. Hafenegger 2002: 245). Sie wollen in ihren jugendkulturellen Eigenarten angenommen und respektiert werden und gleichzeitig im Spannungsfeld von Aneignung und Abgrenzung, Ablösung und Orientierung, Halt, Offenheit und Gebrauchtwerden erfahren. In der Literatur lässt sich eine Vielzahl an Anforderungen und Kompetenzen finden, die Jugendarbeitende idealerweise vorweisen könnten. Der vielschichtige Katalog reicht von „kommunikativen Fähigkeiten, also die Kompetenz, mit Kindern und Jugendlichen ‚quatschen und labern‘ zu können“ (Thole/Pothmann 2005: 33) bis hin zu „Kenntnisse in Bezug auf die politisch-administrativen Strukturen und die sozialstaatlichen Rahmenbedingungen“ (ebd.). Ein Versuch einer knappen Umschreibung beinhaltet etwa die Aspekte, dass Mitarbeitende in der Jugendarbeit die Fähigkeit haben sollten, auf Beziehungsangebote von Jugendlichen einzugehen und deren psychodynamischen Implikationen zu reflektieren. Des Weiteren sollten die Lebenswelten der Ju-

gendlichen bekannt sein, und die Jugendarbeitenden müssen sich in den Sozialräumen auskennen. Sie müssen institutionelle Vernetzung suchen und „politisch aktiv mit Jugendlichen und im Interesse der Jugendlichen handeln“ (Peter 2002: 197). Hinzukommend sieht Böhnisch das Hineintragen von fachlichem Wissen und fachlicher Orientierung in die Jugendarbeit durch die Jugendarbeitenden (vgl. Böhnisch 1999: 206). Vor diesem Hintergrund ist es jedoch beachtlich, dass das Professionalisierungsprofil von Jugendarbeitenden „nicht durchwegs als fachlich bezeichnet“ (Cloos et al. 2009: 26) werden kann. Für Deutschland zeigen Cloos und Züchner auf, dass lediglich knapp 43% aller Jugendarbeitenden dem sozialpädagogischen Fachpersonal zugerechnet werden kann (vgl. Cloos/Züchner 2005:719). Auch ist der Anteil mit über 50% nicht hauptamtlich Beschäftigten und jener der Honorarkräfte mit 19% als relativ hoch zu bewerten (vgl. ebd.). Der geringe Anteil an Fachpersonal mag darauf gründen, dass häufig wenige Erwartungen von Seiten der Träger diesbezüglich vorhanden sind. Die vielfach diffusen Erwartungen seitens der Träger scheinen sich auch darin auszugestalten, dass nur wenige um die fachlich-pädagogische Arbeit bekümmert sind, „solange nur die Besucherzahlen stimmen“ (Eichner 2005: 46).

Häufig scheint auch eine persönliche, biografische Verstrickung der Jugendarbeitenden mit der Jugendarbeit ausschlaggebend zu sein (vgl. Cloos et al. 2009: 26). So sind in dem Berufsfeld viele Personen tätig, die in ihrer Jugendzeit bereits ehrenamtlich, insbesondere auch in der verbandlichen Jugendarbeit engagiert waren.

In der Schweiz sind zudem viele kleine Stellen mit lediglich einer Person besetzt (vgl. Spierts 2006: 5). Diese sogenannten Einzelkämpferinnen und -kämpfer sind einem hohen Erwartungs- und Leistungsdruck ausgesetzt, welcher durch die Öffentlichkeit, die Jugendlichen und nicht zuletzt die eigenen Ansprüche entsteht. Viele der Alleinarbeitenden halten diesem Druck nicht lange Stand, so dass sie vermehrt dazu neigen, ihre Stellen nach überdurchschnittlich kurzer Verweildauer wieder zu verlassen (vgl. Eichner 2005: 40).

Spierts sieht in den vielen Ein-Personen-Einrichtungen eine Bremswirkung für die weitere Professionalisierung der Jugendarbeit in der Schweiz (vgl. Spierts 2006: 5f.). Durch sie würden Innovationen und wirkungsvolle Programme durch die Kapazitätsengpässe verhindert werden (vgl. ebd.). Eine ähnliche Wirkung schreibt er der Nicht-Existenz einer spezifischen Ausbildung für das Arbeitsfeld der Jugendarbeit und der Mangel an Forschung zu, der die Wirkungen der Jugendarbeit als Leistungsausweis verhindert. Als weitere hemmende Wirkung für die Professionalisierung macht Spierts die mangelnde Berufsidentität geltend. Tatsächlich haben Jugendarbeitende oft keine klare und überzeugende Antwort auf die Frage, was die Offene Jugendarbeit leistet.

2.1.3 Professionalisierung in der Schweiz

Nachfolgend soll der Blick auf bestehende und verfügbare Daten gerichtet werden, die darüber Aufschluss geben können, wie sich die Professionalisierung in der Offenen Jugendarbeit ausgestaltet. Hierfür werden Bestandesaufnahmen der letzten Jahre aus drei Kantonen beigezogen, was nicht eine komplette Übersicht für die Schweiz darstellt, jedoch zumindest Einblicke in Ausgestaltungen der Offenen Jugendarbeit zu bieten vermag. Versuche, die Offene Jugendarbeit systematisch zu erfassen, hielten erst in den letzten Jahren in einzelnen Kantonen Einzug und stellen häufig die ersten umfassenden Datenlagen diesbezüglich dar. Grundsätzlich muss berücksichtigt werden, dass sich die Kantone in den Ausgestaltungen der Jugendarbeit teils stark unterscheiden (vgl. May/Wiesli 2009). Die Ursache dafür liegt in der Zuständigkeit der Kantone, welche auf Kantonsebene in der Verfassung die gesetzlichen Grundlagen zur Umsetzung des Kinder- und Jugendförderungsgesetzes (KJFG) des Bundes bestimmen. Die Umsetzung der jeweiligen kantonalen rechtlichen Vorgaben und Bestimmungen liegt in der Regel subsidiär in den Hoheiten der Gemeinden. Im Kanton Zürich hatten im Jahr 2006 immerhin 40% Prozent aller Gemeinden die Verankerung der Jugendarbeit als dauerhafte Gemeindeaufgabe in der Gemeindeordnung (vgl. Gavez/Haab 2006: 3). Von den 26 Kantonen in der Schweiz besitzen nur neun aktuell ein jugendspezifisches Gesetz mit Verordnung und zwei Kantone verfügen über gar keine gesetzlichen Grundlagen (vgl. ebd.: 20f.). Die Bestandesaufnahme 2006 im Kanton Aargau kam zu dem Ergebnis, dass in 78 von 229 Gemeinden des Kantons Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit vor Ort sind (vgl. Müller/Schnurr 2006: 9). In 116 aller aargauischen Gemeinden bestand weder eine Einrichtung der Offenen Jugendarbeit noch eines Jugendverbands. Es zeigt sich, dass insbesondere kleine Gemeinden über keine Einrichtungen verfügen, oder nur über kleine Einrichtungen im Rahmen „von nur schwach ausgebildeten Strukturen“ (Gavez/Haab 2006: 4). Dass kleine Einrichtungen nicht die Ausnahme darstellen, zeigt sich im Kanton Aargau, wo rund die Hälfte der bestehenden Einrichtungen mit 50 oder weniger Stellenprozenten ausgestattet ist (vgl. Müller/Schnurr 2006: 18). Auch der Kanton Thurgau zeigt ein ähnliches, jedoch nicht derart ausgeprägtes Bild und weist rund einen Drittel aller Einrichtungen mit 100 bis 160 Stellenprozenten aus (vgl. TOJA 2008: 5). Die Mehrheit der thurgauischen Einrichtungen ist mit zwei Mitarbeitenden, einige wenige mit drei und rund ein Drittel aller Einrichtungen mit einem oder einer Mitarbeitenden ausgestattet (vgl. ebd.). Im Kanton Aargau ist es knapp die Hälfte aller Einrichtungen, die von nur einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter betreut wird. Etwa ein Fünftel wird von zwei Mitarbeitenden und nur wenige der Einrichtungen mit drei oder mehr Mitarbeitenden betreut. Augenfällig ist auch, dass rund ein Fünftel aller aargauischen

Einrichtungen ohne hauptamtliche Jugendarbeitende organisiert ist. Der Stellenwert der ehrenamtlichen Mitarbeitenden war und ist noch immer sehr gross, was darin ersichtlich wird, dass neben den 112 hauptamtlichen Mitarbeitenden 555 ehrenamtliche Mitarbeitende Einsätze für die Einrichtungen leisten (vgl. Müller/Schnurr 2006: 17).

Hinsichtlich der Qualifikationen der Mitarbeitenden im Kanton Thurgau ist beachtenswert, dass zum Zeitpunkt der Erhebungen niemand mit einem abgeschlossenen Studium einer Hochschule für Soziale Arbeit, sei es Soziokulturelle Animation, Sozialarbeit oder Sozialpädagogik, tätig ist. Die Mehrheit der Mitarbeitenden befindet sich in einem der Studiengänge. Daneben lassen sich auch einige Quereinsteigende aus anderen Berufsbranchen finden (vgl. TOJA 2008: 13). Aus den Daten der Kantone Zürich und Aargau ist ersichtlich, dass eine Mehrheit der Einrichtungen mit Mitarbeitenden mit einer Ausbildung oder in der Ausbildung einer Hochschule für Soziale Arbeit besetzt ist (vgl. Gavez/Haab 2006: 10; Müller/Schnurr 2006: 18).

Für die Schweiz lässt sich vermuten, dass die Zahl an Mitarbeitenden mit einem Studium in Sozialer Arbeit in den letzten Jahren zugenommen hat. Ähnliches wird in Deutschland am Beispiel des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen festgestellt. Während 1998 dort noch weniger als die Hälfte der Jugendarbeitenden ein Studium in Sozialer Arbeit vorweisen konnte, so waren es drei Jahre später bereits rund drei Viertel (vgl. Liebig 2003: 58).

Bemerkenswert für die in dieser Arbeit interessierte Thematik sind die Aussagen, welche im Zusammenhang mit der Bestandesaufnahme im Kanton Aargau von den befragten Jugendarbeitenden gemacht wurden. So wurde von der Mehrheit der Befragten der Bedarf der momentanen Jugendarbeit als nicht gedeckt eingeschätzt (vgl. Müller/Schnurr 2006: 24). Am häufigsten wurde ein Mangel an Stellenprozenten der Einrichtungen erwähnt, was bedeutet, dass die Stellen aus Sicht der Mitarbeitenden unterdotiert sind. Daneben wurde gewünscht, die Jugendarbeit gesetzlich zu verankern und somit die Gemeinden in die Pflicht zu nehmen, Einrichtungen nach gesetzlichen Ausstattungsstandards zu etablieren (vgl. ebd.: 27). Von einigen Seiten wurde auch betont, dass sie den Bedarf einer weiteren Professionalisierung anmelden. So sollten die Einrichtungen noch vermehrt mit ausgebildeten und sich in Ausbildung befindenden Mitarbeitenden geführt werden (vgl. ebd.: 26). Die Analyse kommt auch zu dem Ergebnis, dass die Professionalisierung durchaus als Qualitätsvoraussetzung geltend gemacht werden kann. Gerade auch durch das angestiegene Mass einer Vielfalt an Jugendkulturen und Lebensstilen ist der Bedarf an professionellen Fachkräften gestiegen, welche verlässliche Strukturen schaffen, vielfältige Nutzungsmöglichkeiten bereithalten, Ressourcen zugänglich machen und lokale oder regionale Angebote fortlaufend bedarfsgerecht anpassen und weiter-

entwickeln (vgl. ebd.: 38). Auch wurde von den befragten Jugendarbeitenden betont, dass die Professionalisierungsbedürftigkeit des Handlungsfeldes Jugendarbeit gewachsen ist.

2.2 Personalfluktuatation

Nach eingehender Betrachtung des Berufsfeldes der Offenen Jugendarbeit wird die Fluktuatationsthematik nun im Folgenden allgemein betrachtet. Dabei werden mittels Modellen Faktoren betrachtet, welche für Personalfluktuatationen auf dem gesamten Arbeitsmarkt von Bedeutung sein können.

Für den deutschsprachigen Raum lassen sich zum Phänomen der Personalfluktuatation nur wenige empirisch und theoretisch fundierte Arbeiten finden (vgl. Baillod 1992: 23). Die Forschung im englischsprachigen Raum hingegen ist relativ weit fortgeschritten und gilt als traditionsreicher Forschungsbereich, deren Ergebnisse aus dem angelsächsischen Raum sich jedoch nur bedingt auf die teils ganz anderen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen anderer Regionen adaptieren lassen (vgl. ebd.).

Im Nachfolgenden sollen mögliche Determinanten isoliert betrachtet werden, welche einen Einfluss auf den Wunsch der Mitarbeitenden nach einem Stellenwechsel haben. Dennoch gilt es zu beachten, dass jene Ursachen, die für die Fluktuatation verantwortlich sind, immer in einem vielfältigen Zusammenspiel stehen und nie bloss ein Einflussfaktor dafür ausschlaggebend ist (vgl. Schramm 2007: 31).

2.2.1 Fluktuationsmodell nach Sabathil

Für den deutschsprachigen Raum gilt die Dissertation von Sabathil (1976) als eine der ersten umfassenden Untersuchungen. Auch heute noch wird ihr hohe Bedeutung zugewiesen, weil sie sich spezifisch und ausschliesslich dem Thema der Fluktuatation annimmt (vgl. Fluck 1992: 67).

Die Arbeit geht stark aus einer Perspektive einer Unternehmung an die Fluktuatationsthematik heran und stellt sich darin die Frage, welche Determinanten das Fluktuationsausmass beeinflussen und welche davon von einer Unternehmung beeinflussbar sind. Der Relevanz der nicht-beeinflussbaren Bestimmungsgrössen wird jedoch nicht beschrieben, schliesslich kann das Ausmass an Fluktuatation nicht allein durch die von einer Unternehmung beeinflussbaren Determinanten erklärt werden. Die Fluktuatationseinflussgrössen werden darauf aufbauend von Sabathil in den drei folgenden Kategorien unterschieden (vgl. 1976: 34-40; Fluck 1992: 67):

1. Rahmenbedingungen oder Umweltfaktoren

Jene Einflussfaktoren, welche die Umwelt betreffen, in der eine Organisation steht, beziehungsweise in die das Individuum fluktuiert.

2. Organisationale Faktoren

Jene Einflussfaktoren, die der Sphäre der Organisation entstammen.

3. Individuelle Faktoren

Jene Einflussfaktoren, die mit der Person des Individuums verknüpft sind.

Nachfolgend werden diese drei Kategorien anhand der Abbildung 1 dargestellt und in ihren Eigenarten in den anschliessenden Kapiteln erläutert.

Rahmenbedingungen		
	Organisation	Individuum
Konstitutive Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> • Berufsfreiheit • Freizügigkeit • Arbeitsrecht • Wirtschaftssystem 	Allgemeine betriebliche Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Branchenzugehörigkeit • Standort • Betriebsgrösse • Image 	Personenbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Lebensalter • Familienstand • Persönlichkeit
Situative Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> • allgemeine Wirtschaftslage • branchenspezifische Wirtschaftslage • berufsbezogene Arbeitsmarktsituation 	Techno-organisationale Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsvollzug • Arbeitsplatzgestaltung • Arbeitszeitregelung 	Berufsbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungsniveau • berufliche Stellung • Betriebszugehörigkeitsdauer
	Sozio-organisationale Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • horizontale Beziehungen • vertikale Beziehungen • Organisationsstruktur 	Sonstige Faktoren
	Monetäre Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Lohnsatz • Lohnform • Beteiligungssystem • Sozialleistungen 	
	Sonstige Faktoren	

Abb. 1: Übersicht über die Haupteinflussfaktoren der Fluktuation (in: Sabathil 1976: 36)

2.2.1.1 Rahmenbedingungen

Bei den Rahmenbedingungen, die in der Literatur auch oftmals als „Umweltfaktoren“ (Fluck 1992: 67) bezeichnet werden, wird zwischen den konstitutiven und den situativen Einflussfaktoren unterschieden (vgl. ebd.; Sabathil 1976: 33-98). Die beiden Ausprägungen zählen zu

jenen Einflussfaktoren, die für eine Unternehmung nicht oder nur beschränkt beeinflussbar sind.

Konstitutive Rahmenbedingungen

Konstitutiv für die grundsätzliche Möglichkeit von individualisierten Fluktuationen sind die freie Marktwirtschaft mit ihrer *freiheitlichen Rechts- und Wirtschaftsordnung*, die es dem Individuum im Grundsatz überhaupt ermöglichen, seinen Beruf, den Arbeitsplatz aber auch die Kündigung eines Anstellungsverhältnisses aus grundsätzlich eigener Entscheidung zu wählen. Rechtliche und wirtschaftliche Faktoren sind somit für die Fluktuation mitbestimmend (vgl. Sabathil 1976: 41). Für die Schweiz hinsichtlich der rechtlichen Faktoren sind insbesondere in der Bundesverfassung (BV) die *Wirtschaftsfreiheit* (BV Art. 27), in der auch das Grundrecht der *Berufsfreiheit* gesichert ist, sowie die Bestimmungen im *Arbeitsrecht* beziehungsweise Arbeitsgesetz (ArG) von Bedeutung. Wichtig in diesem Zusammenhang sind auch die vielfältigen, tariflichen Vereinbarungen wie Lohn-, Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen, welche durch die Sozialpartner über die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften vereinbart sind.

Situative Rahmenbedingungen

Die situativen Faktoren sind mitbestimmend für die Rahmenbedingungen, indem die Art und Anzahl an Alternativen für eine potenziell fluktuierende Person begrenzt sind. Die zuoberst anzusiedelnden situativen Einflussgrößen sind die Ausprägungen der *allgemeinen Wirtschaftslage* (vgl. Sabathil 1976: 47). In Zeiten der Rezession oder Depression, in denen das Angebot an Arbeitskräften die Nachfrage überwiegt, zeigt sich die Fluktuation deutlich niedriger, als in Phasen der Hochkonjunktur, während derer sich tendenziell eine steigende individualisierte Fluktuation feststellen lässt (vgl. ebd.). Bei näherer Betrachtung hinsichtlich der allgemeinen Wirtschaftslage müssen die jeweiligen Eigenarten der *branchenspezifischen Wirtschaftslage*, sowie die *berufsbezogene Arbeitsmarktsituation* berücksichtigt werden. So kann sich beispielsweise in einer Branche mit rückläufiger konjunktureller Entwicklung die Fluktuation dahingehend zeigen, dass qualifizierte Fachleute häufiger die Stelle verlassen, um rechtzeitig in einer anderen, aussichtsreicheren Branche Fuss zu fassen.

Fluktuationsrelevant ist auch die Jahreszeit, als situative, ausserbetriebliche Einflussgrösse (vgl. ebd.: 50). Ursache dafür ist die quartalsmässige, teils sehr unterschiedlich anfallende Auftragslage und die damit verbundene, vorhandene Arbeit.

2.2.1.2 Organisationale Einflussfaktoren

Während die konstitutiven und situativen Rahmenbedingungen begrenzt oder gar nicht von einer Organisation beeinflussbar sind, kann eine solche auf die organisationalen Faktoren, welche nachfolgend dargestellt sind, sehr direkt Einfluss nehmen.

Allgemeine betriebliche Faktoren

Unter die allgemeinen betrieblichen Faktoren werden jene Einflussgrössen der Fluktuationsentscheidung subsumiert, welche die Unternehmung als organisatorische Ganzheit betreffen.

Die *Branchenzugehörigkeit* wird von Sabathil als ein möglicher Faktor bezeichnet. Wie auch die Studie von Henneberger/Sousa-Poza (2007) in aller Deutlichkeit aufzeigt, bestehen klare Unterschiede der Arbeitsplatzwechsel in den verschiedenen Branchen (vgl. ebd.: 81-86). So sind in gewissen Wirtschaftszweigen höhere Fluktuationsneigungen üblich, „meist aufgrund sehr anstrengender und monotoner Arbeitsinhalte“ (Fluck 1992: 74), wie es gerade im Gastgewerbe augenscheinlich ist. Angesichts der Unterschiede differiert auch das als kritisch bezeichnete Mass an Fluktuation, das in verschiedenen Branchen jeweils unterschiedlich ist.

Der Faktor *Standort* beeinflusst die Fluktuation insofern, als dass in dichten Agglomerationsgebieten eine höhere Fluktuationstendenz, als in spärlich besiedelten Gebieten angenommen wird (vgl. ebd.: 75). So zeichnen sich gewisse, als attraktiv eingeschätzte Arbeitsregionen, meist durch eine gewisse Grösse aus. Die Fluktuationstendenz wird gefördert durch mehr Transparenz im Arbeitsmarkt und durch mehr verfügbare Stellenalternativen, ohne dass ein Wohnortwechsel vonnöten wäre. Gefördert wird dies auch durch eine Steigerung der Mobilität und der immer besser werdenden Erreichbarkeit von Zentren. Damit wird ersichtlich, dass nicht bloss der Standort einer Unternehmung, sondern auch der Wohnort der arbeitnehmenden Person entscheidend ist. Für die Jugendarbeit hat der Faktor Standort zudem noch jene Bedeutung, dass die Stellen tendenziell grösser sind, je mehr Einwohner eine Region, eine Gemeinde oder eine Stadt aufweist (vgl. Müller/Schnurr 2006: 19).

Über den Einfluss der *Unternehmungs- oder Betriebsgrösse* scheint keine einheitliche Aussage gemacht werden zu können. In der Literatur wird dieser „sowohl hinsichtlich der Wirkung des Effekts als auch hinsichtlich seiner Bedeutung“ (Sabathil 1976: 54) kontrovers diskutiert. Einerseits vermögen grosse Unternehmungen über bessere Sozialeinrichtungen, flexiblere Stellenbesetzungen, mehr Aufstiegsmöglichkeiten und mehr soziale Kontakte verfügen. Andererseits besteht jedoch die Gefahr der Anonymität und unpersönlichen Atmosphäre. Es kann jedoch angenommen werden, dass grössere Stellen der Jugendarbeit grundsätzlich eher eine Flexibilität hinsichtlich Aufstiegs- und Wechselmöglichkeiten bieten. Auch mag die Ar-

beitsplatzsicherheit grösser sein, weil gerade grössere Stellen eher etabliert und örtlich, sowie allenfalls auch gesetzlich besser verankert sind. Dadurch ist weniger damit zu rechnen, dass ein plötzlicher Stellenabbau erfolgen kann.

Neben den drei genannten allgemeinen betrieblichen Faktoren wird das *Image* einer Unternehmung aufgeführt, das häufig auch als „traditionelles Erfolgskriterium“ (Fluck 1992: 76) gefasst wird. Gerade in einer Zeit, in welcher der Aspekt der Ethik mehr und mehr die Wirtschaft erobert hat, wird dem öffentlichen Ruf, basierend auf kulturellen Wertvorstellungen und dem Nachhaltigkeitsgedanken, eine nicht zu vernachlässigende Gewichtung zugestanden. Es gibt Betriebe, bei denen man gerne und lange angestellt ist und andere, die man des Images wegen gerne schnell wieder verlässt. Welcher Art das Image der Jugendarbeit ist, lässt sich wohl nur schwer beantworten und würde vermutlich die ganze Bandbreite abdecken. Nach Peter verfügt die Offene Jugendarbeit über einen marginalen Stellenwert, weshalb er diesen Umstand unter anderem dafür verantwortlich, dass die Jugendarbeit nicht als Berufsfeld betrachtet wird, das speziell qualifiziertes Personal benötigt (vgl. Peter 2002: 197f.).

Techno-organisationale Faktoren

Eine Unternehmung nicht mehr wie zuvor ganzheitlich, sondern in ihren einzelnen Strukturen betrachtend, weist zum einen techno-organisationale und zum anderen sozio-organisationale Faktoren auf.

In welche Richtung sich der Effekt des Faktors *Produktionsvollzug* ausgestaltet, ist nicht eindeutig bestimmbar. So mag eine Modernisierung der Produktion für einige Mitarbeitende eine bequeme und als angenehm empfundene Wirkung beinhalten, während andere Mitarbeitende mit einer zunehmenden Technologisierung überlastet und frustriert sein können (vgl. Fluck 1992: 79). Unumstritten sind negative Auswirkungen, welche durch Spezialisierungen, übermässige körperliche Anstrengungen, Monotonie und das Fehlen von Handlungsspielräumen zum Resultat haben. Mittels einer Herabsetzung von Spezialisierungsgraden oder Massnahmen zur Überwindung der Eintönigkeit wurde vielerorts mit Erfolg versucht, den ungünstigen Effekten entgegenzuwirken (vgl. Sabathil 1976: 58). Jugendarbeitende befinden sich in der Regel seltener in einzelnen spezialisierten, sondern eher in generalistischen Tätigkeitskomplexen. Die Aufgaben lassen sich kaum abschliessend beschreiben und reichen von Beratungs-, Triagefunktionen in Einzelfall- wie auch Gruppensettings, über anwaltschaftliche Mandate auf politischer Ebene bis hin zu administrativen Arbeiten oder Unterhaltsarbeiten an den Einrichtungen, womit an dieser Stelle nur ein kleiner Abriss des Ganzen gezeichnet wird. Unter dem Faktor der *Arbeitsplatzgestaltung* wird die „Anpassung der Arbeitsplätze an die

Stelleninhaber durch die Schaffung zweckmässiger Arbeitsbedingungen“ (Kupsch/Marr 1975, zit. nach: Sabathil 1976: 58) verstanden. Dies kann in seinen Wirkungen darin münden, dass subjektive Anstrengungen vermindert und Anliegen wie Sicherheit und Schutz der Gesundheit erhöht werden.

Die Fluktuationsdeterminante *Arbeitszeitregelung* ist stark an produktionswirtschaftliche Überlegungen geknüpft. Sabathil verweist auf die Fluktuationsrelevanz von Arbeitsbeginn und Arbeitsende, die unter den Arbeitnehmenden stark differieren mögen und betont, dass das Modell der Gleitzeit, das beste Instrument darstelle, um den unterschiedlichen Ansprüchen gerecht werden zu können (vgl. ebd.). Generell ungünstig erweisen sich Nacht- oder Schichtarbeit, die körperliche und seelische Belastungen schüren können. Unterschiede zeigen sich auch in der Wirkung der Möglichkeit oder den Erwartungen Überstunden zu leisten. Während viele Arbeitnehmende es vorziehen, die Arbeitszeit genau einhalten zu können, gibt es gerade auch unter Männern eine Vielzahl, die es schätzt, ihr Salär mit Überstunden aufbessern zu können (vgl. ebd.). Weil die Jugendarbeit in der Freizeit der Jugendlichen anknüpft, ist es naheliegend, dass die Arbeitszeiten von Jugendarbeitenden zu einem grossen Teil ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten liegen und sich eher auf Abende und Wochenenden verlagern. Hinzukommend lassen sich die zeitlichen Einsätze nur beschränkt auf längere Zeit festlegen, da auch eine Flexibilität erwartet wird, um auf Unvorhergesehenes wie aussergewöhnliche Vorfälle, Notfälle oder einfach bloss spontan entstehende Projekte reagieren zu können und dafür verfügbar zu sein.

Sozio-organisationale Faktoren

Die sozio-organisationalen Faktoren beziehen sich auf die Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern. Wie diese Interaktionen vonstatten gehen, wird im Wesentlichen vom *Betriebsklima* bestimmt, was „die Art und Weise der Zusammenarbeit der Kollegen untereinander und zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten“ (Kellner 1975, zit. nach: Sabathil 1976: 61) umfasst. Die Relevanz wird insofern ersichtlich, als dass ein schlechtes Betriebsklima sehr häufig als Fluktuationsgrund genannt wird und Organisationen in ihren Stellenausschreibungen mit einem guten Betriebsklima werben. Wegen seiner Komplexität wird der Faktor Betriebsklima in die Dimensionen *horizontale und vertikale Beziehungen* zweigeteilt. Fluktuationsgründe sind in der horizontalen Dimension auf der gleichen hierarchischen Ebene zu finden, während es in der vertikalen Dimension auf unterschiedlichen Ebenen stattfindet (vgl. Sabathil 1976: 63). In beiden Beziehungsrichtungen ist ein Einfluss auf die Fluktuation möglich. Mitarbeitende können aufgrund ihrer konfliktären Beziehungen zu ihren Vorgesetzten

fluktuieren und umgekehrt können Vorgesetzte fluktuieren, weil es mit ihren Mitarbeitenden nicht harmoniert.

Die vertikale Dimension und somit die Art der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Geführten ist stark geprägt durch den herrschenden *Führungsstil*. Dieser mag jedoch in unterschiedlichen Settings in verschiedenartiger Stilausprägung als sinnvoll und angenehm erachtet werden.

In engem Zusammenhang mit dem Führungsstil stehen die *betrieblichen Karriereplanungen* der Mitarbeitenden und damit die *betriebliche Beförderungspolitik*. Die Möglichkeiten von betrieblichen Aufstiegschancen sind von erheblicher Bedeutung für die Fluktuation (vgl. ebd.: 65). Auch Fluck (1992: 81) verweist diesbezüglich darauf, dass „über die Hälfte der Befragten die Aufstiegschancen als ausschlaggebendes Kriterium für die Attraktivität einer Stelle betrachten“. Jedoch gilt es, nicht nur die vertikalen Arbeitsplatzwechsel als Einflussgrösse für die Fluktuation zu betrachten, sondern auch den horizontalen Wechseln Beachtung zu schenken. So kann sich die Ermöglichung von innerbetrieblicher Mobilität mindernd auf die Fluktuationsrate auswirken. Für die Jugendarbeit wird hinsichtlich der Karrieremöglichkeiten ein ernüchterndes Bild gezeichnet. Am ehesten werden Karrieremöglichkeiten durch Wechsel zwischen den Organisationen ermöglicht (vgl. Pfeiffer/Wöhrle 2002: 85). So können beispielsweise Leitungspositionen von Einrichtungen der Offenen Jugendarbeit eingenommen werden, oder es besteht allenfalls noch die Möglichkeit in eine kantonale Fachstelle für Kinder- und Jugendarbeit oder Ähnliches aufzusteigen, was durch deren rares Vorhandensein jedoch nur für wenige möglich ist. Aufgrund dieser raren Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten wird der Jugendarbeit die Gefahr einer beruflichen und biografischen Sackgasse zugeschrieben (vgl. Peter 2002: 197).

Monetäre Faktoren

Inwiefern monetäre Faktoren die Fluktuationstendenz in Unternehmungen beeinflussen, scheint ein Gegenstand zu sein, der nicht einheitlich beurteilt wird.

Es existieren Modelle zur Erklärung der Fluktuation, insbesondere aus der (neo-)klassischen Theorie des Arbeitsmarktes in der Ökonomie, die von der Annahme einer starken Abhängigkeit der Fluktuation vom *Lohnsatz* ausgehen (vgl. Sabathil 1976: 66). Im Gegenzug wird dieser Variable jedoch auch öfters eine bloss marginale Relevanz zugestanden. Neuere Literatur, sei sie aus der Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Soziologie oder Psychologie verweist auf eine bestehende Relevanz des Faktors Entgelt bezüglich der Fluktuation, räumt diesem jedoch einen nicht dominierenden Einfluss ein (vgl. ebd.: 69).

Henneberger und Sousa-Poza stellen fest, dass für jene Schweizerinnen und Schweizer, welche es im Jahr 2005 in Betracht zogen, ihre Stelle zu verlassen, der Lohn beispielsweise nur an sechster Stelle der ausschlaggebenden Gründe war (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2007: 100). Als entscheidender wird die subjektive Empfindung über die Wichtigkeit des Faktors Entgelt betont, die sich im Ausdruck von sozialer Anerkennung, dem Symbol der eigenen Erfolgsentwicklung oder als Mittel der Existenzsicherung zeigt. Am meisten Gewichtung erhält der Aspekt der Lohngerechtigkeit, also dem subjektiven Empfinden, dass im Verhältnis zu den Arbeitskolleginnen und -kollegen, als auch im Verhältnis zu der eigenen Leistung ein fairer Lohn erhalten wird (vgl. Fluck 1992: 83).

Auch die *Lohnform* kann von Mitarbeitenden unterschiedlich bevorzugt werden. Ein Teil der Arbeitnehmenden mag einen Zeit- oder Grundlohn präferieren, weil dadurch der Leistungsdruck weniger stark empfunden wird. Ein anderer Teil sympathisiert eher für einen Akkord- oder Leistungslohn, welcher zusätzliche Verdienstchancen ermöglicht. Fluck verweist darauf, dass grundsätzlich „Mischformen von Grund- und Leistungslohn positive Impulse“ (ebd.: 84) zu geben vermögen. Diesem Modell muss jedoch je nach Branche und Berufsfeld, wie jenem der Offenen Jugendarbeit, eine unterschiedliche Anwendbarkeit zugeschrieben werden. Gerade im Nonprofit-Bereich stellt sich die Frage, woran ein Leistungslohn gekoppelt werden könnte, weil kein profitorientierter Output generiert wird, an dem eine Messung stattfinden könnte.

Ein gewinnabhängiges *Beteiligungssystem* als weiterer extrinsischer Anreizfaktor vermag zu einem Fluktuationsverschieben vieler Arbeitenden auf den Zeitpunkt der Auszahlungen, oder gar zu einem Verzicht des Arbeitsplatzwechsels führen. Einigermassen verbreitet sind solche Beteiligungen bei gewinnorientierten Unternehmungen in Form von Sonderprämien und Geschenkkaktionen, in Form eines Geld-, Natural- oder Freizeitwertes oder Aktienplänen, bei denen Mitarbeitende ein Kontingent an firmeneigenen Aktien zu einem vorteilhaften Preis erwerben können.

Dem Faktor der freiwilligen *Sozialleistungen* räumt Fluck eine nicht unbedeutende Relevanz für die Fluktuation ein (vgl.: ebd. 85). Zusatzleistungen wie Sonderkonditionen, Rabatte, Spesenvergütungen oder Firmenfahrzeuge scheinen sich einer grossen Beliebtheit zu erfreuen. Die Wirkung der betrieblichen Altersvorsorge hingegen wird als nicht sehr relevant betrachtet (vgl. Sabathil 1976: 73). Lediglich die Höhe der durch den Arbeitgeber geleisteten Beiträge an die obligatorische berufliche Vorsorge könnte einen gewissen Einfluss aufweisen.

Sonstige Faktoren

Unter den sonstigen Faktoren der Kategorie der organisationalen Faktoren verweist Sabathil auf jene Einflussgrössen, die im bisherigen Schema bislang nicht einzuordnen waren.

Hierin wird insbesondere auf den wirtschaftlichen Schutz vor Verlust des Arbeitsplatzes verwiesen (vgl. ebd.: 74-77). Einer zumindest scheinbar hohen *Sicherheit des Arbeitsplatzes* kommt eine höhere Bedeutung für die Fluktuationstendenz zu, als beispielsweise dem Verdienst. In vielen Unternehmungen wird bei einem Stellenabbau häufig dem Prinzip gefolgt, bei dem jene Mitarbeitenden ihre Stelle zuerst zu verlassen haben, die am wenigsten lang in der Organisation angestellt waren. Dies kann bei Mitarbeitenden, welche schon seit längerer Zeit einen Arbeitsplatz innehaben, zu einem Zögern eines Arbeitsplatzwechsels führen, weil sie auf der neuen Stelle nach vollzogenem Wechsel, vorerst zu den zuletzt Eingestellten gehören und somit bei Abbau allenfalls als Erste ihren Platz wieder räumen müssten.

2.2.1.3 Individualfaktoren

Unter den Individualfaktoren werden in erster Linie zwei Unterkategorien, jene der personenbezogenen und jene der berufsbezogenen Faktoren gefasst. Es sind jene Merkmale, die eng an die Person des Individuums geknüpft sind. Die nachfolgend genannten Faktoren sind von einer Unternehmung in der Regel nicht beeinflussbar. Sie können jedoch bei der Einstellung berücksichtigt werden oder auch zu Prognosezwecken von Bedeutung sein.

Demographische Faktoren

Vorwiegend werden das Geschlecht, das Lebensalter und der Familienstand als demografische Merkmale bezüglich ihrer Wirksamkeit auf die Fluktuation untersucht.

Trotz der Gleichberechtigung hat das *Geschlecht* in den vergangenen Jahren kaum an Bedeutung verloren. In unterschiedlichen Untersuchungen wird aufgezeigt, dass Frauen öfter als Männer fluktuieren (vgl. Fluck 1992: 91). Nicht ausschliesslich verantwortlich aber relevant dafür könnte eine noch immer stattfindende Benachteiligung der Frauen im Arbeitsmarkt sein. Während Frauen private und familiäre Gründe für das Verlassen einer Arbeitsstelle geltend machen, sind es bei den Männern eher die Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise Aufstiegschancen, Verdienstmöglichkeiten oder Betriebsklima (vgl. Sabathil 1976: 78).

Hinsichtlich des Merkmals *Lebensalter* herrscht eine Einigkeit über die vorhandene Korrelation mit der Fluktuationshäufigkeit. Sofern verringert sich die Fluktuation mit zunehmendem Alter (vgl. ebd.: 79; Fluck 1992: 93). Die Hintergründe dazu sind unterschiedlich und gründen auf „Mobilitätsbarrieren wie z.B. Familie, schulpflichtige Kinder, Sesshaftigkeitsstreben,

Haus- und Grundeigentum, geringere Flexibilität, geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt oder längere Betriebszugehörigkeitsdauer“ (Sabathil 1976: 80). Jüngere Arbeitnehmende vermögen häufiger zu fluktuieren, weil sie sich noch in einem Orientierungsprozess hinsichtlich ihres weiter einzuschlagenden beruflichen Werdegangs befinden und wechseln diesbezüglich vermehrt ihre Stellen.

Mit dem Lebensalter eng zusammenhängend ist der *Familienstand*, der bei jüngeren Arbeitnehmenden eher den Status ledig aufweist. Das Bedürfnis nach Sicherheit erhält bei verheirateten Mitarbeitenden, insbesondere mit zunehmender Kinderzahl eine höhere Priorität, was mit einer Aufrechterhaltung der Arbeitsplatzstabilität in direktem Zusammenhang steht.

Nicht zu den demografischen Merkmalen aber zu den personenbezogenen Faktoren zählend, wird zudem die *Persönlichkeit* genannt. So wird unterschieden in „tendenziell fluktuationsbereite und eher mobilitätsgehemmte Typen von Menschen“ (ebd.: 82). Zur Fluktuation neigende Personen wären demnach eher als aggressiv, unabhängig, extrovertiert, verstandesbetont, originell und künstlerisch zu charakterisieren, während jene, die einer Stelle tendenziell treu bleiben eher Eigenschaften wie ruhig, anpassungsbereit, realistisch, ernst und familiär aufweisen.

Berufsbezogene Faktoren

Die berufsbezogenen Individualfaktoren sind jene individuellen Determinanten, welche nicht der privaten Sphäre des Individuums anzurechnen sind und für die Fluktuation mitentscheidend sein können.

Hierzu zählt das *Ausbildungsniveau*, das eine positive Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit aufweist (vgl. Fluck 1992: 96). Arbeitnehmende mit höherem Bildungsniveau tendieren demnach weniger zu fluktuieren. Dies steht damit in Zusammenhang, dass weniger herausfordernde Tätigkeiten, die generell fluktuationsträchtiger sind, eher mit einem tieferen Bildungsniveau ausgeübt werden.

Die *Betriebszugehörigkeitsdauer* kann in die Dauer früherer Beschäftigungsverhältnisse und die Zugehörigkeitsdauer, die von einer Person im aktuellen Anstellungsverhältnis bereits absolviert wurde, unterschieden werden. Es gibt keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen früherer Anstellungsdauern und der Fluktuation, und dennoch vermag sie für eine anstellende Unternehmung ein Indiz dafür sein, wie fluktuationsfreudig eine Person sein mag.

Eine klare negative Korrelation besteht hingegen zwischen der aktuellen Dienstzugehörigkeitsdauer beziehungsweise Dienstalter und der Fluktuation. Während die Fluktuationsneigung im ersten Jahr ausgesprochen gross ist, sinkt diese in den zunehmenden Jahren (vgl.

Sabathil 1976: 86). In Deutschlands Kinder- und Jugendhilfe lässt sich dies ansatzweise anhand von Untersuchungen im Bundesland Nordrhein-Westfalen feststellen. Jugendarbeitende mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer neigen deutlich weniger dazu, ihre Stellen zu verlassen (vgl. Hafenegger 2002: 239-242). Ein daraus resultierender Effekt lässt sich darin feststellen, dass das Personal der Kinder- und Jugendarbeit zunehmend älter wird und ein „größer werdender Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Rentenalter in der Jugendarbeit verweilen wird“ (ebd.:241).

2.2.2 Arbeitszufriedenheit

Nachdem die Fluktuationsthematik nun auf theoretischer Ebene aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet wurde, wird der Fokus auf die Arbeitszufriedenheit gerichtet und somit eine arbeitspsychologische Perspektive hinsichtlich der Thematik eingenommen. Das komplexe Konstrukt der Arbeitszufriedenheit und deren auf die Fluktuation resultierenden Symptome werden im Nachfolgenden anhand der Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg, Mausner und Snyderman und dem Modell nach Bruggemann, Groskurth und Ulich näher betrachtet.

Grundsätzlich ist feststellbar, dass jegliche Konzeption von Arbeitszufriedenheit einer Differenzierung einer allgemeinen Zufriedenheit unterstellt ist. Mindestens unterliegt sie einer Zweiteilung in der Zufriedenheit am Arbeitsplatz und der übrigen Zufriedenheit (vgl. Sabathil 1976: 91). In der Literatur lassen sich verschiedene Bandbreiten der Arbeitszufriedenheit finden. In all ihren Ausprägungen und Richtungen kann sie als „die generelle Einstellung einer Person zu ihrer Arbeit“ (Robbins 2001, zit. nach: Kirchler/Hölzl 2008: 243) definiert werden. Die Zufriedenheit aber auch Unzufriedenheit beschreibt demnach eine komplexe Summe von Zufriedenheiten mit einzelnen Arbeitsaspekten von Mitarbeitenden. Entscheidend für die Ausprägung ist hierbei immer der vom Individuum subjektiv empfundene Aspekt der Zufriedenheit. Dafür mitbestimmend können die emotionale Reaktion auf die Arbeitssituation, die Übereinstimmung zwischen Arbeitsergebnis und den Erwartungen oder die Verdichtung miteinander in Beziehung stehender Einstellungen sein (vgl. Kirchler/Hölzl 2008: 244).

Zu betrachten ist auch die Ebene der subjektiven Bedürfnisse. Wenn die Befriedigung von Bedürfnissen in Entspannung und Zufriedenheit münden, so können Bedürfnisfrustrationen Spannung und Unzufriedenheit bewirken. Damit wird umrissen, dass die Arbeitszufriedenheit von den Übereinstimmungen zwischen Erwartungen und tatsächlichen Belohnungen, oder anders ausgedrückt, als möglichst kleine Differenz zwischen Ist und Soll bestimmt ist.

Die Konditionierungstheorien beschreiben die Arbeitszufriedenheit als das Ergebnis von Konditionierungsprozessen (vgl. ebd.). Positive Erfahrungen korrelieren demnach mit einer positiven Zufriedenheit. Das heisst, dass die Zufriedenheit dann hoch ist, wenn Erfahrungen gemacht werden, die nicht unangenehm, sondern angenehm sind.

Einer negativen Relation zwischen Arbeitszufriedenheit und der Fluktuation wird in der Literatur mehrheitlich zugestimmt, was grösstenteils auch empirisch bestätigt wird (vgl. Fluck 1992; Kirchler/Hölzl 2008; Sabathil 1976; Schramm 2007). Negative Arbeitszufriedenheiten unterstützen Fluktuationsentscheidungen, jedoch muss nicht jeder Fluktuation eine solche zugrunde liegen. Jede subjektive Ausprägung der Arbeitszufriedenheit ist bestimmt durch die jeweiligen Zufriedenheiten bezüglich einzelner Determinanten, die positiv oder negativ ausfallen können. Die Summe einzelner Zufriedenheiten, die hauptsächlich durch die organisationalen Einflussfaktoren gebildet sind, ist entscheidend für die generelle Arbeitszufriedenheit beziehungsweise Arbeitsunzufriedenheit.

2.2.2.1 Zwei-Faktoren Theorie

Herzberg, Mausner und Snyderman stellten sich in ihren Untersuchungen die Frage, wie Arbeitszufriedenheit zustande kommt und welche Faktoren dafür bestimmend sind (vgl. Kirchler/Hölzl 2008: 246). Dabei wird davon ausgegangen, dass Arbeitszufriedenheit das Ergebnis der persönlichen Erfahrungen am Arbeitsplatz und die Bewertung der verschiedenen Arbeitsaspekte sind. Trotz des Umstandes vielfacher Kritik vor allem im Bereich der Methodologie der Arbeiten von Herzberg et al. aus dem Jahre 1959, genießt seine Konzeption immer noch eine hohe Bedeutung (vgl. ebd.: 2008: 246). Die Überlegungen knüpfen an Maslows zwei unterschiedlichen Motivklassen, der Grunddichotomie von Defizit und Expansion an. Während Defizitmotive nach Beseitigung des Mangels, wie am Beispiel der Nahrung, befriedigt und nicht weiter handlungsbestimmend sind, können Expansionsmotive auch bei Erfüllung der jeweiligen Bedürfnisse weiter bestehend sein (vgl. ebd.: 247). Auf dieser Grundlage wird die Zufriedenheit nicht eindimensional sondern zweidimensional und als getrennte Erfahrungen betrachtet. Zufriedenheit und Unzufriedenheit werden demnach als zwei verschiedenartige Dimensionen betrachtet, welche die Ausprägungen von *Zufriedenheit* bis *Nicht-Zufriedenheit*, sowie die Ausprägungen von *Unzufriedenheit* bis *Nicht-Unzufriedenheit* aufweisen (vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008: 106). Bestimmend für die Unzufriedenheit sind die sogenannten *Hygienefaktoren*. Dazu zählen Merkmale der Arbeit, die ausserhalb der Person selbst liegen und auch als die extrinsischen Motive bezeichnet werden (vgl. Sabathil 1976: 92). Diese lösen bei Arbeitnehmenden Unzufriedenheit aus, wenn sie nicht erfüllt sind,

jedoch führen die Hygienefaktoren bei Vorhandensein nicht zu Zufriedenheit, sondern bloss zu Nicht-Unzufriedenheit. In der anderen Dimension stehen die *Motivatoren*, die für die intrinsischen Motive entscheidend sind. Wenn die Motivations-Bedürfnisse einer arbeitnehmenden Person erfüllt sind, mündet dies in Zufriedenheit. Die Abwesenheit von Motivatoren führt hingegen nicht zu Unzufriedenheit, sondern zu Nicht-Zufriedenheit. Die in der nachfolgenden Abbildung 2 aufgeführten Faktoren, sind jene, die gemäss Herzberg et al. zu den Hygienefaktoren beziehungsweise zu den Motivatoren gerechnet werden können.

Hygienefaktoren	Motivatoren
<ul style="list-style-type: none"> - Führungsstil - Unternehmenspolitik und -verwaltung - Arbeitsbedingungen - Beziehungen zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten - Status - Arbeitssicherheit / Krisensicherheit - Gehalt und Sozialleistungen - persönliche berufsbezogene Lebensbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistung und Tätigkeit an sich - Anerkennung der Leistung - Verantwortung - Beförderungs- und Karrieremöglichkeiten - Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung

Abb 2: Hygienefaktoren und Motivatoren in der Zwei-Faktoren Theorie (In Anlehnung an: Kirchler/Hölzl 2008: 247; Kirchler et al 2008: 104; Sabathil 1976: 92-93)

Alle möglichen Kombinationen der Hygienefaktoren und Motivatoren ergeben vier unterschiedlich denkbare Situationen (vgl. Kirchler et al. 2008: 105-108). Ein hohes Mass an Hygiene und ein hohes Mass an Motivation entspricht der Idealsituation insofern dann, wenn Mitarbeitende angeben, dass sie hoch Zufrieden und Nicht-Unzufrieden sind. Dem gegenüber steht der unangenehmste Fall, wenn hohe Unzufriedenheit und Nicht-Zufriedenheit vorherrschend sind. Zwischen den beiden Pol-Situationen sind nochmals zwei Möglichkeiten denkbar. Ein hohes Mass an Hygiene und ein geringes Mass an Motivatoren kann sich darin zeigen, wenn Mitarbeitende zwar kaum Beschwerden nennen, jedoch sehr schlecht motiviert sind. Auf der anderen Seite führen geringe Hygiene und hohe Motivation zu einer von den Mitarbeitenden als herausfordernd und aufregend empfundenen Arbeit, wobei die Arbeitsbedingungen unattraktiv sind und in Beschwerden münden.

Dass die „Aufmerksamkeit der Forschung auf den Inhalt der Arbeitstätigkeit gerichtet und die

Reichhaltigkeit der Arbeitsgestaltung als Voraussetzung für Zufriedenheit und Selbstentfaltung“ (Kirchler/Hölzl 2008: 248) gilt, kann als wichtige Erkenntnis für die Fluktuationsthematik bezeichnet werden.

2.2.2.2 Zürcher Modell

Das Modell zur Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) basiert auf unterschiedlichen Konzepten wie denen von Maslow oder Herzberg et al. und differenziert verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheiten. Im Zentrum steht die Annahme, dass bei arbeitnehmenden Personen kognitive Vergleichsprozesse zwischen der erwarteten und der vorgefundenen Verhältnissen vorhanden sind. Mehr oder weniger bewusst werden demnach mögliche Divergenzen zwischen den Erwartungen und den tatsächlichen Erfahrungen bewertet, was in einem Soll-Ist Vergleich beschrieben wird (vgl. Kirchler/Hölzl 2008: 250). So findet ein ständiger Vergleich zwischen den *allgemeinen und konkreten Merkmalen einer Arbeitssituation (Ist)* und den *generellen und konkreten Bedürfnissen und Erwartungen bezogen auf die Arbeitssituation (Soll)* statt. Nach dem Modell resultieren daraus sechs mögliche Formen von Arbeitszufriedenheit, die in der Abbildung 3 schematisch dargestellt sind (vgl. Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975: 134f.).

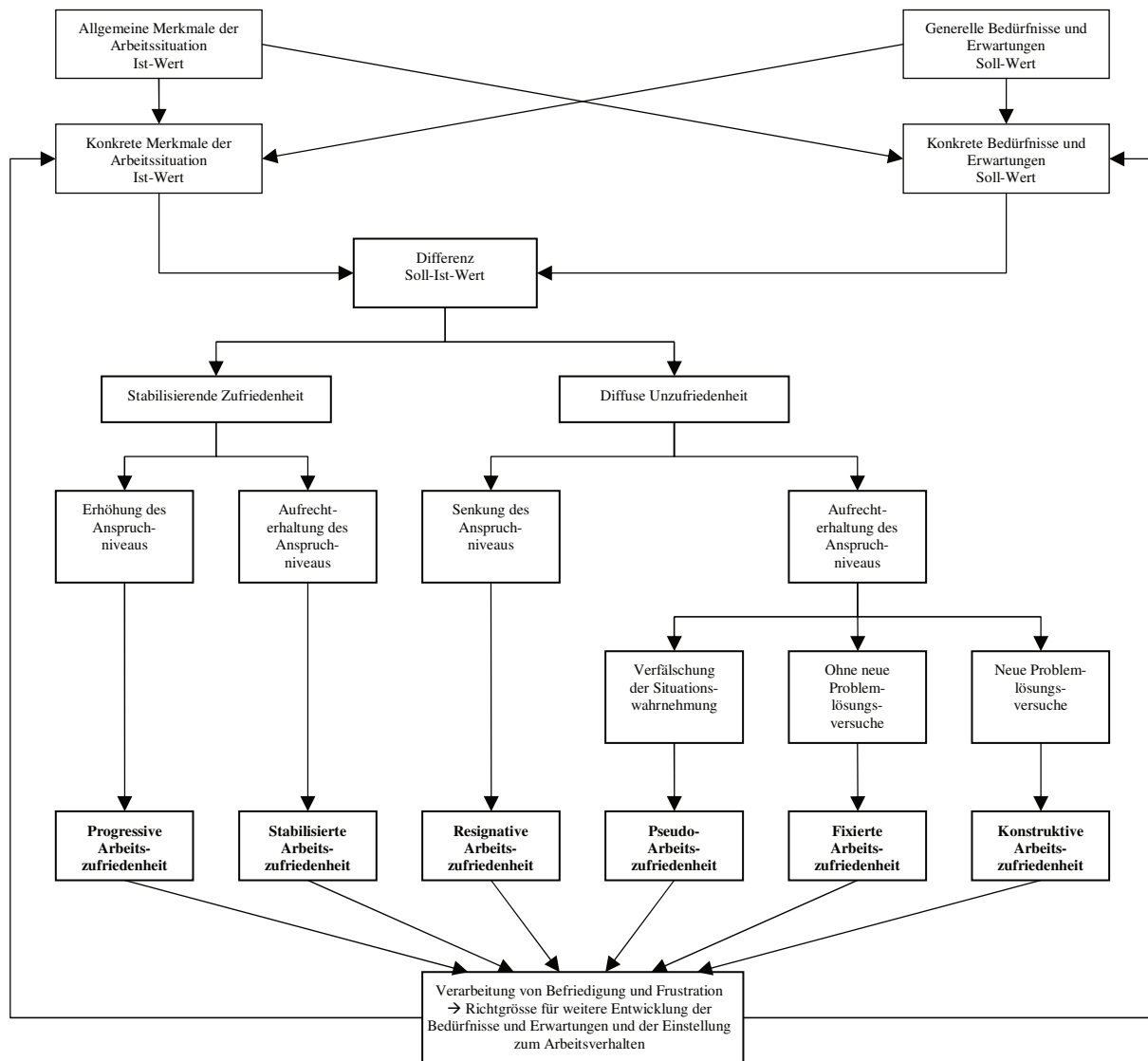


Abb. 3: Formen der Arbeitszufriedenheit (in: Bruggemann et al. 1975: 134f.)

Geringe oder kaum vorhandene Ist-Soll-Divergenzen münden in zwei Formen von *stabilisierender Zufriedenheit*. Einerseits kann das Individuum das Niveau der Erwartungen stabil auf demselben Niveau halten und eine *stabilisierte Arbeitszufriedenheit* aufweisen. Andererseits kann das Anspruchsniveau ansteigen und somit höher gesetzte Zielvorstellungen und Erwartungen bezüglich der Arbeitssituation folgen. Ein solches Streben nach einem höheren Niveau wird als *progressive Arbeitszufriedenheit* bezeichnet (vgl. ebd.: 132-133). Sind Ist-Soll-Divergenzen vorhanden, so führt dies zu einer *diffusen Unzufriedenheit*, die nochmals vier Formen der Arbeitszufriedenheit hervorbringen kann. Das Individuum könnte sein eigenes Anspruchsniveau soweit herabsetzen, bis sich eine Zufriedenheit einstellt und die eigentliche Unzufriedenheit mit dieser Herabsetzung kompensiert wird. Diese Form wird als *resignative*

Arbeitszufriedenheit bezeichnet (vgl. ebd.: 133). Wenn das Individuum jedoch an seinem Anspruchsniveau festhält, so ergeben sich unter der Kategorie der *diffusen Unzufriedenheit* nochmals drei weitere Formen der Arbeitszufriedenheit. Erstens besteht die Möglichkeit einer Verfälschung der Situationswahrnehmung. Das Resultat ist eine *Pseudo-Arbeitszufriedenheit*. Das bedeutet, der „Mitarbeiter glaubt sich dadurch zufrieden, obwohl sich der alte Zustand nicht geändert hat“ (Fluck 1992: 121). Als *fixierte Arbeitsunzufriedenheit* wird zweitens jene Variante bezeichnet, bei welcher das Individuum die Diskrepanz zwischen Ist und Soll hin- und sich ausser Stande fühlt etwas dagegen zu unternehmen. Drittens hingegen kann sich das Individuum motiviert fühlen, Lösungsversuche zu unternehmen und die Divergenz aktiv zu mindern (vgl. Bruggemann et al. 1975: 133-136). Dieser Zustand wird als *konstruktive Arbeitsunzufriedenheit* bezeichnet.

Auch wenn zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation kein kausaler Zusammenhang besteht, ist dennoch ein signifikant korrelativer Zusammenhang nachgewiesen (vgl. ebd.: 138-140). Insbesondere wenn sich bei einem Individuum eine fixierte oder konstruktive Arbeitsunzufriedenheit eingestellt hat, ist die Wahrscheinlichkeit für eine Fluktuation gross.

2.2.3 Personalfuktuation in der Schweiz

Die Forschungslandschaft hinsichtlich der Fluktuationsthematik zeigt sich für die Schweiz als unerforschtes Gebiet. Vereinzelt liegen „nur sehr wenige empirische Untersuchungen“ (Henneberger/Sousa-Poza 2007: 51) vor. In der Regel basieren die bestehenden Forschungen lediglich auf Fallstudien oder Querschnittanalysen bestimmter Segmente des Schweizerischen Arbeitsmarktes, wie beispielsweise jene von Luck (1992), Baillod (1992) oder Semmer und Baillod (1994). Die Thematik der Fluktuation wird oftmals aus ökonomischen Perspektiven angegangen und mittels möglichst objektiven Variablen zu erklären versucht. Nur selten wird auf direkte Befragungen zurückgegriffen, um ein umfassendes Bild der Thematik darstellen zu können.

2.2.3.1 Studie „Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz“

Die Analyse „Arbeitsplatzstabilität und Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz“ von Henneberger und Sousa-Poza (2007) stellt einen ersten Versuch repräsentativer Ergebnisse hinsichtlich den Motiven und Bestimmungsgründen für Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz dar. Das der Untersuchung zugrunde liegende Datenmaterial ist breit abgestützt durch die seit 1991 jährlich durchgeführten Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE).

Die Studie kommt zu dem Ergebnis einer für die Schweiz gesamtwirtschaftlich durchschnitt-

lichen Fluktuationsrate von 9.7%, was jährlich fast 300'000 Personen entspricht (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2007: 79). Das bedeutet, dass durchschnittlich pro Jahr rund jede zehnte Person ihren Arbeitsplatz freiwillig wechselt. Tendenziell folgt die Fluktuationsrate dem Konjunkturverlauf, das heisst sie verhält sich prozyklisch (vgl. ebd.: 17). Dies mag damit in Zusammenhang stehen, dass sich die Arbeitsmarktchancen in Abschwungphasen verschlechtern, beziehungsweise sich in Aufschwungphasen verbessern. In Boomphasen steigt demnach die Wahrscheinlichkeit, einen besseren Arbeitsplatz zu bekommen, während sich in Rezessionsphasen die Aussichten und die Chancen auf eine bessere Stelle verringern. Im internationalen Vergleich mit gesamthaft 25 Ländern weisen nur fünf dieser Länder eine höhere Fluktuationsrate auf (vgl. ebd.: 146). Beachtenswert scheint auch, dass nochmals über 10% aller Arbeitnehmenden in der Schweiz ernsthaft einen baldigen Stellenwechsel in Betracht ziehen, und nochmals höher als die durchschnittliche intendierte Wechselquote aller 25 betrachteten Länder ist (vgl. ebd.: 149). Vor allem in den Branchen Gast- und Baugewerbe mit Raten von 17.9% beziehungsweise 12.3% ist eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation zu verzeichnen, während das Gesundheits- und Sozialwesen mit 9.2% leicht unter dem Durchschnitt liegt (vgl. ebd.: 82).

Für die Untersuchung zentral war der Versuch einer Bestimmung der Motive, welche die Arbeitnehmenden dazu veranlassen, ihre Stellen zu verlassen. Als Hauptgründe für die arbeitnehmendeninitiierte Fluktuation wurden hierbei „Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen“ (ebd.: 36) und der „Wunsch nach Wechsel“ (ebd.) hervorgebracht.

Unter die Kategorie der Arbeitsbedingungen sind Unzufriedenheiten hauptsächlich durch Arbeitszeiten, insbesondere dem Leisten von Überstunden zu subsumieren (vgl. ebd.: 111). Es zeigt sich, dass rund ein Drittel aller Beschäftigten Mehrarbeit, also mehr als die vertraglichen Arbeitszeiten, leisten muss. Dies ist hauptsächlich bei den Vollzeit-Erwerbstätigen die Regel. Andererseits sind die Unzufriedenheiten bei jenen gross, welche eine Teilzeit-Stelle mit 50% oder weniger innehaben. Viele von ihnen wären gerne zu einem höheren Pensum angestellt (vgl. ebd.: 103). Dies könnte auch ein Hinweis darauf sein, dass die tatsächliche Unterbeschäftigung höher angenommen werden kann, als sie durch die Arbeitslosenquote widerspiegelt wird.

Bei der Kategorie „Wunsch auf Wechsel“ ist markant, dass dies sehr ausgeprägt auf „jüngere, unverheiratete Männer“ (ebd.: 80) zutrifft. Damit zusammenhängend nimmt der Wunsch nach einem Wechsel mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer ab.

In fast allen der 25 untersuchten Länder konnte zudem festgestellt werden, dass jene Arbeitnehmenden die eine hohe Arbeitszufriedenheit haben und stolz auf ihr Unternehmen sind,

eine sehr viel niedrigere Fluktuationstendenz aufweisen (vgl. ebd.: 165).

Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass deutliche branchenspezifische Unterschiede betreffend der Motive und Bestimmungsgründe vorliegen, die für die Arbeitsplatzwechsel bestimmend sind. Dieselben Einflussfaktoren können für die verschiedenen Branchen in ihren Wirkungen stark unterschiedlich bestimmend sein oder sogar in umgekehrter Richtung auf die jeweilige Fluktuationsrate wirken.

2.2.4 Durch Fluktuation verursachte Konsequenzen

Dass durch die Personalfuktuation Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen entstehen, gilt als unumstrittene Tatsache. Die Auswirkungen, welche aus einem Austritt resultieren, lassen sich jedoch nur schwer und wohl nie vollständig beschreiben. Die Konsequenzen lassen sich deshalb nur annähernd beschreiben.

Es gilt festzuhalten, dass jegliche Fluktuation, auch wenn sie in jedem Fall Kosten verursacht, nicht per se negativ sein muss. Durchaus lässt sich neben den Kosten auch positiver Nutzen mit dem Austritt beziehungsweise dem Neueintritt von Mitarbeitenden feststellen. Eine Fluktuation, die sich auf eine Null-Rate beläuft, könnte nach Fluck sogar kontraproduktiv sein, weil beispielsweise der „Gewinn an Know-How, Kreativität, sozialem oder anderem Input“ (ebd.: 34) ausbleiben würde.

Aus ökonomischer Perspektive wird häufig mit Überlegungen der Arbeitskräfte als Humankapital oder Humanressourcen operiert. Vielfach werden die beiden Begrifflichkeiten inhaltlich synonym verwendet, auch wenn keine absolute Deckungsgleichheit besteht. Humankapital kann beschrieben werden, als die „von arbeitsfähigen Personen verkörperten Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen (...), die diese durch Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben haben“ (Ribolits 2006: 135). Humanressourcen beinhaltet hingegen „das in Humanform auftretende Rohmaterial, das ‚Humanmaterial‘, das es für die wirtschaftliche Verwertung zuzurichten gilt“ (ebd.). Beruhend darauf wird oft postuliert, dass die Humanressourcen zum strategischen Faktor für die Überlebensfähigkeit einer Organisation geworden sind, weshalb der Stellenwert der Qualifikation und Qualifizierung zugenommen habe (vgl. Pfeiffer/Wöhrle 2002: 65). Wenn nun Kapital in Form von Rohstoffen und Boden weniger wichtig wird, so gewinnt Humankapital in der Wissensökonomie an Bedeutung (vgl. Kirchner et al. 2008: 172). Eine Erhöhung des Humankapitals wird also vor allem durch Schul-, Berufs- oder Weiterbildung, sowie die durch das Erwerbsleben gewonnenen Berufserfahrungen erzielt. Arbeitgebende, welche in ihr Humankapital investieren, um von einem Mehrwert zu profitieren, müssen demnach grosses Interesse haben, dem Verlust des für die Organisation relevan-

ten Humankapitals entgegenzuwirken (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2007: 53). Die Kosten der Fluktuation sind für eine Organisation demnach höher, je höher die Investitionen in die betriebsspezifische Qualifizierung durch Arbeitgebende und Arbeitnehmende getätigt wurden. Gerade aber die qualifizierten und leistungsstarken Mitarbeitenden scheinen eine erhöhte Tendenz zur Fluktuation zu haben (vgl. Fluck 1992:35).

Einerseits kann den Theorien des Humankapitals beziehungsweise -ressourcen die Grundüberlegungen von einem „ökonomistischen Menschenbild“ (Ribolits 2006: 136), unter dem der Mensch nicht als „Souverän seines Daseins, sondern bloss noch als Rohstoff wahrgenommen [wird], der durch ‚bildungsmässige Bearbeitung‘ zu einer verwertbaren Ware werden soll“ (ebd.) angelastet werden. Auf der anderen Seite sind die Überlegungen hinsichtlich der Fluktuationsthematik interessant, da nachvollzogen werden kann, dass Austritte von Mitarbeitenden nicht bloss dann Kosten verursachen, wenn die Stellen neu besetzt werden (vgl. Sabbathil 1976: 155). Dies tritt beispielsweise in Form von Einstellungs- und Einführungskosten auf. Der Humankapitaltheorie zufolge werden Kosten unabhängig von einer Neubesetzung nämlich bereits dann wirksam, sobald Mitarbeitende aus einer Organisation ausscheiden.

Ein Versuch einer Erfassung der Fluktuationskosten im Berufsfeld der Jugendarbeit kann insofern kaum stattfinden, als dass ein „monetär bewerteter Output“ (ebd.: 141), also eine durch Jugendarbeitende erfolgte Leistung kaum monetär quantifizierbar wäre. Generell scheint eine Quantifizierung oder eine Bewertung der Leistungen im Bereich der Sozialen Arbeit oder grundsätzlich in Non-Profit-Organisationen mit der Humankapitaltheorie fraglich zu sein. Deswegen sollen im Nachfolgenden allgemeine quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Kosten auch spezifisch mit dem Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit auf den drei Ebenen der Organisation, der Mitarbeitenden und der Klientel ansatzweise umschrieben werden.

2.2.4.1 Organisations-Ebene

Die Kosten, die auf der Ebene der Organisation anzusiedeln sind, sind wohl jene, die am ehesten quantifizierbar sind, da sie sich im Rahmen des klassischen betrieblichen Rechnungswesens bewegen. Hierin mögen Austrittskosten anfallen, die noch im Zusammenhang mit den fluktuierenden Mitarbeitenden stehen. Dazu zählen beispielsweise Kosten für Austrittsgespräche, der administrative Aufwand und allenfalls Abgangsentschädigungen.

Des Weiteren fallen Einstellungskosten an, die sich durch Kommunikationskosten wie Stelleninserate und dem Aufwand zusammensetzt, der im Zusammenhang mit den Bewerbungen entsteht. Dabei ist vor allem der zeitliche Aufwand der anstellenden Personen, wie den Stellenleitenden oder den Behörden, nicht zu vernachlässigen. Ein seriöses Verfahren bedingt

grosse zeitliche Aufwendungen, welche aus Ausschreibungen, die Sichtung der Bewerbungen, die Kommunikation mit den Bewerbenden, die Bewerbungsgespräche, das Prüfen von Referenzen oder Sitzungen zum Auswahl- und Entscheidungsverfahren resultieren (vgl. Fluck 1992: 15-19).

Bei einer Neubesetzung entsteht eine längere Phase von Einführungs- und Einarbeitungsprozessen, was in der Bekanntmachung der organisationsinternen Abläufen, allfälligen berufsspezifischen Weiterbildungen oder dem Kennenlernen von der Organisation innewohnenden rechtlichen und inhaltlichen Strukturen besteht. Während einer solchen Phase treten „Minderleistungen dadurch auf, dass der arbeitende Mensch seine ‚Normalleistung‘ erst am Ende der Einarbeitungszeit erlangt“ (Sabathil 1976: 135). Wie viel Zeit diese Periode einnimmt, kann nur schwer beziffert werden, da es gerade auch Unterschiede branchenspezifischer Art, der Funktion oder grundsätzlich von den individuellen Merkmalen der Mitarbeitenden abhängig ist. Es gibt Schätzungen, die besagen, dass neue Mitarbeitende ihre normale Leistung erst nach ein bis zwei Jahren zu erbringen vermögen (vgl. Fluck 1992: 231). Gerade im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit ist damit zu rechnen, dass eine tendenziell lange Einarbeitungszeit vonnöten ist. Insbesondere das Kennenlernen und die Bildung des Verständnisses der ortsimmanenten Lebens- und Sozialräume, das für eine gelingende Arbeit, welche auf dem Bedarf der Adressatinnen und Adressaten basiert, entscheidende Voraussetzung ist. Des Weiteren muss über längere Zeit und regelmässig in breite Vernetzungen investiert werden, sei es beispielsweise mit politischen Schlüsselpersonen, der Polizei, dem Gewerbe und der Industrie vor Ort oder weiteren Institutionen, welche für eine inter- und intraprofessionelle Zusammenarbeit wichtig sind.

Für eine Organisation ist jedoch nicht erst jener Zeitpunkt kostenträchtig, in dem eine Kündigung vorliegt, sondern bereits jener der vorgängigen Phasen. Es kann in vielen Fällen angenommen werden, dass fluktuationsneigende Mitarbeitende innerlich gekündigt haben, was sich durch Absentismus und für eine Organisation in ausfallbedingten Kosten auszudrücken vermag (vgl. Sabathil 1976: 164). Wenn dem nun die Fluktuation erfolgt, so mag diese für die Organisation nicht bloss Kosten, sondern auch ein Nutzen darstellen, indem die durch innerliche Kündigung allfällig verminderte Leistung nicht mehr länger finanziert werden muss.

Wenn eine Stelle neu besetzt werden soll, und keine lückenlose Neuanstellung durch eine neue Person erfolgen kann, so resultieren Stellenvakanzen. Diese stellen einen Kostenfaktor für eine Organisation dar, dass die Kosten umso höher sind, je länger die Vakanz dauert (vgl. ebd.: 166). Nicht selten lassen sich mehr oder weniger lange dauernde Vakanzen in der Offenen Jugendarbeit beobachten, worauf vielfach mit einer Senkung der Leistungen reagiert

wird. Die noch vorhandenen Jugendarbeitenden versuchen dann womöglich die Grundleistungen, beispielsweise die Öffnungszeiten eines Jugendhauses, um jeden Preis aufrecht zu erhalten, müssen jedoch Abstriche bei anderen Aufgaben, wie beispielsweise bei der Öffentlichkeitsarbeit machen, die für die Transparenz der Professionalität enorm wichtig wären. In der Aussenperspektive vermag diese, wenigstens scheinbar mangelnde Professionalität darin münden, dass die Legitimation und die öffentliche Finanzierung oder Unterstützung der Jugendarbeit generell in Frage gestellt wird, was wiederum in einem Mehraufwand beispielsweise in Form von Lobby-Arbeit durch die Jugendarbeitenden kompensiert werden muss. Das dargestellte Szenario ist eine Form eines Image-Verlustes einer Organisation mit hohen Fluktuationen. Generell ergeben hohe Fluktuations-Raten für eine Organisation ein eher negatives Image, was sich auch darin zu zeigen vermag, dass eine solche Organisation an Attraktivität für potenzielle Arbeitnehmende verliert.

Auf den Nutzen von Fluktuationen zurückkommend, muss erwähnt werden, dass mit dem Abgang von langjährigen und dem Eintritt von neuen Mitarbeitenden, auch neue Innovation und konstruktive Kritik in eine Organisation einfließen (vgl. Fluck 1992: 27). Mit neuen Mitarbeitenden halten neue Erfahrungen Einzug, die gewohnten Organisationsstrukturen wie eingefahrenen Prozessabläufen nicht betriebsblind gegenüber stehen.

Am Rande zu erwähnen und über die Ebene der Organisation hinausgehend, scheint auch wichtig, dass Fluktuationen für eine ganze Branche Konsequenzen haben können. Neben dem Imageverlust ist für die Jugendarbeit auch zu erwähnen, dass die Professionalität des Berufsfeldes beispielsweise dann gefährdet ist, wenn Jugendarbeitende nur kurz im Berufsfeld verweilen, vielleicht ihr Studium darin durchlaufen, bevor sie in ein anderes Feld wechseln. Eine konstante Entwicklung in einem „wenig professionalisierte[n] Arbeitsfeld“ (Wettstein 2005a: 474) scheint dadurch gefährdet.

2.2.4.2 Mitarbeitenden-Ebene

Auch ist bei einer hohen Fluktuation von Folgen für die einzelnen Mitarbeitenden einer Organisation auszugehen. Gerade dann, wenn infolge von Nicht-Besetzungen der frei werdenden Stellen Vakanzen resultieren, kommt es für die verbleibenden Mitarbeitenden zu erhöhten Arbeitsbelastungen, welche erhebliche zeitliche, aber auch psychische Mehrbelastungen bedeuten können. Aber auch dann, wenn Stellen nahtlos neu besetzt werden können, kann davon ausgegangen werden, dass ähnliche Wirkungen für die Mitarbeitenden folgen. Gerade in der Einarbeitungsphase, in der die neue Person noch nicht die normale Leistung erbringen kann,

weil sie sich erst über einen längeren Zeitraum hinweg orientieren und vernetzen muss, muss die Anleitung und die verminderte Leistung von den Mitarbeitenden kompensiert werden.

Mit dem Austritt von Mitarbeitenden folgen immer auch Abbrüche von sozialen, zwischenmenschlichen Beziehungen, welche als die „psychischen Kosten“ (Sabathil 1976: 185) bezeichnet werden. Daraus folgt, dass sich die Mitarbeitenden besonders in kleinen Teams, so wie es bei dessen Vorhandensein in der Offenen Jugendarbeit die Regel ist, in ihren Rollen in der neuen Teamkonstellationen neu finden müssen. Andererseits können neue Konstellationen hingegen auch als Nutzen bezeichnet werden. Dann, wenn sich durch das Verlassen von Mitarbeitenden, die „sich nicht in formale oder informale Rollen und Gruppen“ (ebd.: 183) einfügen konnten, eine Verbesserung des Betriebsklimas einstellt.

Zu erwähnen ist auch die Folge von Fluktuationen, welche sich in Verunsicherungen und Unruhen bei Mitarbeitenden einer Organisation zeigen und in einer „latenten Gefahr von Folgefluktuationen“ (Fluck 1992: 24) münden. Wenn beobachtet werden kann, wie Kolleginnen und Kollegen scheinbar befriedigendere Stellen finden, kann dadurch auch ein Fluktuationsdruck auf die verbleibenden Mitarbeitenden einer Organisation entstehen. Dabei muss auch in Betracht gezogen werden, dass durch häufige Austritte von bewährten Mitarbeitenden auch die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation, sowie die Qualität der Arbeit der Verbleibenden sinken dürfte.

2.2.4.3 Ebene der Adressatinnen und Adressaten

Aus der Perspektive einer Unternehmung droht mit einem Weggang von Mitarbeitenden auch immer der Abgang von Kundschaft, die ein spezielles Vertrauen und entscheidende Beziehung zu den Mitarbeitenden pflegten. Die Folgen können sich in einem Absatzverlust zeigen. Nicht selten lässt sich in gewissen Branchen feststellen, dass austretende Mitarbeitende ihren Kundenstamm zu der neuen Unternehmung mitbringen (vgl. Fluck 1992: 25).

Die Offene Jugendarbeit hat keine Kunden, dafür je nach Betrachtungsweise die Jugendlichen als ihre Adressatinnen und Adressaten oder ihre Klientel. Die zugrunde liegenden Arbeitsbündnisse zwischen den Jugendlichen und den Jugendarbeitenden finden mit jedem Weggang von Jugendarbeitenden einen abrupten Abbruch, der für die Jugendlichen nicht bestimmbar ist. Solche Abbrüche der Arbeitsbündnisse können für Jugendliche mehr oder minder schwere Einschnitte in ihrer Entwicklung bedeuten. Vielfach kann beobachtet werden, dass ähnlich wie beim Kundenverhalten, Jugendliche die Angebote der Jugendarbeit nicht mehr nutzen, sobald für sie relevante Mitarbeitende, welche für die Jugendlichen bis hin zu einem Identifikationsglied für die Jugendarbeit wurden, die Stelle verlassen. Auf der anderen Seite bieten

sich mit neuen Eintritten auch Chancen, weitere Jugendliche mit den Angeboten der Jugendarbeit anzusprechen, weil eine andere Person in ihrem Wesen andere Adressatinnen und Adressaten anzusprechen vermag. Jeder Weggang und Neueintritt bedeutet aber von Grund auf neu aufzubauende Beziehungen, die sich als langwierige aber auch auseinandersetzungreiche Prozesse ausgestalten können. Dennoch muss bei einem Weggang und vielen sich auflösenden, für die Jugendlichen wichtigen Beziehungen von ungünstigen Auswirkungen auszugehen sein. Insbesondere führt der Weggang auch zu spezifischem Informationsverlust betreffend der einzelnen Lebensläufe und Biografien und der jeweiligen Subjektivität der einzelnen Adressatinnen und Adressaten, worauf basierend das professionelle Handeln zuvor stattfinden konnte.

3. EMPIRISCHER TEIL

3.1 Untersuchungsdesign

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit soll dazu dienen, Faktoren zu erheben, welche auf die Personalfluktuations in der Offenen Jugendarbeit beeinflussend wirken. Die Untersuchung wird demnach zur Funktion einer Exploration genutzt. Es geht dabei nicht darum, abschliessende Aussagen über die beeinflussenden Faktoren machen zu können, sondern vielmehr um das Generieren von ersten Erkenntnissen zu einer unerforschten Thematik. Die Ergebnisse sollen zu einem besseren Verständnis der Fluktuation in der Offenen Jugendarbeit beitragen.

Experteninterviews werden häufig eingesetzt, wenn es darum geht, sich in einem unübersichtlichen Feld Orientierung zu verschaffen (vgl. Bogner/Menz 2009: 64). Deshalb wird für die empirische Untersuchung hinsichtlich der zentralen Fragestellung die Methodik der qualitativen Datenerhebung und -auswertung mittels Experteninterviews als geeignet betrachtet.

Die Interviews mit Expertinnen und Experten, welche über Erfahrungen mit der Personalfluktuations in und mit der Offenen Jugendarbeit verfügen, verschaffen einen Zugang zum Expertenwissen, aus dem Erkenntnisse gezogen werden können. Als Expertinnen und Experten werden Menschen betrachtet, „die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen, und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschliessen“ (Gläser/Laudel 2006:10).

Der Status des Experten beziehungsweise der Expertin bestimmt sich nach der Forschungsfrage. Für die vorliegende Arbeit werden solche Personen als Expertinnen und Experten betrachtet, die ein vertieftes und spezifisches Wissen zur Fluktuationsthematik besitzen, das sie sich in ihrer Berufsbiografie aufgrund von Erfahrungen in oder mit der Offenen Jugendarbeit angeeignet haben. Es wird nicht angenommen, dass diese Personen exklusiv über dieses Wissen verfügen, sondern dass die Befragten ein besonders differenziertes und reichhaltiges Wissen über das Berufsfeld Jugendarbeit haben.

Gemäss Meuser und Nagel unterscheiden sich Experteninterviews in Sachen Gesprächsführung und Auswertung von fokussierten oder problemzentrierten Interviews (vgl. Meuser/Nagel 2010: 459). Auch dürfte der Grad an Standardisierung geringer ausfallen. Das Experteninterview ist zwar zum „Typ nicht-standardisierter Interviews“ (Gläser/Laudel 2006: 107) zu rechnen, ist jedoch von biografischen oder narrativen Interviews klar abzugrenzen. Im Zentrum der Interviews, die im Rahmen dieser explorativen Studie durchgeführt wurden, stehen nicht die Biografien der Expertinnen und Experten, sondern ihr auf Erfahrungen und

Feldkenntnis basierendes Wissen zur Fluktuationsthematik. Als Forschungsgegenstand in Experteninterviews wird das Expertenwissen der befragten Personen definiert, was auch für die vorliegende Untersuchung gilt.

Das im theoretischen Teil dieser Arbeit vorbereitete Wissen über mögliche Zusammenhänge, welche für die Fluktuation relevant sein können, gilt als Voraussetzung für die Vorbereitung und Durchführung der Interviews. Generell wird für das Experteninterview „ein leitfadengestütztes offenes Interview für das angemessene Erhebungsinstrument“ (Meuser/Nagel 2003: 464) gehalten. Für die Erstellung eines Leitfadens und die spätere Führung der Interviews ist es demnach unumgänglich, ein breites Vorwissen zur Thematik aufzuweisen, um so fragen zu können, dass das Expertenwissen zur Thematik verfügbar gemacht werden kann. So muss auch bewusst sein, wie es grundsätzlich bei der qualitativen Forschung der Fall ist, dass die Erhebungen mit „prinzipiellen Unschärfen“ (Gläser/Laudel 2006: 41) behaftet sind. Zu dieser gewollten Unschärfe gehört es auch, dass vorab nicht klar ist, welches die relevanten Informationen sein mögen, oder ob es überhaupt solche gibt.

3.2 Auswahl der Informantinnen und Informanten

Mit jeder Forschung ist eine Reihe von Entscheidungen verbunden, welche den Kriterien der Angemessenheit am Forschungsgegenstand und der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit gerecht werden müssen. Nach der Festlegung des Forschungsgegenstandes und der Interviewform gilt es zu entscheiden, welches die Stichprobe sein soll, beziehungsweise im Fall der qualitativen Forschung mit Experteninterviews, nach welchen Kriterien mögliche Informantinnen und Informanten als Expertinnen und Experten für den Forschungsgegenstand definiert werden.

Würde diese Untersuchung nicht im begrenzten Rahmen der Bachelor-Thesis und mit ausreichend zeitlichen und materiellen Ressourcen angegangen, so könnte es als sinnvoll erachtet werden eine erste Auswahl nach dem Prinzip des minimalen und maximalen kontrastierenden Vergleichs vorzunehmen (vgl. Meuser/Nagel 2003: 464). Gerade für explorative Studien, deren Fall erst im Laufe der Untersuchung konstruiert wird, bietet sich das Vorgehen des *theoretical samplings* an. (vgl. Merrens 2009: 295) Dabei geht es darum, nach einer ersten Analyse zu entscheiden, welches die nächste und ergänzende Stichprobe sein müsste, um bisherige Hypothesen zu überprüfen.

In der vorliegenden Arbeit muss auf ein solches Vorgehen aus Gründen des begrenzten Rahmens der Bachelor-Thesis verzichtet werden. Dennoch wird der Vorgehensweise des *theoreti-*

cal samplings zunächst gefolgt, indem eine begründete Auswahl von Informantinnen und Informanten auf der Grundlage des Vorwissens über die interessierenden Sachverhalte vorgenommen wird.

Die Untersuchung des empirischen Teils beschränkt sich auf die Informationen aus drei, mit verschiedenen Personen geführten Experteninterviews und kann demnach keinerlei Anspruch auf Repräsentativität verfolgen. Auch eine Generalisierbarkeit, wie es die qualitative Forschung häufig als Ziel hat, kann nur sehr eingeschränkt in Anspruch genommen werden (vgl. ebd.: 291). Einer Verallgemeinerung oder Generalisierbarkeit wäre dann entsprochen, wenn das „Saturierungsprinzip“ (Helfferrich 2009: 174) erfüllt wird. Als saturiert beziehungsweise gesättigt, gilt eine Sammlung von Daten dann, wenn sich gezeigt hat, dass mit zusätzlichen Interviews keine neuen Informationen über die interessierten Sachverhalte mehr hinzukommen. Das Erkenntnisinteresse wäre in diesem Fall also gesättigt (vgl. ebd.; Böhm 2009: 484; Merckens 2009: 294). Trotz des Umstandes, dass der empirischen Methodologie in dieser Untersuchung nicht vollumfänglich entsprochen werden kann, sollen zentrale Aspekte hinsichtlich der Fluktuationsfaktoren erkannt werden. Damit vermag die Untersuchung einen jungen Beitrag zur interessierten Thematik mittels empirisch gestützter Erkenntnisse leisten.

An zwei mögliche Informationsgebende werden folgende Auswahlkriterien gestellt:

- 1 Person, die hauptamtlich in der Offenen Jugendarbeit tätig ist und die nach weniger als zwei Jahren einen Wechsel von einer Stelle in der Offenen Jugendarbeit zu einer anderen Stelle in der Offenen Jugendarbeit vollzogen hat
- 1 Person, die hauptamtlich in der Offenen Jugendarbeit tätig war und nach weniger als zwei Jahren einen Wechsel zu einer Stelle ausserhalb der Offenen Jugendarbeit vollzogen hat

Aufgrund dessen, dass die Jugendarbeit eine Vielzahl an ehrenamtlich Tätigen aufweist, welche zwar unverzichtbar, aber nicht der professionalisierten Jugendarbeit zuzuschreiben sind, wurden sie wie auch die Teilzeit-Mitarbeitenden bewusst nicht als mögliche Informantinnen und Informanten in die Untersuchung miteinbezogen. Bei Teilzeit-Mitarbeitenden besteht ein ähnliches Problem, wie bei den ehrenamtlich Mitarbeitenden. Oftmals haben diese nur ganz geringe Anstellungspensen inne oder sie sind im Stundenlohn angestellt. Dabei sind die verschiedensten Hintergründe anzutreffen, wie beispielsweise bei Studierenden, die sich damit einen kleinen Verdienst ermöglichen. Auch lassen sich in Teilzeit-Anstellungen oftmals ehe-

malige Besuchende, Hausfrauen oder viele andere finden. Wenn diese miteinbezogen worden wären, hätte dies die Heterogenität der Gesamtheit nochmals um ein Vielfaches vergrößert, was für aussagekräftige Resultate grosse Einbussen dargestellt hätte. Aus diesem Grund wurde das Kriterium der Hauptamtlichkeit, womit eine Anstellung von mindestens 50 Stellenprozent definiert ist, aufgestellt.

Ein weiteres Kriterium stellt die Anforderung dar, dass beide Personen eine Stelle in der Offenen Jugendarbeit innerhalb von zwei oder weniger Jahren verlassen haben mussten. Wenn die oben erwähnten, bestehenden Untersuchungen zur Verweildauer in der Jugendarbeit dem Durchschnitt entsprechen, so stellt dieses Kriterium von zwei Jahren und weniger eine Anforderung dar, welche die Personen zu „typischen Fällen“ (Gläser/Laudel 2006: 95) macht. Der Kontrast der beiden Personen wird darin gefunden, dass eine Person von einer Anstellung in der Offenen Jugendarbeit in eine andere Anstellung ebenfalls in der Offenen Jugendarbeit wechselte, während die andere Person die Offene Jugendarbeit verliess und in ein anderes Berufsfeld wechselte.

Neben den beiden Personen, deren Expertenwissen vermutlich hauptsächlich auf deren berufsbiografischen Erfahrungen gründet, werden an die Auswahl einer dritten Informantin oder eines dritten Informanten folgende Kriterien formuliert:

- 1 Person, die in einer „übergeordneten“, „strategischen“ Funktion wie beispielsweise einer Fachstelle Jugend(-arbeit) auf regionaler, kantonaler oder nationaler Ebene oder eines Zusammenschlusses (Arbeitsgemeinschaft, Gruppe, Verein, Verband, etc.) als Fachperson zu Jugendarbeitsfragen hauptamtlich angestellt ist

Hiermit soll eine Person ihr Wissen zur Verfügung stellen, welche vermutlich weniger aus einer biografischen Perspektive zu ihren Fluktuationserfahrungen Auskunft gibt. Es geht nicht darum, ob und welcher Art die Person selber in der Offenen Jugendarbeit Fluktuationserfahrungen durchlaufen hat, sondern welche Erfahrungen sie als Fachperson aus einer übergeordneten und weit reichenden Perspektive hinsichtlich fluktuierender und nicht fluktuierender Jugendarbeitenden gemacht hat. Es ist tendenziell davon auszugehen, dass eine Person nach diesen Kriterien auch eine langjährige Aktivität innerhalb der professionellen Jugendarbeit vorzuweisen hat, was dem Expertenwissen zum Thema Fluktuation noch zusätzliches Fundament gibt. Mittels dieser Kriterien bei der Auswahl der Informantinnen und Informanten ist eine gewisse Variation betreffend des Expertenwissens zur Fluktuationsthematik gegeben.

Nach Gläser und Laudel ist es gerade die Untersuchung der Variation von Einflussfaktoren, die Aufschluss über deren Wirkungen geben können (vgl. Gläser/Laudel 2006: 95).

3.3 Der Interviewleitfaden

Für die Vorbereitung auf die Experteninterviews und die Ausarbeitung des Interviewleitfadens ist es unumgänglich, eine vorgängig vertiefte Wissensaneignung zum Themenbereich vorgenommen zu haben. Einerseits kann der Leitfaden basierend auf den „theoretischen Annahmen über Einflussfaktoren, Problembereiche oder Wirkungen“ (Wroblewski/Leitner 2009: 268) konstruiert werden und andererseits dient das angeeignete Wissen dazu, sich den Befragten als kompetenter Gesprächspartner zu erweisen (vgl. Littig 2009: 130). Die Voraussetzung des „Vorverständnis des Untersuchungsgegenstandes“ (Friebertshäuser/Langer 2010: 439) kann mit der Bearbeitung des theoretischen Teils rund um das Berufsfeld der Jugendarbeit und den Modellen zum Thema der Personalfluktuations erfüllt werden. Bei der Konstruktion des Leitfadens wird darauf geachtet, dass die Kriterien, wie sie an ein Experteninterview als nicht-standardisiertes und offenes Interview gestellt werden, eingehalten werden. Der Leitfaden soll dazu dienen, die relevanten Informationen innerhalb der gegebenen Zeit zugänglich zu machen. Hierfür werden die Interviews mit Erzählaufforderungen zu den folgenden, übergeordneten Themenkomplexen eingeleitet:

- Relevanz des Themas Personalfluktuations in der Offenen Jugendarbeit
- Einflussfaktoren auf die Fluktuations
- Motive für den Beruf Jugendarbeiterin, Jugendarbeiter
- Wirkungen der Personalfluktuations
- Entwicklungsmöglichkeiten für das Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit

Die Themenkomplexe werden jeweils mit einer erzählgenerierenden Leitfrage eingeleitet. Auf dem Leitfaden sind die relevanten Fragestellungen aufgelistet. Die thematische Abfolge soll jedoch flexibel gehandhabt werden und sich am natürlichen Erzählfluss der Interviewenden orientieren (vgl. Littig 2009: 126). Es soll flexibel eingeschätzt werden, wann es sinnvoll ist, vom Leitfaden abzuweichen und an welchen Stellen es erforderlich ist, intensiver nachzufragen (vgl. Hopf 2009: 358). Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass neben den Leitfragen zu den jeweiligen Themenkomplexen mögliche Nachfragen formuliert sind. Diese sollen dann zum Zuge kommen, wenn es dem Gespräch dazu dient, neue Erzählregungen anzubieten oder

wenn die Befragten Antworten auf die Leitfragen fortsetzen und weiter ausführen sollen (vgl. Gläser/Laudel 2006: 124). Beim Themenkomplex der Einflussfaktoren auf die Fluktuation ist unter der Sammlung der Nachfragen eine Liste mit möglichen Faktoren aufgeführt. Diese Sammlung an möglicherweise beeinflussenden Faktoren, wurde auf der Basis der theoretischen Bearbeitung erstellt und soll in den Interviews lediglich als besonderes Aufmerksamkeitsspektrum dienen. Nachfragen zu den einzelnen Faktoren werden nur dann gestellt, wenn sie von den Informantinnen und Informanten wenigstens am Rande in ihren Ausführungen angeschnitten werden. Andernfalls würde das Prinzip der Offenheit nicht eingehalten. Das heisst, die Fragen sollen „so wenig Einfluss wie möglich auf den Inhalt der Antwort“ (ebd.: 127) ausüben. Grundsätzlich sollen die Fragen nach dem Gebot der Neutralität formuliert sein, also so, dass sie den Befragten bestimmte Antworten nicht nahe legen (vgl. ebd.: 131).

Für die Untersuchung wurden zwei Versionen von Frageleitfäden erstellt. Die Version 1 wird im Interview mit der Person in der übergeordneten, strategischen Position verwendet. Die Version 2 richtet sich an einen angenommenen natürlichen Erinnerungs- und Argumentationsfluss der Jugendarbeitenden, welche fluktuiert haben. Die angesprochenen Themenkomplexe sind bei beiden Leitfaden-Versionen dieselben, ausser, dass der Themenkomplex der Relevanz des Themas Fluktuation bei den fluktuierten Jugendarbeitenden weggelassen wird und nur dann angesprochen wird, wenn er von den Erzählenden selber aufgegriffen wird. Die Unterschiede der Fragen der beiden Versionen basieren auf den verschiedenen Perspektiven der beiden Personengruppen. Während eine Person aus einer überblickenden Perspektive Informationen liefern soll, zielen die Fragen bei den fluktuierten Jugendarbeitenden noch vermehrt auf die mit der Fluktuation getätigten eigenen berufsbiografischen Erfahrungen. Zum Abschluss wird allen Interviewten mit einer letzten Frage die Gelegenheit gegeben, allfällige Aspekte zum Thema zu benennen, welche im bisherigen Interviewverlauf keinen Einzug hielten, aber in den Augen der Interviewten von Relevanz sind (vgl. Wroblewski/Leitner 2009: 272). Der Frageleitfaden orientiert sich in der Gestaltung am Vorschlag von Helfferich und ist in beiden Versionen im Anhang III und Anhang IV angefügt (vgl. Helfferich 2005: 186).

3.4 Die Interviewdurchführung

Nachdem mit Hilfe verschiedener Kanäle zwei Informantinnen und ein Informant gemäss den zuvor erstellten Kriterien mühelos gefunden und sie persönlich telefonisch kontaktiert worden sind, sind mündliche Zusagen und Einwilligungen für die Interviews vorhanden.

In einem nächsten Schritt erhalten alle in schriftlicher Form ein Informationsblatt und eine

Einwilligungserklärung, welche dem Anhang I dieser Arbeit beigelegt sind. Darin werden die Personen nochmals über den vorgesehenen Zweck und das methodische Vorgehen der Forschung informiert. Hinzukommend werden sie über die Umsetzung der Datenschutzbestimmungen, die Anonymisierung und über die vorgesehene Verarbeitung der Daten, sowie den Zeitpunkt der Löschung der Daten eingeweiht. Bei Einverständnis mit dem auf dem Informationsblatt beschriebenen Vorgehen unterzeichnen die Informantinnen und der Informant die Einwilligungserklärung und erhalten eine Kopie zu ihrer Aufbewahrung. Damit kann das Prinzip der „informierten Einwilligung“ (Helfferich 2009: 190) eingehalten werden, das besagt, dass die erzählenden Personen in die Lage versetzt werden müssen, informiert darüber entscheiden zu können, ob ihre Daten verwendet werden dürfen (vgl. ebd.). Nachdem den Personen die Gelegenheit geboten wurde, sich noch vor dem Interviewtermin über das Vorgehen zu informieren, wird dies vor der Interviewdurchführung nochmals mündlich gemacht, damit die Einwilligungserklärung bei Einverständnis vor Interviewbeginn unterzeichnet werden kann.

Für die Durchführung der Interviews wurden mit den Erzählpersonen Settings gefunden, welche eine möglichst hohe Neutralität aufweisen und an denen möglicherweise eintretende Störfaktoren auf ein Minimum reduziert sind. Diesbezüglich schlugen die Informantinnen und der Informant gleich selber für sie geeignete Räumlichkeiten vor.

Den Informantinnen und dem Informanten wurde bereits bei der ersten telefonischen Kontaktaufnahme und anschliessend mit dem Informationsblatt mitgeteilt, dass die Gespräche allesamt vollumfänglich, digital auf einem Tonträger für die weitere Verarbeitung der Daten gespeichert werden. Für keine der drei Personen scheint dies im Vorfeld, und wie es sich später auch rückblickend herausstellte, ein Hindernis darzustellen.

Nachfolgend werden die zwei Informantinnen und der Informant kurz anonymisiert vorgestellt, damit bei der weiteren Beschreibung des Vorgehens und insbesondere bei der Auswertung die Personen in ihrem Kontext als Expertinnen beziehungsweise Experte verortet werden können. Die meisten Angaben zu den Personen wurden während der Interviews von den Befragten im natürlichen Erzählfluss erwähnt. Für allfällig relevante Angaben, die von den Personen selber nicht erwähnt wurden, wurden im Anschluss an die Interviews die Angaben im Interviewprotokoll ergänzt, das aus Datenschutzgründen in dieser Arbeit nicht beiliegt.

Das Interview I1 wurde mit einem männlichen Informanten B1 geführt. Derzeitig ist dieser Geschäftsleiter einer kantonalen Kinder- und Jugendförderungsstelle und somit in der Funkti-

on eines kantonalen Beauftragten für Kinder- und Jugendförderung angestellt. Seine Ausbildung zum Sozialarbeiter an der damaligen Fachhochschule Aargau absolvierte er praxisbegleitend als Jugendarbeiter in Ausbildung in einer eher ländlichen Region. Dort war er alleine für die kommunale und kirchliche Jugendarbeit der Gemeinde beziehungsweise Kirchgemeinde verantwortlich. Im Anschluss daran und bevor er nach rund fünf Jahren in seine jetzige Anstellung wechselte, übernahm er die Leitung einer Organisation der Offenen Jugendarbeit einer grösseren Stadt und absolvierte das MAS-Studium im Bereich Stadt- und Gemeindeentwicklung bei der Fachhochschule Luzern, Hochschule für Soziale Arbeit.

Das Interview I2 wurde mit einer weiblichen, 25-jährigen Informantin B2 geführt. Nach der obligatorischen Schulzeit absolvierte sie eine Berufslehre als kaufmännische Angestellte und machte im Anschluss daran die Berufsmaturität im Bereich Gesundheit und Soziales in einem Jahr in Vollzeitausbildung. Zwischenzeitlich war sie immer wieder in temporären Arbeitsverhältnissen auf dem Büro tätig. Als sie für den Studiengang Soziokulturelle Animation an der Fachhochschule Luzern, Hochschule für Soziale Arbeit immatrikuliert war, suchte sie einen Ausbildungsplatz um das Studium praxisbegleitend antreten zu können. Einen solchen fand sie in einer eher ländlichen Gemeinde, wo sie dann alleine für die Offene Jugendarbeit zuständig war. Nach rund einem Jahr verliess sie diese Stelle und wechselte in eine Anstellung als Jugendarbeiterin in Ausbildung einer grösseren Gemeinde, wo sie im Dreierteam für die politische Jugendarbeit zuständig ist.

Das Interview I3 wurde mit einer weiblichen, 32-jährigen Informantin B3 geführt. Nach der Bezirksschule, begann sie das Gymnasium, welches sie vorzeitig abbrach und sich für einen ähnlichen Werdegang wie die Informantin B2 entschied. Wie diese absolvierte die Informantin B3 ebenfalls eine Berufslehre als kaufmännische Angestellte auf der Bank und durchlief anschliessend in einem Jahr Vollzeitausbildung die Berufsmaturität. Auch sie gab an, zwischenzeitlich immer wieder in Aushilfsanstellungen auf dem Büro tätig gewesen zu sein. Des Weiteren arbeitete sie während einem Jahr an der Kasse einer Tankstelle und war für drei Monate in einem Sozialprojekt in Südamerika tätig. Nachdem sie sich für das Studium zur Sozialarbeiterin bei der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit angemeldet hatte und erfolgreich immatrikuliert war, suchte sie dringend einen Ausbildungsplatz, um das Studium praxisbegleitend anzugehen. Einen solchen Ausbildungsplatz fand sie bei einer Gemeinde in einer eher ländlichen Region, wo sie für die Offene Jugendarbeit anfänglich zu zweit und später alleine zuständig war. Nach eineinhalb Jahren auf dieser Stelle

und einem Burnout verliess sie die Anstellung und wechselte in eine stationäre, pädagogische Einrichtung für Kinder, wo sie als Sozialarbeiterin in Ausbildung angestellt ist.

3.5 Aufbereitung und Auswertung der Daten

Zur Datenauswertung der Experteninterviews wird sich in dieser Bachelor-Thesis des schrittweisen Vorgehens nach Meuser und Nagel (2009; 2010) bedient. Die Auswertung orientiert sich demnach „an thematischen Einheiten, an inhaltlich zusammengehörigen, über die Texte verstreuten Passagen“ und erfordert das Durchlaufen aller Stufen in ihrer gegebenen Reihenfolge des verwendeten Auswertungsmodells (vgl. Meuser/Nagel 2010: 466-467). Anders als bei einzelfallinteressierten Interpretationen interessiert nicht die Sequenzialität der Äusserungen pro Interview. Auch ist es nicht relevant, welche Aussagen an welchen Stellen des Interviews gemacht wurden. Die Vergleichbarkeit wird damit angestrebt, indem der Kontext des Expertenstatus weitgehend geteilt und indem eine leitfadenorientierte Interviewdurchführung erfolgt ist (vgl.: ebd.). Der Leitfaden dient dazu, die für die Fragestellung relevanten Informationen aus einem Horizont möglicher Gesprächsthemen herauszuschneiden und das Interview auf diese Themen zu fokussieren.

3.5.1 Transkription

Die Interviews wurden allesamt audiografisch auf einem digitalen Tonträger gespeichert und weisen zwischen 35 und 46 Minuten Gesprächsdauer auf. Die Aufnahmen dienen in einem ersten Schritt des Auswertungsverfahrens dazu, mittels Transkripten „das flüchtige Gesprächsverhalten für wissenschaftliche Analysen auf dem Papier dauerhaft verfügbar zu machen“ (Kowal/O’Connell 2009: 438). Experteninterviews vertragen eine vereinfachte Transkription, in welcher prosodische und parasprachliche Merkmale nur beschränkt notiert werden (vgl. Helfferich 2005: 162; Meuser/Nagel 2009: 56). Bei Experteninterviews sei die Transkription der „gesamten Tonaufnahme nicht der Normalfall“ (Meuser/Nagel 2009: 56). Transkriptionen werden bei den thematisch relevanten Passagen vorausgesetzt, während der Rest des Interviews paraphrasiert werden kann. Für diese Arbeit und in Anbetracht der kleinen Interviewzahl, sowie um einem Informationsverlust durch eine voreilige Paraphrasierung vorzubeugen, werden alle drei Interviews vollumfänglich transkribiert. Dabei wird auf eine allzu aufwändige Transkriptionsart verzichtet und paraverbale Merkmale, so wie es von Langer vorgeschlagen wird, nur beschränkt notiert (vgl. Langer 2010: 515-526). Die Transkriptionsregeln wie auch die Transkripte der drei Interviews sind im Anhang V bis VIII beigefügt.

3.5.2 Paraphrasierung

In einem nächsten Schritt werden nun die transkribierten Texte in deren natürlichem Verlauf in Sinneinheiten eingeteilt. Dieser sogenannten Sequenzierung zu Grunde erfolgt die Paraphrasierung, was einer ersten Stufe der Verdichtung des Materials entspricht. Die Paraphrasen sollen dem Gesprächsverlauf folgen. Deren Ausführlichkeit des inhaltlichen Gehalts orientiert sich am Interesse der Fragestellungen (vgl. Meuser/Nagel 2009: 56). Demnach wird der Text dem chronologischen Verlauf des Interviews folgend in thematische Einheiten sequenziert und paraphrasiert, so dass die Gesprächsinhalte der Reihe nach wiedergegeben werden können, wobei allfällige für die Fragestellung nicht relevanten Passagen stärker verdichtet werden.

3.5.3 Kodierung

Bei dem nächsten und dritten Schritt der Auswertung werden den paraphrasierten Sequenzen thematische Überschriften zugeordnet. Dabei wird textnah und an der Terminologie der Befragten orientiert vorgegangen (vgl. Meuser/Nagel 2010: 466). Dieser Schritt entspricht weitgehend dem Offenen Kodieren wie es beim Vorgehen der Grounded Theory angewendet wird. So soll an dieser Stelle das Formulieren von theoretischen Kodes noch vermieden werden. Die zu erstellenden Kodes sollen möglichst direkt aus der Sprache der Informantinnen und des Informanten gebildet werden (vgl. Böhm 2009: 478). Je nachdem wie viele Themen in einer Passage angesprochen werden, können diesen Passagen ein oder auch mehrere Kodes zugeordnet werden. Die chronologische Sequenzialität des Textes kann bei diesem Schritt aufgebrochen werden, damit verschiedene Passagen zusammengefügt werden können, in denen dieselben Themen angesprochen werden (vgl. Meuser/Nagel 2010: 466-467).

3.5.4 Thematischer Vergleich

Bevor der nächste Auswertungsschritt angegangen wird, sind mit jedem der drei Interviews die ersten drei Auswertungsschritte durchgearbeitet worden. An diesem Punkt kann nun die Ebene der einzelnen Interviews verlassen werden und nach „thematisch vergleichbare[n] Textpassagen aus verschiedenen Interviews“ (Meuser/Nagel 2010: 467) gesucht werden. Das Vorgehen entspricht jenem des Kodierens, ausser dass der Fokus nun auf sämtliche drei Interviews gerichtet wird. Die aus dem dritten Auswertungsschritt bestehenden Textpassagen mit ihren Kodes können nun thematisch zusammengenommen und gebündelt werden und unter zu formulierende Kategorien gestellt werden (vgl. ebd.). Diese Kategorien sind nun allgemeiner

gefasst als es bei der Kodierung der Fall war und dienen dazu, die Codes unter vereinheitlichende Überschriften zu stellen.

Nachdem ein erster Durchlauf des vierten Auswertungsschritts bei allen drei Interviews erfolgt ist, wird ein Kategorienleitfaden entwickelt. Bevor die Inhalte nun in ihren Aussagen, ohne weitere Grundlagen hinzuziehend, diskutiert werden, wird an dieser Stelle eine Überprüfungsschleife eingebaut. Weil bei diesem Schritt eine Fülle von Daten verdichtet werden, ist eine „Überprüfung und gegebenenfalls eine Revision der vorgenommenen Zuordnungen unbedingt notwendig“ (ebd.) Deshalb werden hierbei sämtliche Textpassagen aller Interviews nochmals auf die Kodierung des dritten Auswertungsschritts kontrolliert, um zu überprüfen, dass keine zu voreilige Verdichtung vorgenommen wurde. Die Abbildung 4 zeigt den mehrfach angepassten Kategorienleitfaden bestehend aus fünf übergeordneten an den Themenkomplexen des Interviewleitfadens orientierten Kategorien und den dazugehörigen untergeordneten Kategorien.

Kategorie	Themenkomplex	Thema
1	Relevanz des Themas	Personalfluktuaton in der Offenen Jugendarbeit
1.1		Zeitspanne einer sinnvollen Verweildauer
2	Einflussfaktoren auf die Fluktuation	
2.1		Vorverständnis beim Eintritt in die Jugendarbeit
2.2		Auswahlkriterien der anstellenden Behörden
2.3		Ausbildung und Qualifizierung der Jugendarbeitenden
2.4		Teamgrösse und -konstellation
2.5		Harmonie im Team
2.6		Führung
2.7		Einarbeitungsphasen
2.8		Vernetzung und intersubjektiver fachlicher Austausch
2.9		Klarheit der Auftragslage
2.10		Verträglichkeit der gegebenen Bedingungen und professionellem Verständnis
2.11		Lokale Unterschiede verschiedener Standorte
2.12		Arbeitszufriedenheit
2.13		Subjektive Freiheit
2.14		Anerkennung und Image
2.15		Ressourcenmobilisierung
2.16		Finanzielle Ressourcen
2.17		Salär
2.18		Infrastrukturelle Ressourcen
2.19		Zeitliche Ressourcen
2.20		Arbeitszeiten
2.21		Alter
2.22		Fluktuationstypen
2.23		Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten

3	Motive für die Wahl des Berufs
3.1	Motive für die Wahl einer Anstellung in der Jugendarbeit
4	Wirkungen der Personalfuktuation
4.1	Berufsbiografische Auswirkungen durch Fluktuationserfahrungen
5	Entwicklungsmöglichkeiten für das Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit
5.1	Gesetzliche Verankerung der Jugendarbeit
5.2	Transparenz der Wirkungen

Abb. 4: Kategorienleitfaden

3.5.5 Thematischer Vergleich anhand des Kategorienleitfadens

Im Nachfolgenden wird der vierte Auswertungsschritt weitergeführt. Dabei werden die Inhalte der zugeordneten Kategorien thematisch verglichen und zusammengeführt. Es soll an diesem Punkt noch keine „theoriesprachliche Abstraktion“ (Meuser/Nagel 2010: 467) erfolgen und sich möglichst nahe an den Textpassagen orientiert werden. Dabei wird in der Reihenfolge des Kategorienleitfadens vorgegangen.

3.5.5.1 Relevanz des Themas Personalfuktuation in der Offenen Jugendarbeit

Kategorie 1.1: Zeitspanne einer sinnvollen Verweildauer

Auf die Frage, ob sie eine sinnvolle und angemessene Zeitdauer in der Tätigkeit der Offenen Jugendarbeit sähen, welche von Jugendarbeitenden nicht über- und nicht unterschreiten werden sollte, antworten der Informant B1 und die Informantin B3 explizit, die aktuelle durchschnittliche Anstellungsdauer sei problematisch (vgl. I1: 133-174; I3: 393-398). Der Informant B1 äussert sich ausführlich, weshalb er dies so vertritt und verweist auf seine Erfahrungen, die er gemacht habe, als er noch als Jugendarbeiter tätig war. Eine vernünftige Zeitspanne sieht er darin, dass die Jugendarbeit die Jugendlichen einer Generation über zwei entscheidende Übergänge begleiten sollte. Zum einen wäre dies der Übergang von der Primarin die Oberstufenschule und dann je nach Kanton drei bis vier Jahre später die Gestaltung des Übergangs von der Schule in die Berufslehre oder ins Gymnasium. Insofern sei eine Verweildauer von drei bis vier Jahren für ihn eine sinnvolle Zeit, weil darin eine Generation bei drohenden Brüchen der beiden Übergänge begleitet werden könnte. Zunächst benötigt es seines Erachtens eine Zeit von rund einem Jahr, in dem die Kennenlernphase stattfindet, Vertrauen gewonnen wird und tiefere Auseinandersetzungen erst ermöglicht werden (vgl. I1: 133-174). Auch die Informantin B3 erwähnt diese Beziehungsarbeit, welche eine gewisse Zeit beanspruche, und die auch dazu diene, dass die Jugendarbeitenden akzeptiert werden. Schliesslich

wären für die Jugendlichen die Beziehungen enorm wichtig und wenn diese nach kurzer Dauer immer wieder abbrechen, sei dies sehr schade (vgl. I3: 398-421). In einem zweiten Jahr, meint der Informant B1, könnten dann verschiedene Prozesse und Entwicklungen zusammen mit den Jugendlichen stattfinden. Dann brauche es noch ein drittes Jahr um sich und die Entwicklungen zu bestätigen und sich als Jugendarbeitende auch wieder abzugrenzen, bevor der Übertritt der Berufslehre beginne. Danach distanzieren sich die Jugendlichen wieder langsam von der Jugendarbeit und eine neue Welt beginne für sie (vgl. I1: 133-174). Die Informantin B3 beschreibt, wie sie dies bei ihrer Verabschiedung festgestellt hat und wie sie auch erstaunt gewesen ist, als die Kinder und Jugendlichen mit ihrem plötzlichen Weggang nach der Phase des Beziehungsaufbaus überfordert waren und Mühe damit bekundeten (vgl. I3: 398-421). Der Informant B1 verweist darauf, dass ein gutes Team dabei helfe, mögliche Beziehungsabbrüche bei Fluktuiierenden zu kompensieren. Die verbleibenden Teammitglieder könnten auch dann, wenn sie nicht die direkten Bezugspersonen gewesen seien, drohende Beziehungs- und Wissenslücken überbrücken und so müsse die Begleitung der beiden Übergänge nicht abbrechen (vgl. I1: 133-174).

Die Informantin B2 versetzt sich im Anschluss an die Frage in die Situation, wie es für sie wäre, wenn sie eine Mindest- oder Maximalzeitdauer auferlegt bekommen würde, was sie beides für sich als unvorstellbar hält. Wenn die Harmonie zu den Leuten nicht stimmen würde, und dabei betont sie, dass sie dabei nicht an die Jugendlichen sondern an die Teammitglieder denke, wäre es für sie eine schreckliche Vorstellung noch länger verharren zu müssen. Die Sozialarbeit und die Jugendarbeit seien stark an die Personen gebunden. Auch könnte sie sich nicht vorstellen, weshalb eine Maximaldauer sinnvoll sein könnte. Es gäbe Stellen, auf denen Jugendarbeitende lange verweilen würden, was jedoch sehr selten der Fall sei, und da könne sie sich vorstellen, dass solche Stellen gewisse Charakterzüge dieser Personen annähmen. Es sei zu vergleichen mit einem Dorfältesten, der sagt, wie die Organisation zu laufen habe. Ob dies schlecht sei, könne sie aber nicht beurteilen (vgl. I2: 276-285).

3.5.5.2 Einflussfaktoren auf die Fluktuation

Kategorie 2.1: Vorverständnis beim Eintritt in die Jugendarbeit

Bei verschiedenen Erzählaufforderungen während der Interviews dringt immer wieder durch, welches Vorverständnis und welche Vorstellungen die Erzählpersonen von der Offenen Jugendarbeit gehabt haben. Der Informant B1 bezeichnet den Eintritt in die Offene Jugendarbeit als Einstiegsjob, bei dem angehende Jugendarbeitende oftmals den Einstieg in die Soziale Arbeit mittels eines Praktikums verfolgen würden (vgl. I1: 272-304). Die beiden Informantin-

nen B2 und B3 begaben sich sogar in eine Anstellung als Jugendarbeitende in Ausbildung, ohne zuvor ein Praktikum in diesem Arbeitsfeld absolviert zu haben (vgl. I2: 1-4; I3: 98-118). Die Informantin B3 sagt selber auch, dass sie von der Jugendarbeit keine Ahnung gehabt hätte, jedoch gewillt war, dies in der Ausbildung herauszufinden (vgl. I2: 28-38). So sei es für sie wie ein Sprung ins kalte Wasser gewesen, was sie aber noch gerne habe (vgl. I2: 237-256). Ähnliches wird von der Informantin B3 erzählt. So hatte diese aufgrund ihres ehrenamtlichen Engagements im Vorstand der Jugendarbeit ihrer Wohngemeinde eine gewisse Vorstellung der Arbeit gehabt, jedoch sei es nicht dasselbe gewesen, an Sitzungen mitzureden und konkret im Arbeitsfeld tätig zu sein (vgl. I3: 138-145). So habe sie die Arbeit einfach mal begonnen und hätte gedacht, diese Arbeit zusammen mit den Jugendlichen würde ihr noch liegen, und dass es toll wäre, mit ihnen etwas zu machen und ein wenig mit ihnen zu plaudern (vgl. I3: 12-25; 86-88; 98-118). Im Vorfeld des Stellenantritts habe sie, so wie dies noch häufig über die Jugendarbeit gedacht werde, auch die Vorstellung gehabt, man gehe in die Treffs, und wenn man sich gut mit den Jugendlichen verstehe, Empathie aufbringe und einen guten Menschenverstand mitbringe, dann würde das gut funktionieren (vgl. I3: 130-138). Auch die Informantin B2 berichtet über ein lockeres Herangehen an die Arbeit. So beschreibt sie, wie sie gedacht habe, dass sie das alles locker meistern würde und gut über die Bühne bringe. Sie habe die Vorstellung gehabt, „das ist ein Riesen-Blauring-Lager, das man dort organisiert das ganze Jahr“ (I2: 101) (vgl. I2: 38-53; 93-102). Aus einer überblickenden Perspektive berichtet der Informant B1, dass er bei Personen, welche in die Offene Jugendarbeit einsteigen, beobachten könne, wie diese zuerst mit viel Enthusiasmus und Euphorie und einem Herz für das Individuum ihre Arbeit beginnen würden. Das sei zwar eine schöne Voraussetzung, jedoch würden diese dann realisieren, dass es mehr sei und das führe zu Enttäuschung und Überforderung (vgl. I1: 272-304). Er betont, die Jugendarbeit sei eine extrem anspruchsvolle Angelegenheit, bei der komplexeres Wissen als bei anderen Bereichen in der Sozialen Arbeit benötigt würde (vgl. I1: 406-434). So seien Neueinsteigende oftmals nicht vorbereitet auf diese Komplexität der Realität, welche an der Basis der Jugendarbeit zu finden wäre (vgl. I1: 272-304). Er stelle auch fest, dass Studierende der Sozialen Arbeit häufig nicht beschreiben könnten, welches ihre Aufgaben wären und bei der Jugendarbeit sei dies nochmals ausgeprägter (vgl. I1: 335-364). Auch könne er beobachten, dass Jugendarbeitseinsteigende, die sich nicht damit auseinandersetzen wollten, dann immer wieder wechseln würden, bis sie eine Stelle oder auch ein anderes Arbeitsfeld gefunden hätten, das ihnen entsprechen würde (vgl. I1: 406-434).

Kategorie 2.2: Auswahlkriterien der anstellenden Behörden

Die Informantin B2 erzählt, wie die Gemeinde, bei der sie für die Jugendarbeit eingestellt wurde, während der Jahre zuvor verschiedenste Modelle von Stellenbesetzungen ausprobiert habe. Früher wären keine ausgebildeten Personen auf der Stelle gewesen. Danach hätten sie zwei Leute aus der Sozialarbeit in und mit Ausbildung gehabt und später sogar zwei ausgebildete Personen. Schlussendlich wurde sie als Einzelne für die Stelle angestellt ohne beziehungsweise ganz am Anfang ihrer Ausbildung (vgl. I2: 17-27). Sie hätte die Stelle wohl erhalten, weil sie gut reden könne und weil es für die Gemeinde interessant gewesen sei, eine Person einzustellen, die in der verbandlichen Jugendarbeit aktiv und in verschiedenen kulturellen Projekten involviert war (vgl. I2: 10-27). Die Informantin B3 beschreibt, dass sie die anstellenden Behörden mit ihrem Biss und dem Feuer für die Jugendarbeit in den Augen hätte überzeugen können (vgl. I3: 25-29). Sie hätte dann schnell eine provisorische Zusage erhalten. Es sei jedoch noch gefordert worden, dass sie zuvor noch in einen Jugendtreff gehe und da habe man geschaut, wie sie dies mache und wie sie sich beweisen würde. Sie meint, es hätte aber stark schief laufen müssen, damit sie nicht genommen worden wäre (I3: 35-50). Nachdem ihr Arbeitskollege, der ebenfalls in Ausbildung war, die Stelle verliess, hätten die Behörden erkannt, dass die Stelle eine ausgebildete Person in der Funktion der Stellenleitung erfordere. Für eine solche Person sei die Stelle ausgeschrieben worden, doch habe man über längere Zeit niemanden Geeignetes gefunden (I3: 181-194).

Kategorie 2.3: Ausbildung und Qualifizierung der Jugendarbeitenden

Die beiden Informantinnen B2 und B3 brachten zum Zeitpunkt ihrer Anstellung einen ähnlichen Hintergrund hinsichtlich der Ausbildung und Qualifizierung mit. Beide konnten weder ein Vorpraktikum beziehungsweise ein Praktikum in der Offenen Jugendarbeit aufweisen, noch hatten sie ihre Ausbildungen begonnen. Sie waren zum Einstellungszeitpunkt lediglich immatrikuliert an einer Fachhochschule für Soziale Arbeit und begannen das Studium kurz nach dem Einstieg in die Offene Jugendarbeit (vgl. I2: 17-27; I3: 1-12; 98-118). Während die Informantin B2 alleine und ohne Ausbildung für die Jugendarbeit der politischen Gemeinde eingestellt wurde, arbeitete die Informantin B3 zunächst in einem Zweierteam zusammen mit einem Jugendarbeitenden, der das Studium in der Sozialen Arbeit bereits begonnen hatte (vgl. I2: 17-27; I3: 32-35). Ihr Arbeitskollege habe die Stelle bald verlassen, weil er, wie sie meint, eine attraktive Stelle angeboten bekommen habe und wohl auch, weil ihm der Druck zuviel gewesen sei (vgl. I3: 160-169). Somit waren ab diesem Zeitpunkt beide Informantinnen in einer ähnlichen Situation des Alleinseins, ohne auf einen Erfahrungsschatz und eine Ausbil-

derung zurückgreifen zu können. Die Informantin B2 berichtet aus dieser Zeit auch, dass sie häufig nicht gewusst habe, wie man etwas auf die Beine hätte stellen können, weil ihr einfach das Wissen dazu gefehlt habe (vgl. I2: 124-128). Auch die Informantin B3 meint, sie sei von Null auf Hundert eingestiegen und ihr hätte ganz Vieles an Wissen gefehlt. So brauche es ihrer Meinung nach für eine solche Stelle Personen, welche die Ausbildung abgeschlossen hätten und ein paar Jahre Erfahrung mitbringen würden (vgl. I3: 308-320). Ihre Vorgesetzten hätten dies dann auch erkannt, worauf sie die Stelle für eine Person mit Ausbildung als Stellenleitung ausgeschrieben hatten. Das Interesse darauf sei jedoch sehr gering gewesen und so habe man keine Person gefunden, welche diese Anforderungen erfüllt hätte (vgl. I3: 169-172; 181-194). Weil niemand gefunden wurde, hatte die Informantin B2 den Auftrag bekommen eine Person aus der Gemeinde zu finden, welche einer der Jugendtreffs betreuen konnte. Für diese Aufgabe wurde eine Hausfrau aus der Gemeinde gefunden, die diese Arbeit gerne und gut machte. Jedoch benötigte sie auch eine Menge an Unterstützung durch die Informantin B3, weil bei ihr keine Ausbildung vorhanden gewesen war (vgl. I3: 194-200). Eine ähnliche Strategie wurde von den Behörden der Stelle der Informantin B2 gewählt. So hatte auch sie, nachdem sie ihr Pensum aus Gründen der Überlastung reduzieren durfte, eine Aufsichtsperson ohne weitere Vorkenntnisse suchen dürfen. Die Vorstellung der Behörden sei es gewesen, dass hierfür eine Mutter oder eine Blauringleiterin geeignet wären, die sich damit einen kleinen Verdienst ermöglichen könnten. Sie betont daraufhin, dass sie zu diesem Zeitpunkt den Bedarf gehabt hätte, dass ihr eine Person zur Seite gestanden hätte, welche ausgebildet gewesen wäre und ihr fachliche Unterstützung hätte bieten können. Das wäre für sie eine mögliche Massnahme gewesen, die sie davon hätte abhalten können, die Stelle zu verlassen (vgl. I2: 179-214). Nachdem sie die Stelle verlassen hatte, wurde sie als Jugendarbeiterin in Ausbildung in einem Dreierteam in einer anderen Gemeinde angestellt. In diesem arbeite sie, eine weitere Person in Ausbildung und der Stellenleiter, der seit rund fünf Jahren über ein abgeschlossenes Studium der Soziokulturellen Animation und über mehrjährige Erfahrung in der Offenen Jugendarbeit verfügt. Im Gespräch wird deutlich, dass dies ein zentraler Punkt ist, den sie an der neuen Stelle sehr schätzt (vgl. I2: 215-230).

Einen weiteren Aspekt wird von der Informantin B3 und dem Informanten B1 aufgegriffen. So beschreiben sie, es könnte in der Ausbildung im Studium mehr zur Vorbereitung für die Tätigkeit in der Jugendarbeit getan werden (vgl. I1: 272-304; I3: 531-550). Die Informantin würde sich diesbezüglich mehr jugendarbeitsspezifische Inhalte während des Bachelor-Studiums, oder Weiterbildungsmöglichkeiten wie einen MAS Jugendarbeit wünschen (vgl. 531-550). Der Informant B1 bezeichnet es auch als problematisch, dass Studierende im Studi-

um zu wenig auf die Komplexität der Realität in der Jugendarbeit vorbereitet würden. Er kommt in dieser Hinsicht auf die Aussage, es wäre sinnvoll, eine spezifische Jugendarbeitsausbildung anzubieten, welche den Querschnitt der verschiedenen beinhaltenden Bereichen wie Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Beratung oder Animation auf den Fokus Jugendarbeit konzentriert. Dies könnte seines Erachtens eine Fachschule oder sogar eine Berufsausbildung sein, welche den Jugendarbeitenden die wirklichen Grundlagen für die Arbeit vermittele. So sieht er in der Professionalisierung verschiedene Ausprägungen einer Verhochschulisierung, welche für ihn Vor- wie auch Nachteile beinhalten. Es bräuchten in der Offenen Jugendarbeit seines Erachtens nicht alles Hochschulabgehende zu sein. Daneben, betont er, brauche es schon auch Leute, welche konzeptionelle, politisch denkende Fähigkeiten mitbringen und im Spiel zwischen Individuum und Gesellschaft, beziehungsweise zwischen Politik und den Bedürfnissen der Jugend vermitteln könnten (vgl. I1: 37-59). Deshalb brauche es differenzierte Studien- und Ausbildungsgänge, und da sei er der Meinung, dass sich dies auch wieder auf die Fluktuation verbessernd auszuwirken vermöge (vgl. I1: 406-434).

Kategorie 2.4: Teamgrösse und -konstellation

Die Arbeitsbedingungen in der Offenen Jugendarbeit seien schlecht, weil es meistens kleine Teams mit wenig Personen und gleichzeitig das Aufgaben- und Anforderungsfeld gross seien, beschreibt die Informantin B3 (vgl. I3: 448-451). Bei sämtlichen Interviews tauchen immer wieder verschiedene Aspekte zur Teamgrösse und -konstellation auf. Die Informantin B2 verweist beispielsweise darauf, dass sie bereits im Vorfeld Befürchtungen hinsichtlich des Allein-Seins und der daraus resultierenden Abwesenheit der fachlichen Unterstützung gehabt habe (vgl. I2: 85-93). Die Informantin B3 verweist auf die erste Zeit nach dem Stellenantritt, als ihr das Allein-Sein, sich alleine einzuarbeiten und alleine zu arbeiten rückblickend hängen geblieben sei (vgl. I3: 68-80). Beide Informantinnen hatten die Erfahrung gemacht, alleine als Nicht-Ausgebildete für die Jugendarbeit verantwortlich zu sein. Auch der Informant B1 bestätigt, die „One-Man-Show ist immer schwierig“ (I1: 186), weil unter anderem Einarbeitungsphasen nicht gewährleistet wären und es jedes Mal zu einem Bruch komme, wenn eine Person die Stelle verlasse und eine andere Person die Stelle neu besetze (vgl. I1: 186-194). Die Vorteile eines guten Teams habe er gesehen, als er selber Stellenleiter einer Jugendarbeit mit fünf bis sechs Mitarbeitenden gewesen sei. Dabei könnten auch dann, wenn eine Person die Stelle verlasse, drohende Lücken durch das Team kompensiert werden (vgl. I1: 174-186). Die beiden Informantinnen B2 und B3 konnten diese Erfahrungen der Teamkompensation nur beschränkt oder gar nicht machen. Die Informantin B3 arbeitete zu Beginn in einem Zweierteam

mit einem sich in Ausbildung befindenden Arbeitskollegen, der die Stelle bald verliess, was dazu führte, dass sie danach die Jugendarbeit alleine zu leisten hatte. Die Informantin B2 war dem Sozialen Dienst der Gemeinde unterstellt. Für die Jugendarbeit sei sie jedoch alleine verantwortlich gewesen, zudem habe niemand vom Team des Sozialen Diensts eine Ahnung von Jugendarbeit gehabt (vgl. I2:38-53). Da sich beide Informantinnen in der Anfangsphase des praxisbegleitenden Studiums befanden, welches eine qualifizierte fachliche Praxisanleitung verlangt, hatten sie beide sogenannte Praxisausbildner zur Seite. Weil beide alleine arbeiteten, fand diese Praxisanleitung durch Personen ausserhalb ihrer Institutionen statt. Beide beklagen jedoch, dass diese Treffen mit ihren Praxisausbildnern zu wenig häufig und zu wenig regelmässig stattgefunden hätten und es sich dabei eher um Empfehlungen für ihr Handeln von aussen gehandelt habe. Bei der konkreten Arbeit seien sie immer auf sich selber gestellt gewesen (vgl. I2: 38-53; 132-145; I3: 68-80). Beide Informantinnen formulieren den damaligen Wunsch einer engeren fachlichen Begleitung, die unbedingt von einer Person innerhalb des Teams hätte stattfinden müssen. So wäre dies für beide eine Massnahme gewesen, die sie allenfalls davon hätte abhalten können, ihre Stellen zu verlassen (vgl. I2: 179-214; I3: 335-343; 350-353).

Auch der Informant B1 bezeichnet die Teamgrösse und -konstellation als ein ausschlaggebender Faktor für das Verweilen auf einer Stelle. Gerade weil die Jugendlichen in einer ständigen Bewegung und Entwicklung stünden, sei es wichtig mittels eines Teams Austausch- und Reflexionsgefässe, wie es beispielsweise bei Intervisionsrunden der Fall sei, zur Verfügung zu haben. Als Stellenleiter hätte er es gut feststellen können, wie die Mitarbeitenden es schätzen würden, wöchentliche Teamsitzungen zu haben, in denen die Möglichkeiten bestehen, darzustellen, wo man bei der Arbeit stehe, wo man nicht weiter wisse und wie die anderen darüber denken (vgl. I1: 195-253). Die beiden Informantinnen, die beide teamloses Arbeiten erfahren hatten, haben nun auf ihren neuen Stellen die Erfahrung gemacht, wie wertvoll es ist, in einem Team zu arbeiten. Dadurch werde ihnen die Praxisanleitung innerhalb des Teams ermöglicht. Auch würden sie den fachlichen Austausch, die Inputs, die regelmässigen Reflexionen, das Erhalten von Rückmeldungen und das Zusammenarbeiten mit ausgebildeten Personen sehr geniessen (vgl. I2: 215-230; I3: 335-343). Die Informantin B3 betont auch, dass sie gerade dadurch in ihrer sozialarbeiterischen Professionalität wachsen könne (vgl. I3: 335-343). Als sie an ihren letzten Stellen alleine arbeiteten, hätten sie auch alles alleine tragen müssen und das habe dann entscheidend dazu geführt, dass sie sich überfordert und überlastet fühlten. So hatte die Informantin B2, vor der Einstellung einer weiteren Aufsichtsperson aus der Gemeinde, ein Jugendhaus über mehrere Etagen samt Umschwung mit jeweils rund 70

Besuchenden zu leiten. Die Informantin B3 leitete anfänglich einen Jugendtreff, bevor der zweite hinzukam und als ihr Arbeitskollege ausfiel, hatte sie noch einen dritten zu leiten (vgl. I2: 179-214; I3: 50-54).

Der Informant B1 beschreibt, dass seine Mitarbeitenden im Durchschnitt dreieinhalb bis vier Jahre angestellt waren, weil sie unter anderem eben auch durch das Team vor Überlastungen und Überforderungen geschützt werden konnten. Ein Team bringe eine Auswahl von Leuten mit sich, damit auch geschaut werden könne, dass die Mitarbeitenden entlastet werden könnten. Damit könnten auch Regenerierungsphasen geschaffen werden und den Mitarbeitenden die Gelegenheit gegeben werden, ihr soziales Umfeld zu pflegen, welches in solchen Berufen einen zentralen Stellenwert aufweise. Deshalb sei eine gewisse Teamgrösse wichtig, und wenn damit feinfühlig umgegangen werde, dann würden sich die Mitarbeitenden auch wohler fühlen, sich mehr engagieren und länger auf ihren Stellen bleiben (I1: 195-253).

Kategorie 2.5: Harmonie im Team

Von der Informantin B2 wird noch zusätzlich die Harmonie im Team angesprochen, welche für sie auch ein Grund sein könnte, nicht länger auf einer Stelle bleiben zu wollen. Sie habe erlebt, dass es mit dem Team des Sozialen Diensts, dem sie angegliedert war, anfänglich noch gut funktioniert habe. Es sei aber zunehmend schwieriger geworden, als sie feststellte, dass diese Leute keine Ahnung von Jugendarbeit hätten. Sie hätten zwar immer das Gefühl gehabt, so wie dies in der Schweiz alle hätten, sie wüssten, was das beste für die Jugendarbeit sei, obwohl niemand von denen auch nur einen Tag in der Jugendarbeit gearbeitet hatte (vgl. I2: 128-132). Als sie sich in Gedanken vorstellt, sich für eine Mindestanstellungsdauer verpflichten zu müssen, begründet sie, es wäre für sie deshalb nicht vorstellbar, weil die Soziale Arbeit und die Jugendarbeit so stark an Personen gebunden sei. Dabei denke sie weniger an die Jugendlichen als an die Teammitglieder. Es sei natürlich, dass man nicht zu allen Menschen einen guten Draht haben könne und wenn sie in einem Team mit Personen arbeiten müsste, zu denen sie keinen guten Kontakt hätte, wäre es eine schreckliche Vorstellung, dann noch zum Verweilen verpflichtet zu sein. Dort wo sie jetzt angestellt sei, hätten sie zwar auch alle ihre eigenen Projekte und Dossiers, man arbeite aber dennoch schon nur räumlich im Büro sehr nahe zusammen. Wenn dies nicht funktionieren würde, dann wäre das für sie ein Grund die Stelle zu verlassen (I2: 257-276).

Kategorie 2.6: Führung

Als ausschlaggebend für ihren Weggang bezeichnet die Informantin B2 eine Situation, die sie

mit ihrem Chef, dem Leiter der Sozialen Dienste, erlebte. Als sie sich überlastet und überfordert gefühlt hatte, suchte sie mehrfach das Gespräch mit ihm, jedoch habe dieser bis zu dem Punkt nie Zeit gehabt, als sie vor ihm in Tränen ausbrach. Darauf habe dieser mit seiner Reaktion die Situation verniedlicht und lachhaft gemacht. Sie bezeichnet diesen Punkt als Bestätigung, dass ihr niemand zugehört habe, sie nicht ernst genommen und ihre Arbeit nicht geschätzt wurde (vgl. I2: 146-178). Bei den beiden kleinen Stellen, welche die beiden Informantinnen B2 und B3 erlebten, scheint eine klare Führung und Aufgabenteilung nicht gegeben gewesen zu sein. Die Informantin berichtet von einem Beispiel als ihr PC nicht mehr funktionierte. Da habe sie vom Vorstand den Auftrag bekommen Offerten für die Neuanschaffung einzuholen und dem Vorstand vorzulegen, damit dieser über die Neuanschaffung entscheiden könne. Sie vergleicht das Vorgehen mit jenem, das früher, als sie bei der Bank arbeitete, erforderlich war. Dort hätte ein Telefonat an die richtige Abteilung genügt und alles wäre organisiert gewesen. Aber in der Jugendarbeit habe sie dann selber einen halben Tag für solche Angelegenheiten investieren müssen, und der habe dann für die eigentliche Arbeit mit den Jugendlichen gefehlt (vgl. 461-473). So meint sie, brauche es Personen in der Funktion der Leitung, welche gewisse Zuständigkeiten, wie auch die Arbeit mit Gremien beispielsweise mit dem Vorstand, unter sich hätten. Dadurch hätten die Mitarbeitenden den Weg freier, sich der eigentlichen, soziokulturellen Arbeit zu widmen (vgl. I3: 308-320; 473-482). Was die Informantin B3 hierbei erwähnt hatte, scheint die Informantin B2 auf ihrer neuen Stellen ebenfalls in der Offenen Jugendarbeit zu schätzen. So hätten sie in ihrem Team klare Zuständigkeiten, wobei der Stellenleiter beispielsweise die Arbeit mit den Gemeinderäten unter sich habe und die Mitarbeitenden davon entlastet seien. Sie betont aber auch, dass ihr das manchmal fehle. Sie habe zuvor, immer wenn es um die Jugendarbeit gegangen sei, nach Vorne stehen und alles vertreten müssen. Rückblickend erkenne sie viele Fehler, die sie dabei gemacht habe, aber es sei für sie auch eine positive Erfahrung gewesen (vgl. I2: 237-256).

Der Informant B1 bringt noch einen weiteren Aspekt unter dem Thema Führung. Generell sei ein gutes Team vorteilhaft um der Fluktuation entgegenzuwirken. Ein gutes Team benötige aber auch eine gute Führung, die mit der Auswahl umgehen könne, die ein Team mit sich bringe. Er sieht bei der Führung auch die Aufgabe, den Mitarbeitenden einen gewissen Rhythmus zu geben, so dass diese ausreichend Regenerierungsphasen haben und auch entlastet werden können, ohne dass dafür die Jugendlichen auf der Strecke bleiben müssen (vgl. I1: 174-186; 195-263).

Die Informantin B2 schätzt neben der Entlastung, welche eine Stellenleitung bieten kann, auch das Fordern, das von der Leitung an ihre Person ausgehe. So werde auf ihrer neuen Stel-

le von ihr ständig verlangt, ihre Arbeit auch fachlich zu begründen und sich selber und die Arbeit ständig zu reflektieren. Das genieße sie sehr, denn zuvor habe sie sich niemals solche Gedanken machen müssen. Da habe man einfach mal gemacht (vgl. I2: 215-230).

Kategorie 2.7: Einarbeitungsphasen

Weil die Offene Jugendarbeit ein Einstiegsjob sei, sei da immer auch eine gefährliche Seite dabei, meint der Informant B1. Deshalb sei es wichtig, dass Einarbeitungsphasen gerade auch bei jenen gewährleistet seien, die alleine auf einer Stelle arbeiten. Das sei leider nur selten der Fall (vgl. I1: 186-194; 272-304). Die Informantinnen B2 und B3 erzählen beide, wie sie sich zu Beginn gleich in die Arbeit reingeworfen fühlten und ihnen ganz Vieles an Wissen gefehlt habe. Die Informantin fügt an, dass sie dies eigentlich noch gerne habe und dass dieser Sprung ins kalte Wasser sie rückblickend stärker gemacht habe, auch wenn es im Moment eine üble Erfahrung gewesen sei (vgl. I2: 237-256; I3: 29-32; 308-320). Beide Informantinnen berichten auf der anderen Seite auch, dass es zu Beginn des Stellenantritts toll gewesen sei. Da seien sie auch motiviert gewesen und die Arbeit mit den Jugendlichen hätte ihnen Freude gemacht (vgl. I2: 110-124; I3: 62-68). Die Informantin B2 konnte ihres Erachtens davon profitieren, dass sie früher selber im Jugendhaus verkehrte und deshalb ein gewisser Respekt der Jugendlichen bereits vorhanden war, was sie als gute Voraussetzung bezeichnet (vgl. I2: 110-124). Die Informantin B3 konnte bei den ersten beiden Malen im Jugendtreff den Betrieb mit ihrem Arbeitskollegen zu zweit führen. Danach war sie bereits alleine dafür zuständig und hatte bald noch einen weiteren Jugendtreff alleine wiedereröffnet, der zuvor wegen Nicht-Besetzung der Stelle mehrere Monate geschlossen war. Die Einarbeitung bezeichnet sie darin, dass sie angeleitet wurde, zu schauen was ihr Vorgänger auf dem PC hinterlassen hatte und einfach mal etwas, wie einen Tag der offenen Tür zu machen (vgl. I3: 50-54). Der Informant B1 bedauert diesen Punkt und bezeichnet es als gefährlich, wenn diese Einarbeitungsphasen nicht gewährleistet sind. Es sei meistens so, dass eine Person die Stelle verlasse und dann käme es zu einem Bruch. Eine neue Person beginne mit viel Enthusiasmus wieder von Vorne und müsse alles wieder neu erfinden, weil zuvor keine Konzepte gemacht oder weil diese von der Politik nicht abgesegnet worden waren (vgl. I1: 186-194; 272-304). Die Informantin B3 bestätigt dies insofern, als dass sie nach ihrer Kündigung zwar einige Male zurückgegangen wäre, um das Wichtigste der neuen Person zu übergeben. Jedoch sei es schade, dass ihre Nachfolgenden wieder viel Arbeit leisten mussten, um all das wieder aufzubauen, was sie und ihr Arbeitskollege zuvor bereits getan hätten (vgl. I3: 320-326).

Kategorie 2.8: Vernetzung und intersubjektiver fachlicher Austausch

Bei allen drei Interviews wird über verschiedene Passagen immer wieder das Bedürfnis nach Vernetzung und fachlichem Austausch innerhalb und ausserhalb des Teams laut. Die beiden Informantinnen B2 und B3 hatten beide Praxisausbilder zur Seite, die ihnen sporadisch Anleitung aus externer Perspektive geben konnten (vgl. I2: 53-68; I3: 68-80). Bei der Informantin B2 war dies ein Jugendarbeiter einer Nachbargemeinde, welcher die Zeit, die er dazu aufwendete, über seine Stelle laufen liess. Als bei der Informantin B2 dann festgestellt wurde, dass es gut wäre, die Regelmässigkeit dieser Anleitungen zu erhöhen, habe man bei der Gemeinde beantragt, die Finanzierung der Praxisanleitung zu übernehmen. Jedoch konnte das nicht erreicht werden (vgl. I2: 53-68).

Während die Informantin B2 sich eine Person gewünscht hätte, unbeachtet ob sie innerhalb oder ausserhalb des Teams angesiedelt gewesen wäre, die sie fachlich noch mehr hätte unterstützen können, war es bei der Informantin B3 der Wunsch, diese fachliche Unterstützung unbedingt im Team integriert zu haben. Dies bezeichnen die beiden Informantinnen als Wünsche oder Massnahmen, die sie möglicherweise von einer Kündigung hätten abhalten können (vgl. I2: 179-214; I3: 350-353). Auch der Informant B1 bezeichnet aus seiner Perspektive, dass die Jugendarbeitenden es sehr schätzen und geniessen, wenn sie Austausch- und Reflexionsgefässe zur Verfügung haben. Es sei wichtig den Blick von anderen, welche dieselbe Arbeit machen, zu erhalten und darstellen zu können, wo man selber stehe und wo man nicht weiter käme. Für ihn spiele dies eine derart grosse Rolle, dass sie entscheidend sein könne, ob jemand auf seiner Stelle bleibe oder gehe (vgl. I1: 195-253). Die Informantin B3 erzählt auch, dass sie die regionale und kantonale Vernetzung der Jugendarbeitenden als professionell und gut ausgebaut erlebt habe. Dort hätte sie auch Gelegenheit erhalten, sich regelmässig auszutauschen und das sei dringend notwendig gewesen (vgl. I3: 507-526).

Kategorie 2.9: Klarheit der Auftragslage

Als die Informantin B3 ihre Stelle in der Offenen Jugendarbeit begann, wurde ihr von den Gemeindevertretungen empfohlen, zu schauen, was ihr Vorgänger gemacht hatte und dementsprechend etwas auszuprobieren. Auch ihr Praxisanleiter wies sie an, verschiedenes auszuprobieren (vgl. I3: 50-54; 68-80). Die Informantin B2 war dem Sozialen Dienst der Gemeinde angegliedert und dachte, da hätten alle aufgrund ihrer Ausbildungen in der Sozialarbeit das Wissen, was in der Jugendarbeit zu tun sei. Zunehmend habe sie aber feststellen müssen, dass diese eigentlich keine Ahnung von Soziokultur und Jugendarbeit hatten, aber trotzdem glaubten, sie wüssten, was das Beste für die Jugendarbeit sei (vgl. I2: 38-53; 85-93; 128-132).

Der Informant B1 verweist darauf, dass die diffuse Auftragslage bereits in der gesetzlichen Verankerung feststellbar sei. In gewissen Kantonen sei die Jugendarbeit ein Sozialarbeitsthema, in anderen dem Bildungsdepartement oder nochmals in anderen dem Departement für Justiz unterstellt. Seines Erachtens sollte die Jugendarbeit als Angebot des Bildungsauftrags einer Gemeinde gesehen werden, und zwar in einem breiten Bildungsverständnis, wo non-formale und informelle Bildung zu einem Wohl in einer pluralisierten und individualisierten Gesellschaft und zum Wohl der Kinder und Jugendlichen beiträgt (vgl. I1: 435-519). Aus seiner Sicht wären, solange dies nicht klar geregelt und verankert sei, fehlende oder sehr heterogene Strukturen bestehend, welche für die Fluktuationsthematik nicht förderlich seien. Insofern hänge die ganze Auftragslage von Politikerinnen und Politikern ab, welche alle vier Jahre wechseln würden. Dies führe dazu, dass keine Konzepte bestehen, welche der Jugendarbeit einen klaren Auftrag geben würden (vgl. I1: 1-37). Die Informantin B2 beschreibt dies, indem sie sagt, es gebe viele Gemeinden, welche Jugendarbeit machen würden, damit Jugendarbeit gemacht werde. Für sie wäre es aber entscheidend, dass Gemeinden gerade beim Aufbau der Jugendarbeit in eine Abklärung investieren würden, die dazu verhelfen könnte, zu erkennen, was gemacht werden sollte (vgl. I2: 339-357). Die Jugendarbeit der Gemeinden, bei welcher die Informantin B3 angestellt war, hatte in früherer Zeit eine Sozialraumanalyse durchgeführt. Das sei sehr professionell gewesen, meint die Informantin B3. Da hätte man auch erkannt, was die Jugendlichen haben und was sie nicht haben (vgl. I3: 579-605).

Kategorie 2.10: Verträglichkeit der gegebenen Bedingungen und professionellem Verständnis

Die Informantin B3 betont, dass sie eigentlich sehr gerne wieder in die Jugendarbeit einsteigen würde, weil man Wertvolles vermitteln könne. Wenn sie sich dazu entscheiden sollte, müssten einfach die Bedingungen ein nächstes Mal stimmen (vgl. I3: 365-376).

Die Informantin B2 erzählt, sie nehme an ihrer Schule sehr häufig Fluktuationen von Personen in der Offenen Jugendarbeit wahr. Sie habe das Gefühl, es gründe immer etwa auf denselben Themen und ähnlichen oder fehlenden Strukturen. Sie habe gerade auch im Austausch mit ihren Mitstudierenden und Dozierenden erkannt und bestätigt bekommen, dass eine Organisation mit solchen Bedingungen, wie es bei ihr der Fall gewesen sei, kein geeigneter Platz für eine Ausbildung sei. Sie habe von Dozierenden auch viele Inputs und Grundlagen erhalten um gegenüber den Behörden mit Wissen zu begründen, was verändert werden müsste. So wäre es erstmals wichtig gewesen, eine zusätzliche und ausgebildete Fachperson einzustellen und eine Bedarfsanalyse durchzuführen. Da sei aber vonseiten der Gemeinde nicht darauf reagiert worden. Sie sehe an ihrer Schule aber auch Leute, welche es unter ähnlichen Bedin-

gungen aushalten würden und es mit zusätzlicher Hilfe von Fachpersonen hinkriegten, die Bedingungen so zu verändern, dass es dem Verständnis von Jugendarbeit eher entspreche. Andererseits sehe sie auch Leute, welche ihre gut eingebetteten Stellen verlassen, weil die Bedingungen für sie nicht stimmen würden (vgl. I2: 132-178; 286-300; 339-357). Sie meint, man könnte noch unendlich viel Energie in die Arbeit stecken, aber diese sei halt auch bei jeder Person beschränkt (vgl. I2: 300-319).

Auch die Informantin B3 erzählt von einem ständigen Kampf, den sie geführt habe, damit sie mehr hätte machen und richtige Arbeit hätte leisten können. Ihr eigener Anspruch an sich selber habe immer mehr reingespielt. Da sei die Anforderung an sie selber entstanden, dass sie mehr könne und mehr bieten möchte, jedoch habe sie nicht gewusst wie, oder es wäre aufgrund der Bedingungen nicht gegangen. Sie hätte gerne mehr geboten, als lediglich von einem Jugendtreff zum anderen zu hetzen, diese zu öffnen und wieder zu schliessen. Gerne hätte sie mehr Projekte gemacht oder mehr mit den Schulen zusammen gearbeitet, aber das sei einfach kaum möglich gewesen (vgl. I3: 80-86; 200-228; 253-276; 496-507).

Der Informant B1 beschreibt diese Gegebenheiten auf der Basis seiner Erfahrungen als Missverhältnis zwischen Macht und Wissen. So würden die Jugendarbeitenden zwar über das Wissen verfügen, jedoch hätten sie keine Möglichkeit die Bedingungen zu gestalten, weil dies den Behörden überlassen sei (vgl. I1: 1-37).

Kategorie 2.11: Lokale Unterschiede verschiedener Standorte

In ihrer Wahrnehmung kann die Informantin B2 hinsichtlich der Jugendarbeit grosse lokale Unterschiede feststellen. Sie kenne grosse Gemeinden, die ein sehr geringes Angebot an Jugendarbeit hätten, und andererseits gäbe es kleine Gemeinden mit grossem Angebot und hohen Stellenpensen (vgl. I2: 357-374). Aus seiner überblickenden Perspektive stellt der Informant B1 ebenfalls fest, dass die Konzepte der Jugendarbeit so viele Male anders seien, wie es Gemeinden gäbe. Er führt dies auf den Grund zurück, dass Jugendarbeit auf kommunaler Ebene basiere, auf welcher sich überall wieder andere Konzepte ausgedacht würden. Diese Konzepte seien geprägt von den kommunalen Politikerinnen und Politiker. Dies führe zu fehlenden oder sehr heterogenen Strukturen, welche „Nährboden für (...) viel Willkür“ (I1: 24) bildeten (vgl. I1: 1-37). Auch meint der Befragte B1 Unterschiede zwischen den Kantonen, beispielsweise Aargau und Zürich, oder auch zwischen der deutschen und der welschen Schweiz wahrzunehmen. Im Kanton Aargau gebe es zwar inzwischen eine gesetzliche Verankerung der Jugendarbeit, jedoch sei das Bewusstsein der Politik, welchen Nutzen die Jugendarbeit bringe, noch weit davon entfernt, wie es wünschenswert wäre. Im Kanton Zürich stelle

er ein ganz anderes Selbstverständnis fest. Da seien selbst politische Personen aus dem rechten Lager der Jugendarbeit gegenüber progressiver eingestellt, als manche liberale und linke Politikerinnen und Politiker im Kanton Aargau. Dieses andere Selbstverständnis führt er zurück auf die Nähe zur Stadt Zürich, wo noch die Opernhaus-Unruhen und Globus-Krawalle der 80er-Jahre präsent seien. Da habe man die Jugend und deren Willen wahrgenommen. Zudem habe im Kanton Zürich in den letzten Jahren auch aufgezeigt werden können, dass die Jugendarbeit einen positiven Nutzen resultieren lasse. Aus diesen Gründen sei die Situation im Kanton Zürich eine andere als im Kanton Aargau und deshalb weise auch die durchschnittliche Fluktuation eine bessere Rate als an anderen Orten auf. Er könne dies momentan zwar nicht mit Zahlen belegen, aber er würde dies dennoch so behaupten (vgl. I1: 101-132).

Kategorie 2.12: Arbeitszufriedenheit

Die erste Zeit nach dem Antritt der Stelle hat die Informantin B3 noch sehr gut in Erinnerung. Sie betont, das Schöne an der Jugendarbeit sei, dass man so nahe an den Jugendlichen sei. Es sei auch schön, dass die Jugendlichen keinem Zwang unterstellt seien, so könnten sie kommen und gehen, wie sie wollten. Das sei zwar manchmal auch schwierig, aber das habe sie an der Arbeit sehr geschätzt. Zudem könnten die Jugendlichen kommen und so sein, wie sie sind. Da sei eine Haltung dahinter und das habe sie genossen. Geschätzt habe sie es auch, dass sie wenig mit Regeln und Massnahmen reagieren musste. Hinzukommend habe man in der Jugendarbeit auch die Möglichkeit kreativ zu sein und sich auszuleben und das habe ihr Spass gemacht (vgl. I3: 86-88; 248-253; 376-392; 421-433; 606-617).

Als Einschränkung der Zufriedenheit wird bei allen drei Interviews die Wertschätzung genannt. Die Informantin B3 erzählt, es sei ihr trotz all ihrer Anstrengungen so vorgekommen, als denke man, das mache nun halt auch noch jemand (vgl. I3: 266-272). Auch die Informantin B2 berichtet, wie sie nach einigen Monaten festgestellt habe, dass sie viel Energie in die Arbeit stecke und nichts zurückkomme. Das habe sich bei ihr dann nochmals im Gespräch mit ihrem Chef gezeigt, der ihre Anliegen verniedlichte und lächerlich machte. Da sei ihr bewusst geworden, sie werde nicht ernst genommen und ihre Arbeit werde nicht geschätzt. Das war für sie der ausschlaggebende Punkt, an dem sie beschloss, dass sie dies nicht mehr weiter hinnehmen wolle (vgl. I2: 146-178). Er könne es häufig beobachten, erzählt der Informant B1 im Interview, wie Jugendarbeitende am Ende des Tages viel geleistet hätten und erschöpft wären, jedoch nicht richtig wüssten, was sie gemacht haben, und ob das, was sie gemacht haben etwas gebracht habe. Und darin sehe er auch eine Gefahr, die sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirke. Man fühle sich nutzlos und überflüssig (vgl. I1: 304-335). Der Infor-

mant B1 und die Informantin B3 beschreiben beide, wie wichtig es sei, dass eine Bestätigung erhalten wird, gerade dann wenn der eigene Anspruch besteht, die Arbeit gut zu erledigen (vgl. I1: 335-346; I3: 296-303).

Die Informantin B3 erzählt, dass sie, nachdem ihr Arbeitskollege die Stelle verlassen hatte, überall alleine schauen und koordinieren habe müssen. Sie sei überall dran gewesen, jedoch nirgends richtig, weil ihr einfach die Zeit dazu gefehlt habe. Sie habe von einem Jugendtreff in den nächsten hetzen und sich dabei unterwegs noch verpflegen müssen. Als sie dann im Urlaub war und sich nicht erholen konnte, hätten die Ärzte bald Erschöpfungs- und Burnout-symptome festgestellt. Sie selber und ihre Vorgesetzten seien erschrocken darüber und hätten versucht etwas zu unternehmen, damit sie entlastet werden konnte. Aber nach ihrer Rückkehr nach sechs Wochen Krankheit seien die Symptome bald wieder da gewesen, weil sie und ihre Vorgesetzten es nicht hinkriegten, sie wirklich zu entlasten. Darauf hat sich die Informantin B3 entschieden zu gehen, weil ihr alles zuviel geworden ist (vgl. I3: 200-241). Rückblickend sagt sie, hätte es sie allenfalls davon abhalten können, wenn sie mehr Entlastung erhalten hätte. Dazu zählt sie auch, dass die Begleitung und das Coaching enger hätte sein müssen (vgl. I3: 327-335). Auch für die Informantin B2 wäre eine Unterstützung eine Massnahme gewesen, die sie möglicherweise von ihrem Weggang hätte abhalten können. Immer wenn sie gebremst worden sei, hätte sie nicht gewusst, wie damit umzugehen und das habe ihr den Wind aus den Segeln genommen. Sie betont diesbezüglich aber auch, dass die Zufriedenheit gerade durch ein Team auch eingeschränkt werden könne. Für sie sei es entscheidend, mit welchen Charakteren sie zusammenarbeiten müsse. Wenn sie mit jemandem nicht gut zu recht kommen würde, dann könne sie es sich nicht ausmalen, länger zu bleiben (vgl. I2: 215-230; 257-276).

Die Informantin B3 kann sich gut vorstellen, dass es viele Personen gebe, die gerne in dem Arbeitsfeld der Offenen Jugendarbeit tätig und dazu auch fähig sein würden. Jedoch würden sie sich von den schlechten Arbeitsbedingungen abgeschreckt fühlen. Weil man in der Jugendarbeit mit so wenig so viel leisten müsse, würde dies dann dazu führen, dass man sich übernehme, dass man demoralisiert sei, dass man nur noch das Nötigste mache oder dass man eben von der Jugendarbeit weggehe (vgl. I3: 451-461).

Kategorie 2.13: Subjektive Freiheit

Die Informantin B3 spricht noch einen Punkt an, der von der Informantin B2 und dem Informanten B1 nicht explizit angesprochen wird. So erwähnt sie, dass sie es in der Offenen Jugendarbeit auch genossen habe, sehr frei zu arbeiten und ihre Person und ihre Kreativität ein-

zubringen (vgl. I3: 248-253). Sie bezeichnet die Tätigkeit in der Offenen Jugendarbeit auch als Möglichkeit sich ausleben zu können. So habe sie ihre Leidenschaften beim Billardspielen oder beim Singen in die Arbeit mit einbringen können und in einer gewissen Art und Weise und immer mit einem gewissen Abstand auch ihr inneres Kind ausleben können (vgl. I3: 381-392). Sie meint, man bringe in der Jugendarbeit immer sehr stark die eigene Persönlichkeit hinein und wenn ein Spielraum da sei, dann mache man auch Dinge anders, als sie zuvor gemacht wurden. Das sei eine Freiheit gewesen, die zumindest sie so in der Jugendarbeit erlebt habe (vgl. I3: 398-421). Sie bringt dies auch in Verbindung mit dem Allein-Sein, das ihr ermöglichte, ein Mass an Freiheit zu geniessen, das sie in einem Team vielleicht weniger gehabt hätte, so wie sie dies jetzt auf ihrer neuen Stelle erlebe (I3: 68-80; 381-392).

Kategorie 2.14: Anerkennung und Image

Beide Informantinnen B2 und B3 erwähnen an verschiedenen Stellen der Interviews, sie hätten sich mehr Wertschätzung und Anerkennung ihrer Arbeit gewünscht. Bei beiden sind Aussagen zu finden, dass sie ihrer Meinung nach ein grosses Mass an Energie in die Arbeit gesteckt hätten. Jedoch sei es nie so richtig wertgeschätzt worden (vgl. I2: 146.178; I3: 266-272). Der Informantin B3 ist es so vorgekommen, als denke man, sie sei ein Aufpasser und schaue dazu, dass die Jugendlichen weg von der Strasse kämen und nicht trinken und nicht rauchen sollten und dass dazu auch noch jemand schauen müsse. Bei ihr sei es aber nicht so gewesen, dass sie dies zum Kapitulieren veranlasst habe. Jedoch hätte sie sich gewünscht, dass ihre Arbeit anerkannt worden wäre, gerade auch weil sie an sich den Anspruch hatte, ihre Arbeit gut zu erledigen (vgl. I3: 266-272; 273-284).

Für die Informantin B2 war der Moment, als sie vor ihrem Chef zu weinen begann und dieser die Situation verniedlichte, ein entscheidender Punkt für sich zu sagen, dass sie dies nicht mehr länger so weitermachen wolle. Sie sei der Meinung, dass man für die Wertschätzung kämpfen sollte, jedoch sei die persönliche Energie beschränkt und dann stehe die Frage im Zentrum, wie viel man sich hinein geben und wie viel man sich zurück ziehen wolle, oder man entscheide sich dazu, etwas Besseres zu suchen (vgl. I2: 146-178; 300-319).

Die Jugendarbeit betrachtend, findet die Informantin B3 es schade, dass nur wenige Gemeinden sich eine gut ausgebaute Jugendarbeit leisten würden und das habe ihrer Meinung nach mit Wertschätzung zu tun. Sie sei zwar von den politischen Gemeinden angestellt gewesen, hätte aber immer wieder feststellen müssen, dass andere Bereiche viel mehr anerkannt seien und weniger um ihre Möglichkeiten zu kämpfen hätten (vgl. I3: 303-308; 579-605). Der Informant B1 plädiert diesbezüglich für eine wirkungszielorientierte Arbeitsweise, welche län-

gerfristig dazu verhelfen könne, Anerkennung für die Arbeit zu erhalten. Er meint, wenn dies erreicht würde, dann würden die Jugendarbeitenden auch länger auf ihren Stellen verweilen (vgl. I1: 89-100).

Kategorie 2.15: Ressourcenmobilisierung

Damit die Jugendarbeit ihren Nutzen aufzeigen könne, seien zu wenige Ressourcen verfügbar, bemängelt der Informant B1 (vgl. I1: 59-89). Die Informantin B3 beschreibt im Interview mehrfach, wie sie um jeden Franken habe kämpfen müssen. So habe sie jeweils für alles einen Antrag an die Gemeinde stellen und diesen vor den Gemeindeverwaltungen oder -versammlungen vertreten müssen. Sie beschreibt, wie sie dies in ihrer eigentlichen und der richtigen Arbeit behindert habe, weil sie viel Energie in die Mobilisierung von Ressourcen habe stecken müssen. Da sehe sie auch Bereiche, die ebenfalls der Gemeinde unterstellt seien, welche viel weniger um ihre Möglichkeiten und finanziellen Ressourcen kämpfen müssten (vgl. I3: 253-266; 284-287; 303-308; 443-451). Sie habe immer nach dem Motto arbeiten müssen, dass „man (...) mit möglichst wenig möglichst viel leisten muss“ (I3: 451).

Kategorie 2.16: Finanzielle Ressourcen

In allen Interviews kommt zum Ausdruck, dass die finanziellen Ressourcen in der Offenen Jugendarbeit ein knappes Gut sind. Konkrete Beispiele nennt die Informantin B2, die zu Beginn ihrer Anstellung fachliche Unterstützung durch einen Stellenleiter einer benachbarten Jugendarbeitsstelle hatte, der später dann auch ihr Praxisbegleiter wurde. Dieser liess die Beratungsgespräche als Arbeitszeit seiner Stelle laufen, bis festgestellt wurde, dass es mehr bräuchte und die Gemeinde der Informantin B2 dies finanzieren sollte. Man habe aber nicht erreicht, die Gemeinde zur Finanzierung dessen zu überzeugen. Auch wurde ihr Lohn durch einen Stiftungsbeitrag gewissermassen quersubventioniert, welcher der Gemeinde zur finanziellen Unterstützung für den Betrieb der Jugendarbeit zur Verfügung stand. Die Informantin B2 meint, das sei von der Stiftung aber nicht als Personalkosten gedacht gewesen und deshalb sei es in ihren Augen unsauber, was die Gemeinde diesbezüglich gemacht habe. Sie beschreibt auch, dass sie sich immer wieder aufgrund des fehlenden Budgets in der Arbeit gebremst fühlte (vgl. I2: 53-68; 68-84; 110-124).

Auch die Informantin B3 berichtet, dass sie bei der Mobilisierung von Finanzen bei der Gemeinde manchmal gescheitert wäre, weil diese argumentierten, die Jugendarbeit hätte im letzten Jahr schon etwas Zusätzliches gemacht und deshalb gebe es für das aktuelle Jahr nichts. Sie würde sich für die Jugendarbeit grundsätzlich wünschen, dass sie finanziell besser unter-

stützt würde, was die Arbeitsbedingungen ihres Erachtens auch verbessern würde (vgl. I3: 284-287; 439-443; 520-526). Chancen für kleine Verbesserungen auf finanzieller Ebene sieht der Informant B1 indem möglicherweise das neue Kinder- und Jugendförderungsgesetz eingeführt werde. Damit könnten seines Erachtens zwar nicht viel, aber wenigstens etwas wenigstens an finanziellen Ressourcen geschaffen werden (vgl. I1: 1-37).

Kategorie 2.17: Salär

In keinem der Interviews beklagt sich jemand explizit über die erhaltenen Saläre, aber dennoch werden Unzufriedenheiten damit angesprochen, welche auch eng verknüpft mit den allgemeinen finanziellen Ressourcen sind. So wurde der Lohn der Informantin B2 von einem Betrag einer Stiftung an die Gemeinde finanziert, welcher nicht als Lohnkosten, sondern für den Betrieb der Jugendarbeit deklariert war (vgl. I2: 68-84). Auch die Informantin B3 und der Informant B1 erwähnen nebenbei, dass auch die Löhne zu den nicht zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen beitragen (vgl. I1: 37-59; 439-443). Hinsichtlich der Knappheit der finanziellen Ressourcen hat die Informantin B3 die Befürchtung, dass es schwierig sein könnte, mit höherer Qualifikation eine Stelle zu finden, welche auch der Qualifikation angemessen entlohnt würde. Sie habe das in ihrer Funktion im Vorstand der Jugendarbeit ihrer Heimatgemeinde einmal ausgerechnet und festgestellt, dass jemand mit jahrelanger Erfahrung und verschiedenen Weiterbildungen in eine Lohnklasse hinein gerate, die in der Jugendarbeit kaum finanziert werden würde. Bei einer solchen Lohnklasse würde sie sich selber auch fragen, ob es noch angemessen sein könne, Jugendarbeitende mit einem solchen Salär zu bezahlen (vgl. I3: 550-576).

Kategorie 2.18: Infrastrukturelle Ressourcen

Hinsichtlich der infrastrukturellen Ressourcen würde sich die Informantin B3 für die Jugendarbeit ebenfalls Verbesserungen wünschen (vgl. I3: 520-526). Einerseits habe sie für die Benutzung eines speziellen Raums für ihre Angebote jeweils Anträge mit langwierigen und mühsamen Entscheidungswegen durchlaufen müssen und andererseits habe generell auch ein Mangel an jugendgerechten Räumen in ihren Gemeinden bestanden. Die Sozialraumanalyse, welche in ihren Gemeinden durchgeführt worden war, habe aufgezeigt, welche Räume die Jugendlichen für sich nutzten. Und da wäre auch festgestellt worden, dass gewisse Jugendliche immer im Bahnhofhäuschen sitzen würden, weil sie nichts anderes hätten. In einer anderen Gemeinde sei sie ermahnt worden, für Ordnung rund um die Kirche zu schauen. In dieser Gemeinde habe es jedoch keine einzige Lokalität für Jugendliche gegeben, die sie für sich

nutzen konnten. Das ist ein Punkt, den die Informantin B3 bedauert. So werde immer mit dem Mahnfinger auf die Jugendlichen gezeigt und man hätte viel Erwartungen an sie, aber man sei nicht bereit, Möglichkeiten mittels Räumen zu bieten (vgl. I3: 579-605).

Kategorie 2.19: Zeitliche Ressourcen

Der Mangel an zeitlichen Ressourcen schien bei beiden Informantinnen B2 und B3 zu Unzufriedenheiten und Überlastungen zu führen. Die Informantin B2 wollte, weil sie sich überlastet fühlte, ihr Pensum reduzieren, was jedoch nicht so zugelassen wurde, wie sie es sich wünschte. Zusammen mit dem Studium stellte dies dann eine starke Belastung dar und führte zu einer Unzufriedenheit, gerade auch deshalb, weil sie so viel an Energie in die Arbeit reinsteckte und das Gefühl hatte, es würde nichts zurück kommen (vgl. I2: 146-178).

Nach dem Weggang ihres Arbeitskollegen schien auch die Informantin B3 überfordert gewesen zu sein, weil sie das Angebot trotz des Umstandes, dass sie alleine war, möglichst aufrecht zu erhalten hatte. So habe sie schlichtweg keine Zeit mehr für Vorbereitungen gehabt. Sie habe lediglich die Zeit gehabt, einen Jugendtreff zu öffnen und wieder zu schliessen und zum nächsten Jugendtreff zu gehen und dasselbe zu tun. Sie bezeichnet diese Zeit als einzigen Stress, den sie zu koordinieren hatte. Mit einem 50 Prozent Pensum sei verlangt worden, Jugendarbeit für fünf Gemeinden zu leisten. Zudem wären noch Forderungen gekommen, sie solle mehr mit den Schulen zusammen arbeiten, was sie auch gerne getan hätte, jedoch sei dies aus zeitlichen Gründen kaum möglich gewesen und habe sich bestenfalls auf eine Veranstaltung pro Jahr beschränkt.

Sie meint, wenn Jugendarbeitende mit so wenig an zeitlichen Ressourcen so vieles zu leisten hätten, dann führe das dazu, dass nur noch das Mindeste gemacht werde (vgl. I3: 200-228; 451-461; 483-496).

Kategorie 2.20: Arbeitszeiten

Von den Informantinnen B2 und B3 wird mehr die zeitliche Knappheit innerhalb der Arbeitszeiten, als die Arbeitszeiten an sich bemängelt. Der Informant B1 bringt diesen Punkt wieder in Zusammenhang der Vorteile eines Teams. Für ihn müsse Jugendarbeit, wenn sie lebensweltorientiert sein wolle, dann, wenn die Jugend unterwegs sei, an den Abenden, den freien Nachmittagen der Jugendlichen und an den Wochenenden stattfinden. Er berichtet von seinen Erfahrungen, als er die Jugendarbeit für eine Gemeinde während mehrerer Jahre zu leisten hatte. Da hätte er kaum ein Wochenende oder an einem Feiertag nicht gearbeitet und die Abende wären ebenfalls sehr stark durch die Arbeit besetzt gewesen. Da habe er festgestellt,

wie wichtig das soziale Umfeld in solchen Berufen sei und wie schnell es zu Verschiebungen in seinen Beziehungen und im Freundeskreis kommen könne. Weil Jugendarbeitende aber nicht jedes Wochenende arbeiten sollten und sie auch Regenerierungsphasen bräuchten, brauche es in der Jugendarbeit Teams unter guter Führung, welche gegenseitige Entlastungen ermöglichten. In der Jugendarbeit seien viele junge Personen tätig, die auch selber gerne abends oder an den Wochenenden ausgehen würden. Das sollte seines Erachtens auch möglich sein und könne mit einem Team gut ermöglicht werden. So bräuchten bei einem Team nicht alle an allen Wochenenden zu arbeiten und trotzdem würden die Jugendlichen nicht darunter leiden, weil das Angebot dann gleich wegfalle, wenn jemand einmal nicht arbeite. So würden sich die Mitarbeitenden auch wohler fühlen, wenn es gelinge, mit den Arbeitszeiten in einem Team feinfühlig umzugehen (vgl. I1: 195-253).

Kategorie 2.21: Alter

So wie es der Informant B1 aus seiner Sicht beobachten kann, ist er der Meinung, dass in der Jugendarbeit viele junge Leute tätig sind (vgl. I1: 195-253).

Die Informantin B2 meint rückblickend, sie sei dazumal, als sie die Stelle begann, vielleicht auch etwas zu jung gewesen. Bei ihr habe mit 22 Jahren auch noch ein jugendlicher Leichtsinns mitgespielt. Sie habe in diesem Alter weder konkrete Vorstellungen über die Jugendarbeit gehabt, noch sich ein differenziertes Bild über die Arbeit und die Arbeitsbedingungen machen können. Sie meint, heute beziehungsweise fünf Jahre später, hätte sie eine solche Stelle wohl nicht mehr angenommen, selbst dann, wenn sie das Studium nicht begonnen hätte. So hätte sie mit zunehmendem Alter auch ohne Studium erkannt, dass die Bedingungen für sie nicht geeignet gewesen seien (vgl. I2: 179-214).

Kategorie 2.22: Fluktuationstypen

Während des Interviews meint die Informantin B2, sie würde es hinsichtlich der Fluktuationsthematik auch spannend finden, zu schauen, ob jene Personen, die ihre Stellen nach kurzer Zeit verlassen, ihre folgenden Stellen wiederum nicht lange besetzen würden. Sie beschreibt sich dann als Person, welche nie länger als neun Monate auf einer Stelle beziehungsweise ein Jahr auf jener Jugendarbeitsstelle, die sie verlassen hatte, in einer Anstellung geblieben sei. Nun sei sie bei ihrer neuen Stelle wieder an einem solchen Punkt. Diese wolle sie jedoch nicht verlassen, da es ihr dort sehr gut gefalle. Jedoch habe sie aktuell wieder das Gefühl, sie brauche etwas Neues und deshalb ziehe sie nun in eine neue Wohnung um. Sie sehe unterschiedliche Typen in der Arbeitswelt. Da gebe es solche, die zehn Jahre auf einer Stelle bleiben und

bei der nächsten wiederum so lange verweilen würden. Sie stellt für sich fest, dass sie sich nicht zu diesen Typen zählen würde. Sie sei eher eine Person, welche die Tendenz habe, immer wieder etwas Neues zu wollen. Sie meint, für sie wäre es allenfalls gut, Projekte anzubieten, die bei ihr eingekauft werden könnten und sie somit nicht an einer Stelle verharren müsste (vgl. I2: 319-338).

Kategorie 2.23: Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten

Die Informantin B3 erzählt, sie fände es wichtig, dass die Weiterbildung von den Arbeitgebenden gefördert werde. Sie habe ein gewisses Budget für Weiterbildungen zur Verfügung gehabt und das habe sie sehr begrüsst. Weil sie jedoch im Studium war, habe sie es nicht wirklich gut nutzen können. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten nach dem Studium empfindet sie als wichtig. Sie meint, so wie es beispielsweise für die Schulsozialarbeit einen MAS gebe, so dürfte es dies auch für die Offene Jugendarbeit geben. Da könnte ihrer Meinung nach mehr gemacht werden. Sie spricht in diesem Zusammenhang dann auch wieder die finanziellen Ressourcen an. So gerate man mit zunehmender Qualifikation und Erfahrung in eine Lohnklasse, welche für die Tätigkeit in der Jugendarbeit kaum bezahlt werde. In ihren Augen wäre es besonders dann sinnvoll, wenn jemand eine grosse und professionelle Stelle mit vielen Mitarbeitenden zu leiten habe. Sie betont aber, dass es nicht viele solcher Stellen gebe und dass es deshalb auch schwierig sei, mit zunehmender Qualifikation eine geeignete und angemessene Anstellung in der Jugendarbeit zu finden (vgl. I3: 526--579).

3.5.5.3 Motive für die Wahl des Berufs

Kategorie 3.1: Motive für eine Anstellung in der Jugendarbeit

Wie bereits weiter oben dargestellt wurde, hatten die Informantinnen B2 und B3 wenig an konkreten Vorstellungen hinsichtlich dem Auftrag und Inhalt der Offenen Jugendarbeit. Diesbezüglich meint auch der Informant B1, dass viele den Einstieg mittels eines Praktikums suchen würden und deshalb sehe er darin auch ein Einstiegsjob (vgl. I1: 272-304).

Die Informantinnen B2 und B3 steckten zum Zeitpunkt der Bewerbungen in beinahe derselben Situation. Beide waren immatrikuliert an einer Fachhochschule im Bereich der Sozialen Arbeit und suchten einen Ausbildungsplatz, damit sie ihr Studium praxisbegleitend antreten konnten (vgl. I2: 4-10; I3: 1-12). Kurz vor dem Start wurden sie aufmerksam auf die ausgeschriebenen Stellen und erhofften sich dadurch, ihren Ausbildungsplatz sichern zu können. Die Informantin B3 habe gewusst, sie wolle im Bereich der Sozialarbeit tätig sein. Dabei habe sie jedoch nicht nur spezifisch in der Jugendarbeit einen Ausbildungsplatz gesucht. So sei ihr

aber diese Stelle sehr gelegen gekommen und sie habe gleich nach dem Vorstellungsgespräch gewusst, sie wolle diese Stelle antreten. Sie erzählt, sie habe auch das Gefühl gehabt, die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen liege ihr gut liegen und bereite ihr Freude und dadurch, dass sie im Vorstand der Jugendarbeit ihrer Heimatgemeinde engagiert war, habe sie eine vage Vorstellung der Jugendarbeit gehabt. So habe dann alles sehr gut gepasst und sie sei froh gewesen, dass es sich einfach so ergeben habe und sie dort ihren Ausbildungsplatz erhielt, bei dem sie das Gefühl gehabt habe, das sei nicht etwas, das nichts für sie wäre (vgl. I3: 12-25; 62-68; 89-98; 118-122).

Die Informantin B2 berichtet, wie sie in ihren jüngeren Jahren selber Besucherin des Jugendhauses gewesen sei und deshalb habe sie auch gedacht, dass diese Arbeit etwas sehr Tolles sei. (vgl. I2: 4-10; 93-102). Der Informant B1 nimmt aus seiner Perspektive ähnliche Motivationen wahr, wie sie von den beiden Informantinnen beschrieben wurden. Er könne beobachten, dass viele junge Leute mit Enthusiasmus, Euphorie und einem Herz für das Individuum in die Jugendarbeit einsteigen würden und Freude daran hätten, dass sie als junge Menschen mit jungen Menschen arbeiten könnten (vgl. I1: 272-304).

3.5.5.4 Wirkungen der Personalfuktuation

Kategorie 4.1: Berufsbiografische Auswirkungen durch Fluktuationserfahrungen

Es zeigt sich in den Interviews, dass die beiden Informantinnen B2 und B3 die Erfahrungen, welche sie auf ihren ersten Stellen in der Jugendarbeit gemacht hatten, für ihre weiteren Werdegänge zu einem grossen Teil als positiv beurteilen. Die Informantin B2 erklärt, sie sei durch ihr Erlebtes sehr kritisch geworden. Sie schaue, auch wenn sie keine neue Stelle am suchen sei, immer wieder in die Stelleninserate und könne einen sehr kritischen Blick auf diese und das Dahinterliegende einnehmen (vgl. I2: 231-236). Auch schätzt sie es rückblickend, dass sie die Möglichkeiten hatte, mit Gremien wie beispielsweise dem Gemeinderat zusammenarbeiten zu können. Einerseits fände sie es gut, diese Erfahrungen gemacht zu haben, jedoch habe sie halt immer auch für die Jugendarbeit hinhalten müssen. Sie habe dabei erfahren können, wie das sei, wo man überall drin sein müsse und wie man sich zu verkaufen habe. Sie meint, sie hätte dabei zwar vieles falsch gemacht, doch immerhin habe sie eine Vorstellung davon bekommen, während andere diese Gelegenheiten nicht hätten. In ihrer jetzigen Anstellung sei derartiges klare Angelegenheit ihres Stellenleiters. Sie bezeichnet die Erfahrungen, die sie gemacht hatte und wie ein Sprung ins kalte Wasser waren, als sehr übel in jenem Moment, in dem sie es erlebt habe. Im Nachhinein erkenne sie jedoch, dass sie dadurch stärker geworden sei (vgl. I2: 237-256).

Die Informantin B3 erklärt, sie habe durch ihre Erfahrungen vieles über sich selber gelernt. Sie habe erkannt, dass sie die Tendenz habe, es immer allen recht und alles ganz gut zu machen und dabei Gefahr zu laufen, zu weit zu gehen. Zwar sei sie immer noch eine Person, die gerne ins kalte Wasser geworfen werde, jedoch würde sie es nicht mehr derartig extrem wollen (vgl. I3: 254-365). Als weiteren positiven Punkt nimmt sie für sich auch mit, dass ihr die Jugendarbeit gut liege und sie viel Freude daran hätte. Es sei ein Feld, in dem man viel Wertvolles vermitteln könne und sie könne es sich gut vorstellen, eines Tages wieder in der Jugendarbeit tätig zu sein. Ein nächstes Mal aber, betont sie, müssten die Bedingungen stimmen (vgl. I3: 365-376).

3.5.5.5 Entwicklungsmöglichkeiten im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit

Kategorie 5.1: Gesetzliche Verankerung der Jugendarbeit

Für die Informantin B2 geht es bei der Fluktuationsthematik immer auch um die Einbettung auf Gemeindeebene. Sie sei zwar auf dem Papier dem Sozialen Dienst der Gemeinde angegliedert gewesen, was sich aber in der Realität nur wenig so ausgestaltet habe (vgl. I2: 102-109; 300-319). Auch die Informantin B3 berichtet vom selben Empfinden. Sie habe zwar auf Gemeindeebene gearbeitet und doch sei sie kein Teil der Gemeinde gewesen. Deshalb habe sie immer wieder für die Jugendarbeit kämpfen müssen (vgl. I3: 443-448).

Der Informant B1 erklärt, für ihn habe die fehlende gesetzliche Verankerung direkt mit der Fluktuation zu tun. Die Fluktuationsthematik sei eine schwierige, weil kein Bundesauftrag und somit keine gesetzliche Verankerung auf dieser Ebene bestehe. Er meint aber, dass sich das mit dem allenfalls einzuführenden neuen Kinder- und Jugendförderungsgesetz zum Positiven verändern könne. Bislang hätte die Offene Jugendarbeit auf kommunaler Ebene basiert, und das bedeute, dass in jeder Gemeinde die Konzepte unterschiedlich seien. Deshalb meint er, müsse sich die Jugendarbeit stark machen, damit die informelle Bildung, wozu er die Jugendarbeit zähle, einen Stellenwert auf gesetzlicher Ebene bekomme. Solange dies nicht gegeben sei, wären fehlende oder sehr heterogene Strukturen vorhanden (vgl. I1: 1-37). Die Informantin B2 würde sich diesbezüglich eine ähnliche Verankerung wünschen, wie sie für die Schulsozialarbeit bestehe. Da sei es definiert, wie viele Stellenprozente für welche Anzahl Schülerinnen und Schüler vorhanden sein müssten. Solche Richtlinien würde sie sich auch für die Offene Jugendarbeit wünschen (vgl. I2: 357-374). Der Informant B1 hofft auch darauf, dass die Offene Jugendarbeit als Teil des Bildungsauftrages wahrgenommen wird und dadurch eine Verankerung eines Auftrages informeller Bildung einer Gemeinde erreicht (vgl. I1: 435-519).

Kategorie 5.2: Transparenz der Wirkungen

Für den Informanten B1 scheint es gerade auch hinsichtlich der Fluktuationsthematik wichtig, dass die Jugendarbeit aufzeigen könne, welchen Nutzen sie bringe. Wenn Jugendarbeitende am Ende des Tages sähen, was sie geleistet hätten, dann wirke sich dies einerseits positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und die Jugendarbeitenden würden sich weniger nutzlos und überflüssig fühlen. Andererseits könnte der Politik besser aufgezeigt werden, welche Wirkung die Jugendarbeit habe und dann müsse die Jugendarbeit auch weniger Angst um ihre Existenz haben und die Arbeit würde besser wertgeschätzt (vgl. I1: 59-89; 304-335). Er habe das Gefühl, das sei im Kanton Zürich in den letzten Jahren gut gelungen und das habe unter anderem auch dazu beigetragen, dass politisch ein ganz anderes Selbstverständnis gegenüber der Jugendarbeit herrsche (vgl. I1: 101-132). Damit dies auch gelinge, brauche die Jugendarbeit Modelle und Konzepte, welche die Jugendarbeitenden ziel- und wirkungsorientiert arbeiten liessen, meint der Informant B1. Er könne feststellen, dass Jugendarbeitende eine gewisse Angst davor hätten, darzulegen was ihre Arbeit bewirken solle. Dies sei seines Erachtens nicht so, weil sie dies nicht wollten, sondern weil ihnen die dazugehörigen Modelle fehlen würden (vgl. I1: 59-89). Die Informantin B2 beschreibt dies ähnlich. So habe sie an ihrer ersten Stelle in der Jugendarbeit einfach einmal Dinge gemacht ohne etwas zu begründen. Nun müsse sie auf ihrer neuen Stelle ihr Handeln ständig fachlich begründen, vertreten und reflektieren. Sie betont, dass sie dies in ihrer neuen Anstellung sehr schätze (vgl. I2: 215-230).

Der Informant B1 bestätigt, es sei nicht einfach eine Transparenz zu erreichen und darin hätte die Jugendarbeit grossen Nachholbedarf. Er selber habe als Stellenleiter gute Erfahrungen mit Modellen gemacht, welche für Jugendarbeitende gut anwendbar seien und der Politik klar aufzeigen könnten, welche Überlegungen und Strukturen hinter welchen Projekten und Konzepten stünden. Er beabsichtige für die Jugendarbeit zusammen mit den Hochschulen diesbezüglich gewisse Standards mit Qualitätskriterien bis hin zu Zertifizierungen für die Jugendarbeit zu entwickeln. Er meint, wenn diese Richtung gut eingelenkt werde, dann würde sich das für die Fluktuationsthematik ebenfalls positiv auswirken (vgl. 59-89; 406-434).

4. ABSCHLIESSENDER TEIL

4.1 Ergebnisse der explorativen Studie

Als letzter Schritt der Auswertung folgt nun in diesem Kapitel die Interpretation der Ergebnisse des thematischen Vergleichs des empirischen Teils im Rekurs auf die theoretischen Wissensbestände des theoretischen Teils. Hierin wird die „Ablösung von den Texten und auch von der Terminologie der Interviewten“ (Meuser/Nagel 2010: 467) vorgenommen. Die Inhalte der Aussagen werden auf die oben formulierten Fragestellungen der Arbeit hinsichtlich der Fluktuationsthematik verdichtet und abstrahiert. Somit können Aussagen über die Strukturen des Expertenwissens mit Anschlussmöglichkeiten der theoretischen Diskussion, dort wo sie sich ergibt, erfolgen (vgl. ebd.). Dabei wird nach den Themenkomplexen vorgegangen, wie sie für den Interviewleitfaden ausgearbeitet wurden und die sich an der zentralen und den untergeordneten Fragestellungen der gesamten Bachelor-Thesis orientieren.

4.1.1 Relevanz des Themas Personalfluktuatation in der Offenen Jugendarbeit

Angesichts der Aussagen der Experteninterviews muss die aktuelle durchschnittliche Verweildauer von knapp zwei Jahren auf einer Stelle bei Jugendarbeitenden als problematisch bezeichnet werden. Diesbezüglich wird in den Interviews in erster Linie der Aspekt der Auswirkungen auf der Ebene der Beziehungen, beziehungsweise den Arbeitsbündnissen zwischen Jugendarbeitenden und ihren Adressatinnen und Adressaten betont. Wenn die Jugendarbeit „Offenheit und Halt“ (Böhnisch et al. 1998) bieten soll, dann ist es fragwürdig, ob dieser Forderung innerhalb einer solchen kurzen Zeitspanne gerecht werden kann. Zumindest die Forderung nach Halt kann bei einer Verweildauer von weniger als zwei Jahren nur beschränkt eingelöst werden. Um den Adressatinnen und Adressaten Halt bieten zu können, braucht es ein Vertrauensverhältnis zu den Jugendarbeitenden, das in einer auseinandersetzungreichen Phase des Beziehungsaufbaus entstehen kann. Sobald diese Basis vorhanden ist, können auch Prozesse der Begleitung und Unterstützung stattfinden. Gerade bei grossen und kritischen Lebensereignissen, wie dem Übertritt von der Schule in die Arbeitswelt, kann die Jugendarbeit mit ihren Beziehungen zu den Jugendlichen und ihrem Angebot an Raum, welche dem Lebensalter Jugend typische Lebensbewältigung offen hält, einen Halt bieten. Jugendarbeitende, welche über die Kennenlernphase hinaus Beziehungen zu den Jugendlichen anbieten können, ermöglichen ihnen auch einen Halt bei drohenden Brüchen bei diesem Übergang bieten zu können. Dazu muss mit einer Jugendgeneration während längerer Zeit verschiedene

Phasen durchlaufen werden, damit die Adressatinnen und Adressaten darin begleitet werden können. Nicht zu vernachlässigen ist eine Ablösungs- und Distanzierungsphase, die im Anschluss stattfinden muss, damit nicht Abhängigkeiten sondern Selbstbestimmung und Autonomie erlebt werden kann. Um auch nur mit einer Jugendgeneration diese Prozesse zu durchlaufen, reichen weniger als zwei Jahre sicherlich nicht aus. Insofern kann der Schluss gezogen werden, dass eine Verweildauer, die nicht weniger als drei bis vier Jahre aufweist, sinnvoll, wünschenswert und anzustreben wäre.

4.1.2 Motive für die Wahl des Berufs

Der Eintritt in eine hauptamtliche Tätigkeit im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit kann häufig als Einstieg in eine Disziplin der Profession Soziale Arbeit bezeichnet werden. Konkrete Vorstellungen hinsichtlich des Inhalts und des Auftrags der Offenen Jugendarbeit sind in diesem Fall nur beschränkt vorhanden. Generell wird eine Anstellung in der Offenen Jugendarbeit mit grosser Freude angetreten. Insbesondere für die Zusammenarbeit mit den Jugendlichen scheint ein grosses Mass an Enthusiasmus und Euphorie vorhanden zu sein. Das bedeutet demnach, dass die Vorstellung der eigentlichen Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten als Motiv betrachtet werden kann. Als weiteres Motiv herauskristallisiert, hat sich die Möglichkeit in einem Feld der Jugendarbeit nun hauptamtlich tätig zu sein, in dem zuvor auf ehrenamtlicher Basis, beispielsweise in der Verbandsjugendarbeit, Einsätze geleistet wurden. Hinzukommend scheinen angehende Studierende, welche ihr Studium praxisbegleitend absolvieren möchten und dazu einen Ausbildungsplatz benötigen, wegen deren raren Vorhandenseins grundsätzlich motiviert zu sein, überhaupt einen Ausbildungsplatz zu erhalten. Wenn dieser in der Offenen Jugendarbeit gefunden wird, muss dies nicht zwingend mit dem unbedingten Willen in der Jugendarbeit tätig zu sein in Zusammenhang stehen. Das Motiv, das Studium praxisbegleitend beginnen zu können, kann ebenso von Bedeutung sein.

Was offen gelassen werden muss und ergänzend interessant wäre, sind jene Motive, welche Ausgebildete oder sich in Ausbildung Befindende geltend machen.

4.1.3 Einflussfaktoren auf die Personalfuktuation

Die verschiedensten Faktoren münden in ihrer Wirkung so, dass sie dazu führen, dass sich Jugendarbeitende entscheiden, ihre aktuellen Stellen weiter zu besetzen oder diese zu verlassen. Dabei fungieren die Faktoren in einem Zusammenspiel und können kaum als einzelne, isolierte Einflüsse für die Fluktuationsentscheidung verantwortlich gemacht werden. Im Nachfolgenden werden jene Faktoren, so weit als möglich isoliert, und dennoch in ihren di-

rektesten Wirkungen auf andere Faktoren betrachtet, welche in den Interviews explizit genannt wurden oder als solche interpretiert werden können.

Faktor: Vorverständnis beim Eintritt in die Jugendarbeit

Die Gesellschaft hat zwar verschiedene Vorstellungen hinsichtlich dessen, was in der Jugendarbeit geleistet wird, meist jedoch sind gewisse ähnliche Aspekte anzutreffen. Häufig wird sich vorgestellt, Jugendarbeitende seien eine Art Berufsjugendliche, welche mit den Jugendlichen die Freizeit im Jugendhaus beim Tischkicker- und Billardspielen verbringen und sie so vom Rumhängen auf der Strasse und von bestimmtem Risikoverhalten abhalten. Wenn bei Neueinsteigenden in die Offene Jugendarbeit solche Vorstellungen der Arbeit vorhanden sind, dann bringt dies die Gefahr mit sich, dass sie bald enttäuscht und überfordert sind mit dem, was die Jugendarbeit zu leisten und zu bieten hat. So kann sich das Erkennen der „Komplexität der Realität“ (I1: 290) in der Jugendarbeit bei Neuankömmlingen wie ein „Sprung ins kalte Wasser“ (I2: 252) anfühlen. Besonders ausgeprägt mag dies dann sein, wenn sie alleine arbeiten, nur knapp eingearbeitet oder fachlich kaum betreut werden. Eine Studie der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern stellte bei ihren Studierenden der Soziokultur, von denen rund 70 Prozent in der Jugendarbeit tätig sind, eine deutliche Veränderung der Vorstellung vom Beruf während des Zeitraums vor Ausbildungsbeginn und der ersten Zeit der Ausbildung fest. Die Vorstellungen ihres Berufs bei Studierenden der Soziokultur verändern sich gemäss der Studie deutlich stärker als dies bei Studierenden der Sozialarbeit der Fall ist (vgl. Catani et al. 2007: 20(16)). Zusammenfassend kann ein knappes oder realitätsfremdes Vorverständnis als Faktor betrachtet werden, der einen positiven Zusammenhang zur Fluktuation aufweist.

Faktor: Auswahlkriterien der anstellenden Behörden

An sich scheint es fraglich, ob dieser Faktor als solcher geltend gemacht werden kann, oder ob es nicht als einer verschiedener Ursprünge bezeichnet werden müsste, der dafür verantwortlich ist, ob und wie andere Einflussfaktoren ihre Wirkung entfalten.

Die Auswahlkriterien der anstellenden Behörden könnten aber beispielsweise dann als Einflussfaktor wirken, wenn nach einem Weggang einer Person, eine Stelle neu zu besetzen ist, die aus professioneller Sicht und aus jener der verbleibenden Mitarbeiterin oder des verbleibenden Mitarbeiters andere Kriterien an die Nachfolge erfordern, als von der anstellenden Behörde bei der Rekrutierung berücksichtigt werden. In diesem Fall kann dies dazu führen, dass bei der verbleibenden Person Unzufriedenheit mit dem Profil oder auch der Persönlichkeit der neueintretenden Person entsteht. Andererseits kann eine Einstellung einer neuen Per-

son, die sich nach dem Bedarf und den Wünschen der Mitarbeitenden richtet, eine positive Wirkung auf die Verweildauer des bereits bestehenden Personals haben.

Faktor: Ausbildung und Qualifizierung der Jugendarbeitenden

In Deutschland konnten im Jahr 2002 weniger als die Hälfte aller in der Jugendarbeit Tätigen darauf verweisen, über ein Studium oder eine ausgewiesene pädagogische Ausbildung zu verfügen (vgl. Thole/Küster 2002:169). Damit lässt sich jedoch noch keine Aussage darüber machen, ob diese Personen für den Beruf in der Jugendarbeit dennoch qualifiziert sind. Dennoch scheint es eher schwierig zu sein, wie es in den Interviews dieser Arbeit zum Vorschein kam, wenn Personen in den Beruf der Jugendarbeit einsteigen, die über keine Erfahrungen im professionellen Kontext der Jugendarbeit und über keine Ausbildung verfügen. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Faktor der Ausbildung und Qualifizierung besonders dann eine hohe Fluktuationsrate unterstützt, wenn wenig oder schwach ausgebildete Personen alleine für die Jugendarbeit zuständig sind. Jugendarbeitende, die sich im Anfangsstadium des Studiums befinden oder lediglich immatrikuliert sind, mögen die benötigten Kompetenzen und das voraussetzende Wissen für die Arbeit in diesem „Dschungel an Aufgaben und Zuständigkeiten“ (Müller 2005: 49) noch nicht genügend mitbringen und wären zumindest angewiesen auf fachliche Unterstützung innerhalb des Teams. Die Informantinnen B2 und B3 betonten diesen Aspekt und unterstrichen, dass sie ihre Stellen allenfalls nicht verlassen hätten, wenn ihnen eine ausgebildete und erfahrene Fachkraft im Team zur Seite gestanden hätte. Dieser Faktor zählt als einer der individuellen Faktoren nach dem Modell von Sabathil (1976) zu jenen, die von einer Organisation nicht direkt beeinflussbar sind, jedoch bei der Einstellung des Personals berücksichtigt werden können.

Faktor: Teamgrösse und -konstellation

Der Teamfaktor scheint einen entscheidenden Einfluss auf die Fluktuationsentscheidungen zu nehmen. Bei Abwesenheit eines Teams drohen Jugendarbeitende besonders dann mit dem hohen Erwartungs- und Leistungsdruck überfordert und überlastet zu sein, wenn sie zudem ungenügend ausgebildet und ungenügend qualifiziert sind. Es zeigt sich, dass dies auch nicht durch die teamexternen Praxisanleitungen, welche bei Personen in praxisbegleitendem Studium gewährleistet sein müssen, kompensiert werden kann.

Bei Vorhandensein eines Teams können hinzukommend auch Einarbeitungsphasen gewährleistet werden. Zudem können drohende Brüche wie Beziehungsabbrüche oder Angebotslücken, welche durch die jeweiligen Abgänge und Neueintritte bei Einzelstellen resultieren, in

einem gewissen Mass durch ein Team kompensiert werden. Begünstigend für die Arbeitszufriedenheit und somit auch die Fluktuationstendenz vermindern, ist die Abdeckung des Bedarfs an Austausch- und Reflexionsgefässen, welche durch ein Team ermöglicht ist. Dabei scheint es gerade für neueinsteigende, nichtausgebildete oder sich in Ausbildung befindenden Personen wichtig zu sein, dass mindestens eines ihrer Teammitglieder über eine ausreichende Ausbildung und Qualifikation, sowie über mehrjährige Erfahrungen in der Offenen Jugendarbeit verfügt. Die Möglichkeit sich auszutauschen, sich und Prozesse im Team zu reflektieren, Inputs zu erhalten und zusammenzuarbeiten, kann als wertvolles Gut bezeichnet werden. Die Auswahl an Mitarbeitenden in einem Team bringt auch eine breite Palette an Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden mit sich, welche gegenseitig ergänzt werden können. Es muss bewusst sein, dass eine Person allein nie alle für die Vielfältigkeit der Jugendarbeit verlangten Kompetenzen vorweisen kann.

Grundsätzlich kann ausgesagt werden, dass die Abwesenheit eines Teams eine für die Fluktuation verstärkende Wirkung einnimmt. Bereits das Vorhandensein eines Teams lässt die Fluktuationstendenz mindern, vermutlich umso mehr, wenn eine sinnvolle Konstellation des Teams hinsichtlich der Ausbildungen und Qualifikationen bestehend ist.

Faktor: Harmonie im Team

Die Harmonie im Team oder nach dem Modell von Sabathil (1976), das Betriebsklima, kann die Fluktuationsentscheidungen massgeblich beeinflussen. Teams der Jugendarbeit sind in der Regel mit ungefähr zwei bis fünf Personen sehr klein. Die horizontalen und vertikalen Beziehungen innerhalb der Teams müssen demnach relativ eng und intensiv sein. Auch wenn die einzelnen Teammitglieder alle ihre eigenen Aufgabenbereiche haben, wird meistens schon nur räumlich sehr nahe zusammengearbeitet. Hinzu kommen die Austausch- und Reflexionsgefässe, welche die Beziehungen untereinander relativ intensiv machen. Ein gutes Betriebsklima kann demnach dazu verhelfen, dass Jugendarbeitende länger auf ihren Stellen verweilen. Hingegen werden Fluktuationstendenzen bei Disharmonien innerhalb der Beziehungen im Team unterstützt.

Faktor: Führung

Der Faktor Führung ist wiederum eng verknüpft mit dem Faktor des Teams. Eine Führung bei Jugendarbeitenden ohne Team ist nicht derart möglich, wie es bei Teams der Fall ist. Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer können durch ihre Vorgesetzten geführt werden, je nach Strukturen beispielsweise dem Vereinsvorstand, dem Sozialen Dienst oder anderen Auftrag-

gebenden. Es zeigt sich jedoch, dass in solchen Fällen Unzufriedenheit darüber herrschen kann, weil keine fachliche, pädagogische Führung zur Verfügung steht. Damit verbunden können unklare Aufgaben- und Kompetenzteilungen sein. So haben sich Jugendarbeitende mit vielen Angelegenheiten zu beschäftigen, die abseits der eigentlichen Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten sind und zu zusätzlichen Belastungen führen.

Eine Person innerhalb des Teams in der Funktion der Stellenleitung kann eine klare Führung ermöglichen und die Zuständigkeiten und Aufgaben der einzelnen Teammitglieder klären. Eine Stellenleitung ermöglicht auch Entlastungen bei der Gremienarbeit und kann den Mitarbeitenden den Rücken frei machen, um sich der pädagogischen Arbeit zu widmen. Zudem wird es von den Mitarbeitenden auch geschätzt, wenn sie eine gut qualifizierte Ansprechperson in der Führung haben, die aber auch professionelle Arbeit von ihren Mitarbeitenden verlangt.

Der Faktor Führung gewinnt für die Fluktuationsthematik bereits dann an Bedeutung, wenn es bloss um das Vorhandensein oder die Abwesenheit von professioneller Führung geht. Während das Vorhandensein einer professionellen Führung, die eine klare Aufgaben- und Kompetenzteilung ermöglicht, die Fluktuationstendenz vermindert, kann sie durch deren Abwesenheit verstärkt werden.

Faktor: Einarbeitungsphasen

Wenn begleitete Einarbeitungsphasen nicht gewährleistet sind, dann mag dies gerade bei Neueinsteigenden in die Jugendarbeit, oder bei Nicht-Ausgebildeten mit wenig Erfahrungen im Berufsfeld, schnell zu Überforderungen und Überlastungen führen. Somit wird auch bei diesem Faktor die Verstrickung mit dem Faktor Team schnell ersichtlich. Bei Einzelstellen ist oftmals keine Person da, die eine fachliche und professionelle Einarbeitung sichern könnte. Dazu kommt, dass die Stellenabtretenden meist schon weg sind, bevor die neuen Personen die Stellen antreten. So kommt es wohl nur selten zu Übergangsphasen, in denen die Arbeit von der fluktuierenden an die neuantretende Person übergeben wird. Bei einem Team hingegen kann eine Einarbeitung besser gewährleistet werden, weil auch dann, wenn die abtretende Person bereits nicht mehr auf der Stelle ist, die Einarbeitung von den Teammitgliedern und der Stellenleitung getragen werden kann.

Der Faktor Einarbeitungsphasen erhält somit die Relevanz, dass die Fluktuation unterstützt wird, wenn keine oder nur mangelnde Einarbeitungsphasen erfolgen und bereits in der Anfangsphase Überforderungen und Überlastungen resultieren.

Faktor: Vernetzung und intersubjektiver Austausch

Jugendarbeitende scheinen einen ausgeprägten Bedarf nach Vernetzung und fachlichem Austausch zu haben. Einerseits kann dies in Austausch- und Reflexionsgefässen innerhalb eines Teams stattfinden und andererseits können auch Gelegenheiten ausserhalb des Teams diesen Bedarf abdecken. Für Alleinarbeitende sind die externen Vernetzungen und Austauschmöglichkeiten enorm wichtig, in denen sie sich Inputs für ihre Arbeit holen und sich über ihre eigenen und jene Angelegenheiten anderer Jugendarbeitender auseinandersetzen können. Dazu müssen jedoch solche Gelegenheiten in einer Regelmässigkeit institutionalisiert und die dafür notwendigen Ressourcen vorhanden sein. Wenn dies nicht gegeben ist, kann dies zum Gefühl führen, alleine auf weiter Flur zu stehen und die Fluktuationstendenz erhöhen.

Faktor: Klarheit der Auftragslage

Die Erwartungen von Seiten der Trägerschaft aber auch generell von der Gesellschaft an die Jugendarbeit scheinen diffus. Die Art der Umsetzung der Erwartungen wird dann häufig von den lokalen Politikerinnen und Politikern, die wiederum nach einer gewissen Zeit wechseln, bestimmt. Das kann dazu führen, dass die Auftragslage mit anderen Personen auf der strategischen und legislativen Ebene wieder zu einer anderen wird. Gefördert und ermöglicht wird diese Diffusion durch nur marginal vorhandene gesetzliche Verankerungen, die sich kantonale sehr unterschiedlich ausgestalten (vgl. May/Wiesli 2009). Ob die Offene Jugendarbeit der Sozialarbeit, dem Bildungsdepartement oder der Justiz unterstellt ist, ist eine Frage der Kantone beziehungsweise der Gemeinden.

Dort, wo die Jugendarbeit ihren Auftrag nicht eindeutig in Konzepten abgesegnet hat, bleibt auf strategischer Ebene ein derart grosser Spielraum, der es der Exekutive, also der Jugendarbeit, schwierig macht, ihren Auftrag so zu erfüllen, dass sie der Erwartungen an sie gerecht werden kann. Eine klare Auftragslage hingegen gibt den Jugendarbeitenden die Sicherheit und den Rückhalt ihren Auftrag wahrnehmen zu können. Wenn die Vorstellungen und Ziele der Jugendarbeitenden dann mit denen der Trägerschaft weitgehend übereinstimmen, dann ist nach dem Modell von Fluck (1992) weniger die Gefahr einer Disharmonie zwischen den Auftraggebenden und den Jugendarbeitenden vorhanden, was die Jugendarbeitenden eher zum Verbleib auf ihren Stellen veranlasst.

Faktor: Verträglichkeit der gegebenen Bedingungen mit dem professionellen Verständnis

Es scheint sich beobachten zu lassen, dass viele Jugendarbeitende ihre Stellen verlassen, weil sie, wenn sie eine professionelle Vorstellung darüber haben, was Jugendarbeit bewirken soll,

innerhalb der gegebenen Bedingungen ihres Erachtens keine professionelle Arbeit leisten können. So können sich Jugendarbeitende innerhalb der Bedingungen eingeschränkt sehen, eine Arbeit zu leisten, die sie als richtig und bedarfsangepasst halten. Wenn sie die Bedingungen nicht so verändern können, dass sie mit ihrem professionellen Verständnis zu vereinbaren sind, dann mag dies dazu führen, dass sie sich entscheiden, ihre Stellen zu verlassen, um etwas zu finden, das ihren Vorstellungen und Ansprüchen eher entspricht.

Faktor: Standort

Der Faktor Standort ist dafür bezeichnend, dass die verschiedenen Jugendarbeitsstellen verschiedene Konzepte haben und deshalb bereits beim Auftrag Verschiedenheiten bestehen. Unterschiede an den verschiedenen Standorten können auch von der Grösse beziehungsweise der Einwohnerzahlen einer Gemeinde oder einer Region abhängen, in der eine Einrichtung der Jugendarbeit tätig ist. Tendenziell sind bei zunehmender Grösse die Einrichtungen auch grösser und mit mehr Stellenprozenten ausgestattet. Es gibt aber auch kleine Gemeinden, welche im Verhältnis zu ihrer Grösse sehr gut ausgestattete Einrichtungen vorweisen.

Wenn angenommen wird, dass grössere Einrichtungen, die gesetzlich gut verankert sind, über professionelle Strukturen und über ein Team verfügen, für Jugendarbeitende attraktiver sind, dann bekommt der Faktor Standort seine Bedeutung. Es steht die Vermutung nahe, dass an Standorten kleiner Gemeinden mit kleinen Einrichtungen der Jugendarbeit die Fluktuation höher ist, als an grösseren gut ausgebauten und gut dotierten Einrichtungen.

Zu berücksichtigen gilt es auch noch die Unterschiede in den Kantonen. Zum Einen bestehen Unterschiede auf gesetzlicher Ebene und zum anderen können Unterschiede im Selbstverständnis beobachtet werden, das eine Gemeinschaft für die Jugendarbeit aufbringt. Bezeichnend dafür mögen unter anderem historische Einflüsse sein, wie es beispielsweise in der Stadt Zürich die Jugendunruhen der 80er-Jahre waren, und ihre Prägungen hinsichtlich des Verständnisses der Jugend als Teil der Gesellschaft hinterliessen.

Faktor: Arbeitszufriedenheit

Im Theoretischen Teil dieser Arbeit konnte aufgezeigt werden, wie komplex sich das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit ausgestaltet und wie unterschiedlich es betrachtet werden kann. Grundsätzlich sind es viele unterschiedliche Einflüsse, welche die Arbeitszufriedenheit bestimmen.

Aus den Interviews kann entnommen werden, dass ein hohes Mass an Freude und Motivation für die Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten bei Jugendarbeitenden besteht. Dabei

wird vor allem die Haltung gegenüber der Jugendlichen geschätzt, die sich unter anderem aus den für die Jugendarbeit konstitutiven Prinzipien der Offenheit und der Freiwilligkeit ergibt. Als einschränkend werden die Arbeitsbedingungen, die entgegengebrachte Wertschätzung, das Allein-Sein, die Überlastungen und Überforderungen bezeichnet.

Die Interviewinhalte, nach der Zwei-Faktoren Theorie beurteilend, kann festgehalten werden, dass die Hygienefaktoren, welche für die extrinsische Motivation bestimmend sind, eher marginal vorhanden sind (vgl. Kap. 2.2.2.1). Dies führt bei den Jugendarbeitenden dazu, dass sie nicht Nicht-Unzufrieden sondern eher Unzufrieden sind. Auf der anderen Seite scheint eine intrinsische Motivation, insbesondere in der eigentlichen Arbeit mit den Jugendlichen gut vorhanden zu sein, jedoch wird sie durch verschiedene Aspekte wie dem Mangel an Anerkennung beeinträchtigt. Bei diesen sogenannten Motivatoren scheint also auch nicht der Idealfall gegeben zu sein. Hinsichtlich dieser muss das Niveau irgendwo zwischen Zufrieden und Nicht-Zufrieden angesiedelt sein. Eine solche Konstellation verweist auf eine Tätigkeit herausfordernder und aufregend empfundener Arbeiten, wobei die Arbeitsbedingungen unattraktiv sind und in Beschwerden münden (vgl. Kirchler et al. 2008: 105-108). Dies bestätigt sich aus den Inhalten der Interviews und es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die beiden Informantinnen B2 und B3 ihre Stellen verlassen hatten, obwohl sie, zumindest zu Beginn der Anstellungen, ein hohes Mass an Motivation aufbrachten.

Wenn sich die Bedingungen in der Offenen Jugendarbeit so ausgestalten, wie dies bei den Informantinnen B2 und B3 der Fall war, dann lassen sich für die darin Tätigen einige wenige Möglichkeiten erahnen. Der Umgang mit den Unzufriedenheiten kann in einer Form von Absentismus oder innerer Kündigung münden, so dass Jugendarbeitende ihre Stelle zwar nicht verlassen, jedoch nur noch ein Minimum an Engagement aufbringen (vgl. Fluck 1992: 130). Nach dem Modell von Bruggemann et al. (1975) könnte die Situation auch in einer fixierten Arbeitszufriedenheit resultieren. Das könnte dann beobachtet werden, wenn Jugendarbeitende die Diskrepanz zwischen Ist und Soll hinnehmen und sich ausser Stande fühlen, etwas dagegen zu unternehmen (vgl. ebd. 133-136). Eine andere erdenkliche Variante ist jene, wie sie wohl von den beiden Informantinnen B2 und B3 vor ihrer Fluktuationsentscheidung gewählt wurde und als konstruktive Arbeitszufriedenheit bezeichnet wird. In diesem Fall wird versucht, so wie dies in den Interviews geschildert wurde, Lösungsversuche aktiv zu suchen und zu finden, um die Unzufriedenheiten zu vermindern (vgl. ebd.). Die Wahrscheinlichkeit einer Fluktuation ist bei der fixierten und konstruktiven Arbeitszufriedenheit gross (vgl. ebd.: 138-140).

Zusammenfassend kann nicht gesagt werden, wie sich die Arbeitszufriedenheit bei Jugendar-

beitenden ausgestaltet und welchen Einfluss sie auf die Fluktuation nimmt. Vor dem Hintergrund einer hohen Fluktuationsquote in der Jugendarbeit und der Annahme, dass Fluktuation und Arbeitszufriedenheit korrelieren, kann anhand dieser Untersuchung vermutet werden, dass es um die Arbeitszufriedenheit bei den Fluktuierenden nicht sehr gut steht. Des Weiteren kann angenommen werden, dass unter ähnlichen Umständen, wie sie sich bei den Informantinnen B2 und B3 ausgestaltet hatten, die Arbeitszufriedenheit einen erheblichen Einfluss auf die Fluktuationstendenz hat und einen Weggang wahrscheinlich macht.

Faktor: Subjektive Freiheit

Es scheint, als würde die Tätigkeit innerhalb der Offenen Jugendarbeit eine gewisse Freiheit für die Umsetzung des Auftrages gewähren. Nach der Zwei-Faktoren Theorie ist diese subjektive Freiheit den Motivatoren zuzurechnen, welche die intrinsische Motivation unterstützen. So beinhaltet das Berufsfeld die Möglichkeit, sich als individuelle Persönlichkeit in die Arbeit hinein zu begeben und das Handeln in der Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten mit eigener Note zu prägen. Etwas in anderer und eigener Art und Weise umzusetzen, als es vielleicht durch die vorgängigen Personen getan wurde, mag das Gefühl einer selbstbestimmten Umsetzung unterstützen. Das kann bei denjenigen, die damit umzugehen wissen, dazu führen, dass sie ihre Arbeit motivierter erledigen. Insgesamt kann der Faktor der Freiheit bei einem subjektiv positivem Erleben für die Entscheidung, auf einer Stelle weiter zu verweilen, unterstützend wirken.

Faktor: Anerkennung und Image

Auch dieser Faktor kann zu den Motivatoren gezählt werden und seinen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit leisten. Den Wunsch, dass die geleistete Arbeit anerkannt wird, besteht nicht nur im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit. Darin kommt der Wunsch nach einer Wertschätzung für das, was geleistet wird, zum Ausdruck, welcher gerade im Nonprofit-Bereich ausgeprägt sein mag. Dahinter lassen sich Wertvorstellungen einzelner oder einer Gesellschaft erkennen. Wenn die Jugendarbeit, so wie es in den Interviews zum Ausdruck kommt, bloss einen marginalen Stellenwert erfährt, dann mag dies einerseits Ausdruck einer Wertvorstellung sein. Das Ansehen der Offenen Jugendarbeit wird als gering bezeichnet, was für Jugendarbeitende bedeuten kann, dass ihnen nicht das Gefühl gegeben wird, sie würden eine sinnvolle und wichtige Arbeit leisten, die auch gut qualifiziertem Personal bedarf (vgl. Peters 2002: 198). Die Vorstellung, die Jugendarbeit habe einfach eine Aufpasser-Funktion und schaue dazu, dass Jugendliche keinen Alkohol trinken und nicht rauchen sollten, scheint weit verbreit-

tet. Andererseits mag der marginale Stellenwert auch damit zusammenhängen, dass es der Jugendarbeit bislang nicht gelungen ist, der Öffentlichkeit aufzuzeigen, was sie leistet und welche Wirkungen sie zu generieren vermag.

Solange Jugendarbeit einen „marginalen Stellenwert“ (ebd.) hat, wird dieser Faktor eine verstärkende Wirkung auf die Fluktuation haben.

Faktor: Ressourcenmobilisierung

In der Jugendarbeit wird häufig bemängelt, dass „man (...) mit möglichst wenig möglichst viel leisten muss“ (I3: 451). Der Mangel an verfügbaren Ressourcen scheint das Resultat zu haben, dass für deren Mobilisierung grosse Anstrengungen und träge Prozesse die Arbeit hindern. Beispielsweise ist es bei Gemeinden der Gemeinderat oder bei Vereinen der Vorstand, der über das Verfügbarmachen bestimmt. Das Beantragen scheint ein hohes Mass an Energie und Zeit zu verlangen, das Jugendarbeitende lieber in die Arbeit mit ihren Adressatinnen und Adressaten investieren möchten. Selbst grosse Anstrengungen garantieren nicht den gewünschten Erfolg und können auch einfach darin enden, dass der Aufwand umsonst geleistet wurde. Insofern trägt die aus Sicht der Jugendarbeitenden aufwändige Mobilisierung von Ressourcen dazu bei, dass sie die Arbeitszufriedenheit der Jugendarbeitenden mindert.

Faktor: Finanzielle Ressourcen

In allen Interviews kommt zum Ausdruck, dass die finanziellen Ressourcen in der Offenen Jugendarbeit ein knappes Gut sind. Insbesondere scheint eine Unzufriedenheit mit den Betriebsbudgets, die beispielsweise für Material oder Projekte genutzt werden können, bei den Jugendarbeitenden vorhanden zu sein. Die Daten zur Offenen Jugendarbeit im Kanton Thurgau zeigen auf, dass eine deutliche Mehrheit der Einrichtungen über ein jährliches Betriebsbudget von weniger als 3000 Schweizer Franken verfügt (vgl. TOJA 2008: 8). Die knappen finanziellen Mittel können ein Hindernis für die Arbeit darstellen, die von den Professionellen als richtig und sinnvoll erachtet wird, weil beispielsweise Projekte mit den vorhandenen Finanzen nicht ermöglicht werden können. Diese Annahme deckt sich mit den Befunden der Bestandesaufnahme der Jugendarbeit im Kanton Aargau, bei der Jugendarbeitende die finanziellen Mittel als einschränkend, beziehungsweise als nicht bedarfsgedeckt beurteilen (vgl. Müller/Schnurr 2006: 26).

In Zusammenhang mit der Anerkennung wird in den Interviews auch ausgesagt, dass andere Bereiche, die beispielsweise ebenso einen Gemeindeauftrag hätten, mit viel geringerem Aufwand zu ihren finanziellen Mitteln gelangen würden.

Diesbezüglich mögen die finanziellen Ressourcen eine Einschränkung darstellen, die sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt und somit die Fluktuation unterstützen.

Faktor: Salär

In keinem der Interviews wurde die Höhe des erhaltenen Salärs als Grund für das Verlassen oder das Verweilen auf einer Stelle in der Offenen Jugendarbeit genannt. So scheint wie in vielen anderen Arbeitssegmenten der Lohnsatz für die Fluktuationsentscheidung keine dominante Stellung einzunehmen (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2007: 100). Dennoch wurden von den Befragten kleine Unzufriedenheiten damit angesprochen.

Dass dem Salär von den Informantinnen B2 und B3 eine derart marginale zugeschrieben wurde, mag daran liegen, dass sie als Mitarbeitende in Ausbildung angestellt waren. Eine Analyse der Löhne von Jugendarbeitenden im Kanton Aargau zeigt, dass die Löhne von Mitarbeitenden in Ausbildung über den Empfehlungen von Avenir Social, dem Berufsverband der Sozialen Arbeit liegen. Bei Jugendarbeitenden mit abgeschlossenem Studium oder bei Stellenleitenden hingegen, sind die Löhne unter den Empfehlungen von Avenir Social (vgl. Grüter/Rosenast 2011: 4f.). Generell kann die Befürchtung bestehen, dass für angemessene Entlohnungen von sehr gut ausgebildeten und hochqualifizierten Personen zu wenig an finanziellen Ressourcen vorhanden ist. Somit könnte der Faktor Salär einen geringen positiven Zusammenhang zur Fluktuation bei Jugendarbeitenden mit einer abgeschlossenen Ausbildung aufweisen. Des Weiteren vermag der Faktor Salär bei sehr gut ausgebildeten und hochqualifizierten Personen dazu führen, dass eine Anstellung in der Offenen Jugendarbeit als nicht attraktiv empfunden wird.

Faktor: Infrastrukturelle Ressourcen

Gemäss Böhnisch und Münchmeier ist das Verfügbarmachen und Offenhalten von Räumen der Kern der Orientierung einer Konzeption der Jugendarbeit (vgl. 1999: 26). Wenn sich Jugendarbeitende damit konfrontiert sehen, dass ein Mangel an Räumen bestehend ist, dann wird dies zu einem Faktor, der bei den Jugendarbeitenden in Unzufriedenheit münden kann, weil sie ihre Arbeit nicht bedarfsgerecht gestalten können. Die Bestandesaufnahme des Kantons Aargau zeigt, dass Jugendarbeitende den Mangel an Räumlichkeiten bedauern (vgl. Müller/Schnurr 2006: 26). Die Ausstattung an infrastrukturellen Ressourcen kann demnach dazu beitragen, dass Jugendarbeitende weniger gewillt sind, länger auf ihren Stellen zu verweilen.

Faktor: Zeitliche Ressourcen

Ebenfalls zeigt die Bestandesaufnahme des Kantons Aargau auf, dass die Jugendarbeitenden den Bedarf an Personal beziehungsweise an Stellenprozenten in der Jugendarbeit als nicht gedeckt beurteilen (vgl. ebd.). Die Interviews dieser Bachelor-Arbeit beinhalten dieselben Aussagen. Das Resultat kann sein, dass sich Jugendarbeitende mit einem grossen Bedarf an Jugendarbeit konfrontiert sehen, den sie mit den ihnen zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen nicht abzudecken vermögen. Wenn die Erwartungen an die Jugendarbeitenden von aussen oder von ihnen selber vorhanden sind, dem vorhandenen Bedarf möglichst nachzukommen, dann droht die Gefahr von Überlastungen. Das kann auch darin münden, dass festgestellt wird, dass die eigentliche pädagogische Arbeit massiv zu kurz kommt, weil nicht mehr möglich ist, als die Jugendhäuser und -treffs zu öffnen und wieder zu schliessen. Das Feststellen, dass alle Energien dafür aufgewendet werden, ein möglichst grosses Angebot anzubieten, jedoch die pädagogische Arbeit zu kurz kommt, welche einer der Motivatoren von Tätigen in der Jugendarbeit ist, führt zu Unzufriedenheiten und zu den Überlegungen, ob noch länger auf einer Stelle geblieben werden will.

Faktor: Arbeitszeiten

Wenn Jugendarbeit lebensweltorientiert stattfinden soll, dann arbeiten die Jugendarbeitenden dann, wenn ihre Adressatinnen und Adressaten ihre Freizeit gestalten. Das bedeutet, dass Jugendarbeitende mehrheitlich nicht während regulären Arbeitszeiten tagsüber, sondern an den freien Nachmittagen der Jugendlichen, an den Abenden und Wochenenden tätig sind. Bei Einzelstellen droht dann die Gefahr, dass Jugendarbeitende kaum freie Wochenenden in Anspruch nehmen, weil sie an jedem Wochenende einen Bedarf der Jugendlichen nach den Angeboten der Jugendarbeit sehen. Wenn sie sich dennoch freie Wochenenden und freie Abende einrichten, weil sie auch ihre eigenen sozialen Kontakte pflegen wollen, dann hat dies bei Einzelstellen zur Folge, dass dann keine Jugendarbeit geleistet wird. Bei einem Team hingegen muss dies nicht die Konsequenz sein. Die Leistungen der Jugendarbeit müssen nicht wegfallen, wenn jemand nicht arbeitet. Somit beinhaltet ein Team eher die Möglichkeit, die Arbeitszeiten der Teammitglieder so zu gestalten, dass alle ausgeglichen ihre freien Zeiten und Regenerierungsphasen haben.

Der Faktor Arbeitszeit erhält seine Bedeutung durch die unregelmässigen Präsenzzeiten und speziell bei Personen auf Einzelstellen, die auch bei kleinen Pensen viele Abende und Wochenende für ihre Arbeit einsetzen. Welche Wirkung auf die Fluktuation dieser Faktor einnimmt, kann mit den durchgeführten Interviews nicht bestimmt werden. Es zeigte sich in den

Interviews, dass Unzufriedenheiten eher durch die zeitlichen Engpässe innerhalb der Arbeitszeiten, als durch die Arbeitszeiten an sich resultieren.

Faktor: Alter

Grundsätzlich sind im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit viele junge Personen tätig. Oftmals haben sie ihre Ausbildung vor nicht langer Zeit abgeschlossen oder sie befinden sich in der Ausbildung und absolvieren in der Jugendarbeit praxisbegleitend ihr Studium.

Der Faktor Alter könnte seine Wirkung im Zusammenhang mit einer persönlichen Reife entfalten. Wenn sehr junge Personen ohne Vorkenntnisse, ohne konkrete Vorstellungen über die Jugendarbeit und ohne sich ein differenziertes Bild über die Arbeit und die Arbeitsbedingungen zu machen, Stellen und vor allem auch Einzelstellen antreten, insbesondere solche, die über schwache Strukturen verfügen, dann droht die Gefahr baldiger Überforderungen und Unzufriedenheiten. Bei der Informantin B2 gestaltete sich ihr Einstieg in die Offene Jugendarbeit auf eine solche Weise, was sie rückblickend als ihren damaligen „jugendliche[n] Leichtsinn“ (I2: 98-99) bezeichnet, dem sie später mit höherem Alter nicht unterlegen hätte.

Der Faktor Alter könnte demnach vor allem bei Jugendarbeitenden in jungen Jahren eine unterstützende Wirkung für die Fluktuationstendenz einnehmen. In einem Alter von knappen 20 Jahren kann, aufgrund weniger Erfahrungen im Arbeitsmarkt, vermutlich noch nicht so gut abgeschätzt werden, unter welchen Bedingungen zufrieden gearbeitet werden kann. Mit zunehmendem Alter, zunehmender Reife und zunehmenden Erfahrungen sind vermehrt und konkretere Vorstellungen über die Wünsche der Bedingungen eines zukünftigen Arbeitsplatzes vorhanden.

Faktor: Fluktuationstypen

Im Theoretischen Teil dieser Arbeit wurde unter dem Modell von Sabathil (1976) die Persönlichkeit als personenbezogener Faktor aufgegriffen. Ohne diesen Aspekt als Interviewer im Interview I2 angesprochen zu haben, wurde dieser Faktor von der Informantin B2 angesprochen. Ihre berufliche Biografie betrachtend, bezeichnet sie sich selber als eine Persönlichkeit, die eine Neigung zu Fluktuationen aufweise. In diesem Zusammenhang beschreibt sie sich selber als eine Person, die sich gerne in Neues und Ungewisses gebe. Somit mag der Faktor der Fluktuationstypen dazu beitragen, dass Personen, die eine Freiheit und Unabhängigkeit in der Arbeitswelt anstreben, die Tendenz haben, fluktuationsfreudig zu sein und ihre Stellen nach kurzen Verweildauern wieder wechseln.

Faktor: Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten

Die Möglichkeit von Weiterbildungen und deren Unterstützung durch die Arbeitgebenden wird auch in der Jugendarbeit als sehr wichtig eingeschätzt. Wenn eine Stelle solche Möglichkeiten bietet und von Seiten der Trägerschaft in das Humankapital investiert wird, dann wird dies von den Jugendarbeitenden auch sehr geschätzt. Es wird jedoch einerseits bedauert, dass Weiterbildungen wie beispielsweise ein jugendarbeitsspezifischer MAS nicht bestehend sind. Andererseits wird bedauert, dass nur wenige Stellen auf dem Arbeitsmarkt der Jugendarbeit verfügbar sind, die für eine hohe Qualifikation attraktiv sind. Insofern bietet das Berufsfeld der Jugendarbeit nur sehr rare Möglichkeiten eines beruflichen Aufstiegs. Für Jugendarbeitende, die nach einer ersten Ausbildung weitere Karrierepläne verfolgen, bietet sich demnach nicht viel anderes, als die Jugendarbeit als „Durchgangsstation im sozialpädagogischen Berufsweg“ (Böhnisch 1999: 213) zu nutzen und in ein Arbeitsfeld zu wechseln, das bessere Karrieremöglichkeiten bietet. Insofern kann der Faktor der Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten durch dessen knappes Vorhandensein die Fluktuationsquote erhöhen. Gleichzeitig wird aber gerade in Deutschland festgestellt, dass dieselben fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten dazu führen, dass länger in der Jugendarbeit verweilt wird (vgl. Peter 2002: 198). Rauschenbach (2000: 111) bezeichnet diesbezüglich die Jugendarbeit als „biografische Sackgasse“. Personen im Alter von 40 Jahren oder nach mehr als 10 bis 15-jähriger Tätigkeit in der Jugendarbeit würden demnach nur noch schwer herauskommen, da typische Umstiegsarbeitsfelder fehlten (vgl. ebd.).

Der Faktor Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten wird aktuell für die Schweiz eher die Wirkung einer Erhöhung der Fluktuation einnehmen. Er kann in seiner Wirkung aber auch darin münden, dass es ähnlich wie in Deutschland zu einer „Vergreisung der Jugendarbeit“ (Pothmann/Züchner 2002: 17) führt.

4.1.4 Berufsbiografische Auswirkungen durch Fluktuationserfahrungen

Es kann festgestellt werden, dass auch sehr unangenehme Erfahrungen, die in der Offenen Jugendarbeit gemacht werden und zur Fluktuation führen, rückblickend als positiv bewertet werden können. Die gemachten Erfahrungen können dazu beitragen, an persönlicher Reife zu gewinnen und zu erkennen, wie die eigene Persönlichkeit in das Berufsfeld hineingebracht werden will. Wenn es gelingt, aus den erfahrenen Überforderungen und Überlastungen Wachstum und Entwicklung zu erzielen, dann kann dies für die berufliche Zukunft dazu verhelfen, kritischer zu werden, welche Arbeitsbedingungen für sich selber als angemessen und motivierend gelten.

Gerade auch auf Einzelstellen kann die Erkenntnis reifen, mit welcher Komplexität und Vielfalt an Aufgaben in der Offenen Jugendarbeit umzugehen ist. Auch mag es sein, dass die Erfahrungen, alleine für die Jugendarbeit verantwortlich zu sein, bewusst machen, dass es kaum möglich ist, alle Kompetenzen, die für die Tätigkeit in der Jugendarbeit erforderlich sind, alleine abzudecken. So wird bei Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer auch erkannt, wie wertvoll das Vorhandensein und der Rückhalt eines Teams ist, das gemeinsam die grosse Palette an Notwendigkeiten und Aufgaben innerhalb des Auftrages gewährleisten kann. In den Interviews kommt zum Ausdruck, dass für den weiteren Werdegang auch mitgenommen wird, dass in der Offenen Jugendarbeit eine für sich und für ihre Adressatinnen und Adressaten wertvolle und bereichernde Tätigkeit gesehen wird. Die Motivation, Freude und die Bereitschaft in der Offenen Jugendarbeit tätig zu sein, ist vorhanden, so lange die Arbeitsbedingungen den persönlichen Erwartungen entsprechen.

4.1.5 Entwicklungsmöglichkeiten im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit

Gesetzliche Verankerung der Offenen Jugendarbeit

Die gesetzliche Verankerung der Offenen Jugendarbeit könnte genauso gut als möglicher Fluktuationsfaktor in vorigem Kapitel betrachtet worden sein. Durch sie resultieren verschiedenste Arbeitsbedingungen, die dazu führen können, die Fluktuationstendenz zu unterstützen oder zu verringern. Weil in den Interviews jedoch dieses Thema unter dem Aspekt der gewünschten Entwicklungsmöglichkeiten genannt wurde, wird es dementsprechend hier in diesem Kapitel als solche betrachtet.

Der Wunsch nach einer besseren Verankerung auf gesetzlicher und politischer Ebene ist stark vorhanden und hat auch damit zu tun, dass Jugendarbeitende sich eine bessere Einbettung in die Strukturen der Gemeinden wünschen. Damit werden auch ein höherer Stellenwert der Jugendarbeit und eine bessere Anerkennung der von ihr geleisteten Arbeit erhofft. Die Hoffnung besteht auch darin, dass auf verschiedensten Ebenen, wie beispielsweise bei der Mobilisierung von Ressourcen, weniger gekämpft werden muss. Dieser Wunsch deckt sich mit dem Bedarf, der von Jugendarbeitenden in der Bestandesaufnahme des Kantons Aargau angemeldet wird (vgl. Müller/Schnurr 2006: 25f.). Darin kommt zum Ausdruck, wie es auch in den Interviews der Fall war, dass gesetzlich verankerte Ausstattungsstandards gewünscht werden, die beispielsweise definieren, über wie viele Stellenprozente eine Einrichtung der Jugendarbeit verfügen muss.

Mit der Totalrevision des Kinder- und Jugendförderungsgesetz (KJFG), das vom Parlament im Sommer 2011 abgesegnet wurde, wird das bisherige Jugendförderungsgesetz (JFG) von

1989 ersetzt. Mit dem KJFG gewährt der Bund eine bessere Förderung offener und innovativer Formen der ausserschulischen Jugendarbeit. Inwiefern damit die Wünsche der Jugendarbeitenden an der Basis erfüllt werden, wird sich in der Zeit nach der Einführung des KJFG noch zeigen müssen.

Transparenz der Wirkungen

Für die Fluktuationsthematik kann es hilfreich sein, wenn es der Offenen Jugendarbeit besser gelingt, ihren Nutzen und ihre Wirkungen darzulegen. Das Unterfangen, Transparenz hinsichtlich der Wirkungen zu erzielen, scheint nicht einfach zu sein. Es kann aber dazu führen, dass auf gesellschaftlicher und politischer Ebene ein anderes Selbstverständnis gewonnen wird. Wenn dies erreicht wird, dann könnten sich verbesserte Anerkennung und Wertschätzung gegenüber der von den Jugendarbeitenden geleisteten Arbeit einstellen und ihre Arbeitszufriedenheit erhöht werden. Hierfür sollte die Jugendarbeit Modelle zur Verfügung haben, die ihr helfen, eine verständliche Transparenz nach aussen zu schaffen. Diesbezüglich könnte eine fortschreitende Professionalisierung der Jugendarbeit mittels Standards und Qualitätskriterien geschaffen werden.

In der Arbeitspsychologie wird von einem Menschenbild ausgegangen, das besagt, dass der Mensch eine grosse Motivation entwickeln lässt, wenn er den Sinn der eigenen Arbeit erkennt und dieser mit den eigenen Wertvorstellungen zu vereinbaren ist (vgl. Kirchler et al. 2007: 95). Gelingt es, dies zu erreichen, dann stellt dies ein entscheidendes Motiv für die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit dar. Wenn demnach eine verbesserte Transparenz der Wirkungen in der Offenen Jugendarbeit hergestellt werden kann, dann könnte die Arbeitszufriedenheit der Jugendarbeitenden auch darin erhöht werden, indem sie selber erkennen, welche Wirkungen sie erzielen.

4.2 Schlussfolgerungen

Die oben formulierte zentrale Fragestellung verfolgte das Ziel, Erkenntnisse zu den Faktoren herauszuarbeiten, welche die Personalfluktuatation bei hauptamtlich tätigen Jugendarbeitenden beeinflussen. Es konnte darauf hinzielend dargestellt werden, dass sich das Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit in seinen Aufgaben komplexer ausgestaltet, als wohl oftmals angenommen wird. Diese Komplexität des Berufsfeldes der Offenen Jugendarbeit als Teilbereich der Profession Soziale Arbeit erforderte eine Professionalisierung, welche in der Schweiz in den letzten Jahrzehnten eingesetzt hat. Dass diese Professionalisierung in der Offenen Ju-

gendarbeit noch fortzuschreiten hat, wird vielerlei betont und kann auch angesichts der Erkenntnisse dieser Arbeit unterstrichen werden.

Grundsätzlich lassen sich alle Faktoren, wie sie die Personalfluktuations des gesamten Arbeitsmarkts beeinflussen, auch auf deren Einfluss im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit beobachten. Anhand der drei Experteninterviews, welche zur Exploration der beeinflussenden Faktoren spezifisch in der Offenen Jugendarbeit dienen, wird ersichtlich, dass es in diesem Berufsfeld einigen bestimmten Faktoren besondere Beachtung zu schenken gilt.

Aufgrund des verhältnismässig geringen Umfangs an qualitativem Datenmaterial, muss aber betont werden, dass die im Kapitel 4.1 diskutierten Ergebnisse keine abschliessende Sammlung der beeinflussenden Faktoren darstellt. Dennoch scheinen sich eine beachtliche Menge an Faktoren herauskristallisiert zu haben, welche Fluktuationsentscheidungen bei Jugendarbeitenden beeinflussen. Es kann angenommen werden, dass wohl nie nur einer der Faktoren zur Entscheidung führt, eine Stelle zu verlassen. Vielmehr ist es ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren, welche in ihrer Summe eine Entscheidung zum Verweilen oder zur Fluktuations beitragen.

Als sehr beachtlich muss bezeichnet werden, dass in keinem der geführten Interviews auch nur ansatzweise die pädagogische Arbeit als fluktuationsverstärkender Faktor angesprochen wurde. Im Gegenteil scheint die pädagogische Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten ein Faktor zu sein, der dazu beiträgt, dass Jugendarbeitende eine hohe intrinsische Motivation diesbezüglich aufweisen.

Einer jener Faktoren, der für die Fluktuationsentscheidungen von besonderer Relevanz scheint, ist jener des Vorhandenseins oder der Abwesenheit eines Teams. Dieser Faktor scheint in besonders engem Zusammenspiel mit anderen Faktoren zu sein. Das Vorhandensein eines Teams mit einer klar definierten Führung ermöglicht die Nutzung einer Vielfalt an Kompetenzen, die von den einzelnen Teammitgliedern vorhanden sind. Zudem können verschiedene Ausbildungs- und Qualifikationsniveaus für die Arbeit bereichernd und sinnvoll sein. So können gerade auch Neueinsteigende von den Erfahrungen und der fachlichen Anleitung der anderen Teammitglieder profitieren. Das bedingt jedoch, dass eine sinnvolle Konstellation hinsichtlich der Ausbildungen und Qualifikationen innerhalb eines Teams gegeben ist. Es scheint fragwürdig ein Team aus lauter Mitarbeitenden in Ausbildung zu bilden. Vielmehr erfordert es zumindest bei einer Person in der Funktion der Stellenleitung eine abgeschlossenes Studium im Bereich der Sozialen Arbeit, sowie mehrjährige Erfahrungen im Berufsfeld. Insofern muss es auch als fragwürdig bezeichnet werden, wenn Einzelstellen mit Personen besetzt werden, die über keine abgeschlossenen Ausbildungen verfügen. Schliess-

lich haben sie bis auf die Teamleitung streng genommen nicht weniger an Aufgaben und Herausforderungen, als eine Stellenleitung einer Stelle mit Mitarbeitenden. Gemeinden, die sich aufgrund ihrer kleinen Grösse lediglich eine Einzelstelle für die Jugendarbeit leisten können oder wollen, könnten sich überlegen, mit anderen benachbarten Gemeinden zu kooperieren und ein gemeinsames Netzwerk für die Offene Jugendarbeit betreiben. So könnte gegenseitig von verschiedensten Synergien und von den Vorteilen eines Teams profitiert werden, auch wenn nur eine Person die Arbeit vor Ort leistet.

Ein weiterer Einflussfaktor, der sich stark auf andere Faktoren auswirkt, mag jener der ungenügenden gesetzlichen Verankerung sein. Es wäre zu hoffen, dass eine bessere Verankerung auf gesetzlicher und politischer Ebene dazu verhilft, eine weniger diffuse Auftragslage zu schaffen und einen gewissen qualitativen und professionellen Standard zu definieren. Ein möglicher Effekt einer besseren Verankerung könnte auch darin angenommen werden, dass das Image und die Anerkennung der Jugendarbeit gesteigert werden könnte. Dazu braucht es jedoch auch die Initiative des Berufsfeldes der Offenen Jugendarbeit, das auch aktiv der Gesellschaft, der Politik und der Profession aufzeigen kann, welche Wirkungen die Jugendarbeit verfolgt und erzielt.

Ein weiterer beachtenswerter Aspekt, ist jener der Attraktivität der Stellen innerhalb des Berufsfeldes für Personen mit fortschreitender Ausbildung und Qualifikation. Jugendarbeitende, welche mit ihrer eigenen Arbeitskraft unternehmerisch umgehen und weitere Tritte auf der Karrieretreppe empor klimmen möchten, werden nicht lange nach Beendigung ihrer Ausbildung alles auf eine der wenigen Stellen in der Offenen Jugendarbeit setzen, die mit noch zunehmender Qualifikation attraktiv sind. Viel eher werden sie Ausschau nach aussichtsreicheren Arbeitsfeldern halten. Hier stellt sich die Frage, ob eine sinnvolle Personalstrategie in der Jugendarbeit solche Werdegänge unterstützen sollte und Möglichkeiten für Umstiege in verwandte Felder bieten sollte, von denen die Jugendarbeit womöglich wiederum profitieren könnte.

Hinzukommend kann betont werden, dass die marginal verfügbaren Ressourcen zu Einschränkungen der Arbeitszufriedenheit bei Jugendarbeitenden führen und die Fluktuation zusätzlich unterstützen. Versuche, weitere Ressourcen zu mobilisieren, führen dazu, dass die zeitlichen Ressourcen der Jugendarbeitenden stark belastet werden, was wiederum bei der eigentlichen pädagogischen Arbeit abgestrichen werden muss. Es kann jedoch die Prognose gestellt werden, dass sich die Jugendarbeit auch zukünftig und trotz einer besseren gesetzlichen Verankerung mittels dem Kinder- und Jugendförderungsgesetz (KJFG), mit der Tatsache konfrontiert sehen muss, dass die Ressourcen knapp bleiben werden. Insofern muss aner-

kannt werden, dass die Jugendarbeit nicht nur ein Mandat gegenüber den Jugendlichen hat, sondern ebenso ein Mandat gegenüber der Politik und der Profession verstärkt einzunehmen hat, wenn sie sich weiter entwickeln und sich weiter professionalisieren will. Dass dieses Mandat grosse Herausforderungen und Anstrengungen beinhaltet, muss bewusst und die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen gefördert und unterstützt werden. Gerade auch dieses Mandat ist jenes, das sich dahingehend auszuwirken vermag, dass Unzufriedenheiten resultieren, weil trotz grosser Anstrengungen oft nicht das erreicht wird, was beabsichtigt wird.

Grundsätzlich müsste eine Empfehlung resultierend aus dieser Arbeit die Professionalisierung der Personalentwicklung in der Jugendarbeit sein, die auch in Deutschland noch als unterentwickelt bezeichnet wird (vgl. Pfeiffer/Wöhrle 2002: 74). Es scheint fraglich zu sein, Personen fast unabhängig von ihrer Qualifikation und ihren Vorkenntnissen in der Jugendarbeit einzustellen, nur damit eine Stelle baldmöglichst wieder besetzt ist. So muss auch die Frage gestellt werden, ob die hohe Fluktuation nicht stark dadurch verantwortlich gemacht werden muss, weil die Stellen nicht mit den richtigen Profilen von Jugendarbeitenden besetzt sind. Solche Fehlbesetzungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit von raschen Fluktuationen und die resultierenden Kosten mögen höher ausfallen, als wenn Personen mit geeigneteren Profilen, vielleicht aber in höheren Lohnklassen eingesetzt worden wären. Somit müsste die Forderung nach einer vernünftigen Personalentwicklung in der Jugendarbeit unterstrichen werden, so wie sie von Liedtke et al. (2002) vorgeschlagen wird. Es gilt sich dabei die Frage zu stellen, welche Kompetenzen für das Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit als notwendig erachtet werden und mit welchen Profilen des Personals ihnen gerecht werden kann (vgl. Liedtke et al. 2002: 232). Abschliessend kann die Aussage gemacht werden, dass die Fluktuationsthematik dort so lange problematisch bleibt, als dass keine Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen in der Offenen Jugendarbeit zugelassen werden. So lange werden Einrichtungen der Jugendarbeit Mühe haben, Personen einstellen zu können, die das geeignete Profil dazu aufweisen. So lange nämlich werden sich jene Personen, welche ein geeignetes Profil mitbringen würden, von den Bedingungen abgeschreckt fühlen. Und so lange werden die Einrichtungen Kompromisslösungen beim Personal in Kauf nehmen müssen, was die Wahrscheinlichkeit von Fluktuationen auf hohem Niveau stabilisiert.

4.3 Kritische Würdigung

In einem letzten Schritt soll die vorliegende Arbeit in Form einer kurzen Retrospektive kritisch betrachtet und mit einem persönlichen Schlusswort abgeschlossen werden.

4.3.1 Retrospektive zur Untersuchung

In der vorliegenden Arbeit wird das Thema der Personalfluktuations in der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz nach meinem Wissen ein erstes Mal auf diese Weise wissenschaftlich aufgegriffen. Die Forschungslage zu dieser Thematik ist in der Schweiz beinahe inexistent, auch wenn das Thema bei Jugendarbeitenden von grosser Relevanz ist.

Die zentrale Fragestellung der Studie konzentriert sich auf ein klar bestimmtes, eingegrenztes Problemfeld. Dabei sind die hervorgebrachten Befunde immer mit dieser Einschränkung zu betrachten, weshalb von ihnen auch nicht mehr zu erwarten ist, als sie zu leisten vermögen.

Für die vorliegende Arbeit und angesichts der zentralen Fragestellung scheint das Vorgehen eines qualitativen Verfahrens mittels Experteninterviews als sinnvoll und angemessen gewählt zu sein, da es darum geht, in einer Exploration erste Erkenntnisse zu einer nicht erforschten Thematik zu gewinnen.

Der begrenzte Rahmen der Bachelor-Thesis erforderte jedoch eine Einschränkung in der Auswahl der die Personalfluktuations erklärenden Modelle, sowie in der Auswahl der Personen, die mit einer Zahl an zwei Informantinnen und einem Informanten für eine aussagekräftige Untersuchung als ungenügend bezeichnet werden muss. Aus diesem Grund muss berücksichtigt werden, dass die Erkenntnisse hinsichtlich der Fragestellung nicht abschliessend geltend gemacht werden können. Dennoch kann für sie Gültigkeit beansprucht werden, da die hervorgebrachten, die Fluktuation beeinflussenden Faktoren, von den befragten Personen als solche erlebt oder als solche beobachtet wurden.

Anknüpfend an diese Untersuchung und diese vertiefend, wäre es empfehlenswert, das Vorgehen des theoretical samplings in weiteren Experteninterviews weiter zu verfolgen. Mit einer weiteren theoretisch begründeten Auswahl an Informationsgebenden könnten die Erkenntnisse gesättigt werden. Dabei wäre es interessant zuzüglich das Expertenwissen von Informantinnen und Informanten, die sich in einer Funktion einer anstellenden Behörde befinden, verfügbar zu machen. Zudem wären Jugendarbeitende zu befragen, welche seit längerer Zeit in einer Anstellung in der Offenen Jugendarbeit verweilen. Weil die beiden Informantinnen B2 und B3 beide als Jugendarbeitende in Ausbildung angestellt waren, und sich ganz zu Beginn des Studiums befanden, müsste ein mögliches Kriterium an weitere zu Befragende formuliert

werden, das Jugendarbeitende in die Untersuchung mit einbezieht, welche als mitarbeitende oder als stellen- beziehungsweise teamleitende Fachkräfte mit abgeschlossener Ausbildung angestellt sind. Mit einer solchen Auswahl könnten neue Kontraste der Informationsgebenden gewonnen und die Untersuchung mit weiteren Erkenntnissen angereichert werden.

Wünschenswert für die weiterführende Forschung wären Erhebungen der Fluktuationsraten beziehungsweise des Fluktuationsausmasses und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen über einen längeren Zeitraum, womit mögliche Entwicklungen und Veränderungen aufgezeigt werden könnten. Eine solche quantitative Untersuchung kombiniert mit Erkenntnissen der qualitativen Forschung, wie es in dieser Arbeit mittels Experteninterviews stattgefunden hat, könnte Aussagen resultieren lassen, die einer Überprüfung hinsichtlich der Aussagekraft und Gültigkeit unterzogen werden könnte.

4.3.2 Schlusswort

Nach nun bald fünf Jahren Anstellung auf derselben Stelle in der Offenen Jugendarbeit und der vier Jahren Ausbildung zum Sozialarbeiter, konnte ich tiefe Einblicke in institutionelle Zusammenhänge und einander beeinflussende Prozesse auf die Fluktuationsthematik erlangen. In der regionalen Kooperation mit anderen Jugendarbeitenden musste ich laufende Wechsel des Personals bei den umliegenden Einrichtungen feststellen und konnte erahnen, welche Konsequenzen daraus resultieren.

Von Beginn weg, war der Wunsch vorhanden, die Bachelor-Thesis dazu zu nutzen, Erkenntnisse zu generieren, welche die häufigen Wechsel zu erklären vermögen. Dabei wurde mir zunehmend die Notwendigkeit und Bedeutung einer weiter fortzuschreitenden Professionalisierung im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit bewusst. Während meines Werdegangs in der Offenen Jugendarbeit habe ich einen entscheidenden Prozess der Professionalisierung beschritten. Mittels der vorliegenden Bachelor-Thesis erhoffe ich mir einen zusätzlichen Beitrag zur Professionalisierung der Offenen Jugendarbeit leisten zu können.

Auch wenn die Offene Jugendarbeit den Einstieg in die professionelle Soziale Arbeit ermöglichen kann und soll, möchte ich festhalten, dass auf gut qualifizierte Arbeitskräfte mit einer fachspezifischen Ausbildung der Sozialpädagogik, Sozialarbeit oder der Soziokulturellen Animation keinesfalls verzichtet werden kann. Nur so kann meines Erachtens die Offene Jugendarbeit ihre Professionalisierung weiter voranschreiten und von den unterschiedlichsten Effekten profitieren, die eine hohe Fluktuation senken mögen. Eine solche Entwicklung kann für die Adressatinnen und Adressaten der Offenen Jugendarbeit nur von Vorteil sein.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- Baillod, Jürg (1992). Fluktuation bei Computerfachleuten. Eine Längsschnittuntersuchung über die Beziehungen zwischen Arbeitssituationen und Berufsverläufen. Bern: Lang.
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.). Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag. S. 7-34.
- Botschaft zum Bundesgesetz über die Förderung der ausserschulischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. 10087. URL: <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2010/6803.pdf> [Zugriffsdatum: 18. April 2011].
- Böhnisch, Lothar/Münchmeier, Richard (1999). Wozu Jugendarbeit? Orientierung für Ausbildung, Fortbildung und Praxis. 4. Aufl. Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Böhnisch, Lothar/Rudolph, Martin/Wolf, Barbara (1998) (Hg.). Jugendarbeit als Lebensort. Jugendpädagogische Orientierungen zwischen Offenheit und Halt. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975). Arbeitszufriedenheit. Bern: Verlag Hans Huber.
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, Art. 27. URL: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/1/101.de.pdf> [Zugriffsdatum: 26. April 2011].
- Cloos, Peter/Köngeter, Stefan/Müller, Burkhard/Thole, Werner (2007). Die Pädagogik der Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden: VS Verlag.
- Cloos, Peter/Köngeter, Stefan/Müller, Burkhard/Thole, Werner (2009). Die Pädagogik der Kinder- und Jugendarbeit. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Cloos, Peter/Züchner, Ivo (2005). Das Personal der Sozialen Arbeit. Grösse und Zusammensetzung eines schwer zu vermessenden Feldes. In: Thole, Werner (Hg.). Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag. S. 711-730.
- DOJ/AFAJ Dachverband Offene Jugendarbeit Schweiz (2007) (Hg.). Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Schweiz. Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen. Moosseedorf.
- Eichner, Agathe (2005). Das Team. In: Deinet, Ulrich/Sturzenhecker, Benedikt (Hg.). Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag. S. 37-49.
- Fluck, Felix (1992). Fluktuation - Eine Folge der Disharmonie zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen. Unveröffentlichte Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftli-

- chen Fakultät der Universität Zürich, Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft, Zürich.
- Gavez, Silvia/Haab, Katharina (2006). Umfrage zur Jugendarbeit: Eine Bestandesaufnahme im Kanton Zürich. Ausgewählte Ergebnisse aus der Erhebung 2005. URL: http://www.sozialarbeit.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/soziale_arbeit/Forschung/Forschungsberichte/abgeschlossen/Jugendarbeit_KtZH_Umfrage_Ergebnis.pdf [Zugriffsdatum: 14. April 2011].
- Hafenegger, Benno (2002). No easy way out. Berufsperspektiven in der Jugendarbeit. In: Rauschenbach, Thomas/Düx, Wiebken/Zürchner, Ivo (Hg.). Jugendarbeit im Aufbruch. Selbstvergewisserungen, Impulse, Perspektiven. Münster: Votum Verlag. S. 235-250.
- Henneberger, Fred/Sousa-Poza, Alfonso (2007). Arbeitsplatzstabilität in der Schweiz. Eine empirische Analyse der Motive und Bestimmungsgründe. 10. Aufl. Bern: Haupt Verlag.
- Hotz, Christine (2008). Attraktive Stellen für die offene Jugendarbeit. Entwicklung einer Checkliste zur Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen in der offenen Jugendarbeit. Unveröffentlichte Abschlussarbeit zum CAS Leiten von Nonprofit-Organisationen an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Zürich.
- Kirchler, Erich/Hölzl, Erik (2008). Arbeitsgestaltung. In: Kirchler, Erich (Hg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Aufl. Wien: Facultas. S. 199-318.
- Kirchler, Erich/Meier-Pesti, Katja/Hofmann, Eva (2008). Menschenbilder. In: Kirchler, Erich (Hg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Aufl. Wien: Facultas. S. 17-198.
- Kirchler, Erich/Walenta, Christa (2008). Motivation. In: Kirchler, Erich (Hg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Aufl. Wien: Facultas. S. 319-410.
- Liebig, Reinhard (2003). Strukturdaten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Nordrhein-Westfalen 2001. Befunde der ersten NRW-Strukturdatenerhebung im Rahmen des landesweiten Berichtswesens zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Dortmund: Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut, Universität Dortmund.
- Liedtke, Simone/Schubert, Uli/Fehrlen, Burkhard (2002). Doch die Verhältnisse, die sind nicht so. Über die Grenzen der Veränderung durch fachliche Kompetenz. In: Rauschenbach, Thomas/Düx, Wiebken/Zürchner, Ivo (Hg.). Jugendarbeit im Aufbruch. Selbstvergewisserungen, Impulse, Perspektiven. Münster: Votum Verlag. S. 207-234.
- May, Andrea/Wiesli, Reto (2009). Kinder- und Jugendförderung in der Schweiz. Begleitbericht zuhanden der kantonalen Fachstelle für Kinder- und Jugendförderung Freiburg. Bern: Fachstelle für Gesundheitspolitik Polsan GmbH.

- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2003). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.). Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag. S. 35-60.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2010). Experteninterviews - wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara/Langer, Antje/Prenzel, Annedore (Hg.). Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Aufl. Weinheim und München: Juventa Verlag. S. 457-472.
- Müller, Burkhard (2004). Bildungsbegriffe in der Jugendarbeit. Vom Bildungsanspruch zur Bildungspraxis. In: Sturzenhecker, Benedikt/Linder, Werner (Hg.). Bildung in der Kinder- und Jugendarbeit. Weinheim und München: Juventa. S. 35 bis 50.
- Müller, Burkhard (2005). Siedler oder Trapper? Professionelles Handeln im pädagogischen Alltag der Offenen Jugendarbeit. In: Deinet, Ulrich/Sturzenhecker, Benedikt (Hg.). Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag. S. 49-58.
- Müller, Caroline/Schnurr, Stefan (2006). Bestandesaufnahme der Jugendarbeit im Kanton Aargau. URL: http://www.ag.ch/jugend/shared/dokumente/pdf/bericht_def.pdf [Zugriffdatum: 11. November 2010].
- Peter, Hilmar (2002). Produktive Irritationen. Weiterbildung zwischen Praxiserwartungen und fachlichen Erfordernissen. In: Rauschenbach, Thomas/Düx, Wiebken/Zürchner, Ivo (Hg.). Jugendarbeit im Aufbruch. Selbstvergewisserungen, Impulse, Perspektiven. Münster: Votum Verlag. S. 181-206.
- Petrušić, Ivica (2010). Mehr Ressourcen für die Basis. Rezepte gegen die hohe Fluktuation in der offenen Jugendarbeit. In: Avenirsocial (Hg.). Zeitschrift SozialAktuell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit, 42. Jg. (10), S. 24-25.
- Pfeiffer, Alexander/Wöhrle, Armin (2002). Personalentwicklung. Ein strategischer Erfolgsfaktor in der Jugendarbeit. In: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.). Das Personal der Kinder- und Jugendarbeit. Jugendhilfe in NRW - Erfahrungen, Einsichten, Herausforderungen. Münster: Votum Verlag. S. 61-93.
- Ribolits, Erich (2006). Humanressource - Humankapital. In: Dzierzbicka, Agnieszka/Schirlbauer, Alfred (Hg.). Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Wissensmanagement. Wien: Löcker-Verlag. S. 135-146.

- Sabathil, Peter (1976). Zur Fluktuation von Arbeitskräften. Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Unveröffentlichte Dissertation an der Ludwig-Maximilians-Universität, Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum, München.
- Schenker, Dominik (2009). Arbeitszufriedenheit in der kirchlichen Jugendarbeit. Eine empirische Untersuchung mit 134 Jugendarbeitenden in der deutschsprachigen Schweiz. Unveröffentlichter Abschlussbericht der Deutschschweizer Fachstelle für kirchliche Jugendarbeit. Zürich.
- Schramm, Florian (2007). Berufliche Erwartungen der Arbeitnehmer vor dem Hintergrund des Arbeitsmarktes. In: Frey, Dieter/von Rosenstiehl, Lutz (Hg.). Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag. S. 7-46.
- Semmer, Norbert/Baillod, Jürg (1993). Korrelate und Prädiktoren von Fluktuation - Zum Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 47. Jg. (3), S. 179-186.
- Spierts, Marcel (2006). Professionalisierung in der Offenen Jugendarbeit. Probleme und Strategien. In: Dachverband Offene Jugendarbeit Schweiz DOJ/AFAJ (Hg.). Zeitschrift Info Animation. Best of Info Animation, 3. Jg. (9), S. 4-6.
- Thole, Werner (2010). Kinder- und Jugendarbeit. In: Bock, Karin/Miethe, Ingrid (Hg.). Handbuch Qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit. Opladen und Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich. S. 457-465.
- Thole, Werner/Pothmann, Jens (2005). Die MitarbeiterInnen und pädagogisches Handeln. In: Deinet, Ulrich/Sturzenhecker, Benedikt (Hg.). Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag. S. 19-37.
- TOJA (2008) (Hg.). Die TOJA-Analyse. Analyse zur Offenen Jugendarbeit des Kanton Thurgau aus dem Jahr 2008. Wichtige Zahlen und Empfehlungen zum Aufbau und zur Optimierung von Jugendfachstellen. Unveröffentlichte Studie des Vereins Thurgau Offene Jugendarbeit. Frauenfeld.
- TOJA (2009) (Hg.). Wechsel in der offenen Jugendarbeit im Thurgau. Unveröffentlichte Studie des Vereins Thurgauer Offene Jugendarbeit. Frauenfeld.
- Wettstein, Heinz (2005a). Offene Jugendarbeit in der Schweiz. In: Deinet, Ulrich/Sturzenhecker, Benedikt (Hg.). Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag. S. 469-476.
- Wettstein, Heinz (2005b). Geschichte der Professionalisierung der offenen Jugendarbeit in der deutschen Schweiz. In: Dachverband Offene Jugendarbeit Schweiz DOJ/AFAJ (Hg.). Zeitschrift Info Animation. Beruf: Jugendarbeit, 2. Jg. (5), S. 2-6.

- Wettstein, Heinz (2010). Hinweise zu Geschichte, Definitionen, Funktionen. In: Wandeler, Bernard (Hg.). Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion. Luzern: Interact.
- Wroblewski, Angela/Leitner, Andrea (2009). Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen. ExpertInneninterviews in der Praxis der Massnahmenevaluation. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.). Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag. S. 259-276.

ANHANG

Anhang I	Informationsblatt zum Experteninterview
Anhang II	Einwilligungserklärung
Anhang III	Interviewleitfaden Version 1
Anhang IV	Interviewleitfaden Version 2
Anhang V	Transkribier-Regeln
Anhang VI	Transkript Interview I1
Anhang VII	Transkript Interview I2
Anhang VIII	Transkript Interview I3

- Informationsblatt -*zum Verbleib bei der Erzählperson*

Ich informiere Sie hiermit über das Forschungsprojekt im Rahmen meiner Bachelor-Thesis, für das ich Sie gerne interviewen möchte. Der Datenschutz verlangt Ihre ausdrückliche und informierte Einwilligung, dass ich das Interview speichere und auswerte.

Das Forschungsprojekt dient als Ergänzung zu einer theoretischen Bearbeitung des Themas „Personalfluktuationsverhalten in der Jugendarbeit“.

Verfolgt darin wird die Ausarbeitung von Faktoren, welche für das Fluktuationsverhalten im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit in der Schweiz beeinflussend sind, sowie die Wirkungen, die aus der Fluktuation resultieren. Die empirische Aufarbeitung der Thematik erfolgt mittels Experteninterviews mit ausgewählten, nach bestimmten Kriterien festgelegten Personen.

Das Forschungsprojekt findet im Rahmen der Bachelor-Thesis zur Erlangung des Bachelor of Arts in Sozialer Arbeit, Studienrichtung Sozialarbeit statt und wird weder gefördert, noch wurde es in Auftrag gegeben, sondern basiert ausschliesslich auf eigener Motivation und Initiative des Verfassers. Unterstützt und begleitet wird das Projekt durch die Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit.

Die Verantwortung und Umsetzung jeglicher Schritte im Prozess, wozu auch die Durchführung und Auswertung der Interviews zählen, liegt bei mir.

Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des eidgenössischen Datenschutzgesetzes. Der Interviewer unterliegt der Schweigepflicht und ist auf das Datengeheimnis verpflichtet. Die Arbeit dient allein wissenschaftlichen Zwecken.

Ich sichere Ihnen folgendes Verfahren zu, damit Ihre Angaben nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden können:

- Ich gehe sorgfältig mit dem Erzählten um. Das Gespräch wird auf einem Tonträger gespeichert. Die Daten des Tonträgers werden abgetippt und anschliessend gelöscht (voraussichtlicher Termin der Löschung: 31. September 2011). Auf Wunsch erhalten Sie die Daten des Tonträgers vor der Löschung. Ebenfalls erhalten Sie auf Wunsch die Abschrift des Interviews.
- Ich anonymisiere die Abschrift, das heisst ich verändere alle Personen-, Orts- und Strassenamen, sowie andere demografische Angaben, welche einen Rückschluss auf Ihre Person zulassen könnten.
- Die anonymisierte Abschrift kann gegebenenfalls im Anhang der Bachelor-Thesis veröffentlicht werden. In Veröffentlichungen können auch vereinzelte Zitate Einzug halten, selbstverständlich ohne dass erkennbar ist, von welcher Person sie stammen.

Die Datenschutzbestimmungen verlangen auch, dass ich Sie darauf hinweise, dass aus einer Nicht-Teilnahme keine Nachteile entstehen. Sie können Antworten auch bei einzelnen Fragen verweigern. Auch die Einwilligung ist freiwillig und kann jederzeit von Ihnen widerrufen und die Löschung des Interviews von Ihnen verlangt werden.

Ich bedanke mich für Ihre Bereitschaft, mir Auskunft zu geben und hoffe, dass ich mit Ihrer Mithilfe einen produktiven Beitrag zum Thema der Personalfluktuationsverhalten im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit zu leisten vermag.

Forschungsprojekt: „Personalfluktuatation in der Jugendarbeit“

- Einwilligungserklärung -

Hiermit erkläre ich mich bereit, im Rahmen des von Daniel Meier durchgeführten Forschungsprojekts als Teil seiner Bachelor-Thesis ein Interview zu geben.

Ich bin über das Vorgehen mit einem Informationsblatt schriftlich informiert worden. Im Zentrum des Interesses stehen meine spezifischen Fluktuationserfahrungen im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit. Ich weiss, dass es sich um ein Experteninterview mit offener Frageform handelt und wurde darauf aufmerksam gemacht, dass es mir frei steht, einzelne Fragen im Interview nicht zu beantworten.

Ich nehme freiwillig an dem Interview teil. Ich bin darüber informiert worden, dass alle erhobenen Daten anonymisiert und zu rein wissenschaftlichen Zwecken verwendet werden. Die Interviewdaten auf dem Tonträger, sowie diese Einwilligungserklärung werden nach Abschluss der Untersuchung gelöscht bzw. vernichtet (voraussichtlich am 31. September 2011).

Ich stimme der Aufnahme und der wissenschaftlichen Transkription des Interviews zu.

Ich bin mit den Rahmenbedingungen der Untersuchung einverstanden. Ich wurde darüber informiert, dass ich meine Einwilligung bis zur Vernichtung dieser Erklärung zurückziehen kann.

Eine Kopie dieser Erklärung habe ich erhalten.

Ort und Datum:

Unterschrift:

Leitfaden für das Experteninterview - Personalfluktuatoin in der Offenen Jugendarbeit

Version: 1

Informantin/Informant:

Person, hauptamtlich angestellt in einer „übergeordneten“, „strategischen“ Funktion wie beispielsweise einer Fachstelle Jugend(-arbeit) auf regionaler, kantonaler oder nationaler Ebene oder eines Zusammenschlusses (Arbeitsgemeinschaft, Gruppe, Verein, Verband) als Fachperson zu Jugendarbeitsfragen

Themenkomplex	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check - Wurde das erwähnt? Nachfragen - werden dann gestellt, wenn Sie nicht von allein angesprochen werden
Relevanz des Themas Personalfluktuatoin	Welche Einschätzungen können Sie vor dem Hintergrund Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen zum Thema "Personalfluktuatoin in der Offenen Jugendarbeit" geben?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie schätzen Sie das Ausmass der Fluktuatoin ein? - Ist Fluktuatoin an den verschiedenen Standorten eher gleich stark ausgeprägt oder gibt es Unterschiede? - Was sehen Sie als eine „angemessene“ Zeitspanne für eine Beschäftigung, welche Jugendarbeitende auf einer Stelle nicht unter-, vielleicht aber auch nicht überschreiten sollten?

Einflussfaktoren auf die Fluktuation	<p>Welches könnten ihres Erachtens ausschlaggebende Faktoren sein, die dazu führen, dass Jugendarbeitende auf ihren Stellen verweilen?</p> <p>Und welches könnten Ihres Erachtens ausschlaggebende Faktoren sein, die andererseits dazu führen, dass Jugendarbeitende ihre Stellen verlassen?</p>	<p>Sehen Sie mögliche Einflüsse der folgenden Faktoren?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stellenpensum der angestellten Jugendarbeitenden - Gesamtstellenpensum - Arbeitsplatzsicherheit - Ausbildungsniveau/Qualifikation - Stellenimage und Berufsfeldimage - Familienstand - Lebensalter - Organisationszugehörigkeitsalter - Arbeitszeiten und Arbeitszeitsouveränität - Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten - Salär und empfundene Lohngerechtigkeit - Anerkennung der Leistung - Arbeitszufriedenheit - Übereinstimmung zwischen Ist und Soll, Bedürfnis/Erwartungen und Erfahrungen/Belohnungen - Möglichkeit Selbstverwirklichung und Autonomie zu erleben - Partizipationsmöglichkeiten - Arbeit als sinnvoll erleben
Motive für den Beruf JugendarbeiterIn	<p>Worin sehen Sie die Motive und Beweggründe der Personen, die eine Stelle im Berufsfeld der Offenen Jugendarbeit antreten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Erwartungen gibt es bei den Personen im Vorfeld des Stellenantritts? - Welche Befürchtungen gibt es bei den Personen im Vorfeld des Stellenantritts? - Wie erleben Jugendarbeitende die Zeit nach dem Stellenantritt hinsichtlich ihrer Erwartungen und Befürchtungen?

Wirkungen der Personalfuktuation	<p>Welche Einschätzungen können Sie vor dem Hintergrund Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen zu den Wirkungen und Auswirkungen, welche aus der Personalfuktuation resultieren, geben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Worin sehen Sie die Auswirkungen, welche durch die Fuktuation verursacht werden? - Sehen Sie auch Auswirkungen für die Organisation, die Mitarbeitenden, die Jugendlichen oder das gesamte Berufsfeld JA? - Wie beurteilen Sie diese Auswirkungen?
Entwicklungs- möglichkeiten	<p>Mit welchen Massnahmen könnte ihres Erachtens der Personalfuktuation in der Offenen Jugendarbeit entgegengewirkt werden?</p>	
Schlussfrage	<p>Was würden Sie sich hinsichtlich der Fuktuationsthematik für die Offene Jugendarbeit in der Schweiz wünschen?</p> <p>Gibt es aus ihrer Sicht noch wichtige Aspekte zum Thema, die nach ihrem Gefühl in diesem Interview zu wenig berücksichtigt wurden?</p>	

Leitfaden für das Experteninterview - Personalfluktuatation in der Offenen Jugendarbeit

Version: 2

Informantin/Informant:

- Person, hauptamtlich tätig in der Offenen Jugendarbeit, welche die Stelle innerhalb zweier Jahre innerhalb der Offenen Jugendarbeit gewechselt hat
- Person, ehemals hauptamtlich tätig in der Offenen Jugendarbeit, welche die Stelle innerhalb zweier Jahre zugunsten einer Anstellung ausserhalb des Berufsfeldes der Offenen Jugendarbeit verlassen hat

Themenkomplex **Leitfrage**
(Erzählauforderung)

Check - Würde das erwähnt?
Nachfragen - werden dann gestellt, wenn Sie nicht von allein angesprochen werden

Motive für den Beruf
JugendarbeiterIn

Wie war das, als Sie ihre Stelle als JugendarbeiterIn angetreten haben?

- Welche Erwartungen hatten Sie im Vorfeld des Stellenantritts?
- Bestanden auch Befürchtungen im Vorfeld des Stellenantritts?
- Wie erlebten Sie die Zeit nach dem Stellenantritt hinsichtlich Ihren Erwartungen und Befürchtungen?

Einflussfaktoren auf
die Fluktuatation

Wie kam es dann, dass Sie sich entschieden, Ihre Stelle zu verlassen?

- Welches waren Ihres Erachtens ausschlaggebende Faktoren, die dazu führten, dass Sie Ihre Stelle verliessen?
- Gibt es noch weitere Faktoren, die mitentscheidend waren?

Sehen Sie mögliche Einflüsse der folgenden Faktoren?

- eigenes Stellenpensum
- Gesamtstellenpensum
- Arbeitsplatzsicherheit
- Ausbildungsniveau/Qualifikation
- Stellenimage und Berufsfeldimage
- Familienstand
- Lebensalter
- Organisationszugehörigkeitsalter
- Arbeitszeiten und Arbeitszeitsouveränität
- Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Salär und empfundene Lohngerechtigkeit
- Anerkennung der Leistung
- Arbeitszufriedenheit - Übereinstimmung zwischen Ist und Soll, Bedürfnis/Erwartungen und Erfahrungen/Belohnungen
- Möglichkeit Selbstverwirklichung und Autonomie zu erleben
- Partizipationsmöglichkeiten
- Arbeit als sinnhaft erleben

Entwicklungs-
möglichkeiten

Was hätte Sie damals möglicherweise davon abhalten können, Ihre Stelle zu verlassen?

2

Interviewleitfaden Version 2

Wirkungen der Personalfluktuatation	<p>Wie beurteilen Sie rückblickend Ihren Weggang?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie beurteilen Sie die getätigten Erfahrungen in der Jugendarbeit für Ihren weiteren beruflichen Werdegang? - Welche Bedeutung hatte dieser Weggang hinsichtlich Ihrer Berufsbiografie? - Sehen Sie eine „vernünftige“ Zeitspanne, welche Jugendarbeitende auf einer Stelle nicht unter-, vielleicht aber auch nicht überschreiten sollten? - Wie schätzen Sie generell das Ausmass der Fluktuation in der Jugendarbeit ein?
Schlussfrage	<p>Was würden Sie sich hinsichtlich der Bedingungen für die Offene Jugendarbeit in der Schweiz wünschen?</p> <p>Gibt es aus ihrer Sicht noch wichtige Aspekte zum Thema, die nach ihrem Gefühl in diesem Interview zu wenig berücksichtigt wurden?</p>	
Demografische Daten	<p>Darf ich zu Ihrer Person noch einige wenige Daten aufnehmen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alter - Ausbildung(en) - bisherige Beschäftigungsverhältnisse - Zivilstand

Transkribier-Regeln

Sprache: deutsche Standard-Orthografie, keine literarische Umschrift

((lacht))	para- oder nonverbaler Akt; steht vor der entsprechenden Stelle
()	unverständliche Passage
(schwer zu verstehen)	unsichere Transkription; vermutete Äusserung in der Klammer
(-)	kurze Pause < 3s
(--)	mittlere Pause <3s<6s
(---)	lange Pause >6s
LAUT	laut gesprochen
‘leise’	leise gesprochen
<u>betont</u>	betont gesprochen
g e d e h n t	gedehnt gesprochen
gegan-	Wortabbruch
[aufgewühlt]	Anmerkung des Transkribierenden

Transkription

Interview I1

I: Interviewer

B1: Befragter

Egolfswil:* *anonymisierter Ortsname**Friedikon*:* *anonymisierter Ortsname**Funktion*:* *eindeutige Berufs- und Funktionsangabe, die Rückschluss auf die Identität zulässt, wurde ersetzt*

- 1 I: ...vielleicht können wir gleich hier anknüpfen. Welche Einschätzungen kannst
2 du vor dem Hintergrund deiner Kenntnisse und Erfahrungen zum Thema
3 Personalfuktuation in der Offenen Jugendarbeit geben?
- 4 B1: Ja, also für die Schweiz ist es ja sehr schwierig, weil (-) hm (-) für die
5 Jugendarbeit ja nach wie vor, hm, kein Bundesauftrag ist, in dem Sinne, es fehlt
6 eine gesetzliche Grundlage. Das könnte sich jetzt dann ändern mit dem neuen
7 Jugendschutz-, beziehungsweise Förderungsgesetz, wo ja jetzt durch den
8 Ständerat durch ist. Das ist eine grosse Errungenschaft, wenn das jetzt noch
9 durch den Nationalrat durch geht, dann haben wir auf einmal eine, eine, eine, hm
10 (-), gesetzliche Grundlage, wo die Offene Jugendarbeit zum Beispiel eine
11 Gleichstellung mit der verbandlichen dazumal, wo auch Gelder freisetzt, nicht,
12 zwar nicht viel, aber wir haben es mal irgendwo verankert. Das heisst, bis jetzt
13 ist die ganze (-) Arbeit, die ist, hm, basiert ja eigentlich auf der, auf den
14 kommunalen Geschichten, also lokal auf der Gemeindeebene, also Jugendarbeit
15 ist Gemeindeverantwortung (-), wenn man etwas macht, und das ist wirklich
16 zweihundert, zweitausendfünfhundertdreiundneunzig mal anders. So viele
17 Gemeinden haben, glaube ich, unterdessen, Tendenz sinkend. Hm, weil jede für
18 sich dann irgendwie Konzepte ausdenkt und ausm-, und das ist soweit hm, das
19 ist der Kern eigentlich, solange man die gesetzliche Ebene, wo man sich vorzu
20 muss, hm, dafür einsetzen, dass die nonformale Bildung, also informelle Bildung
21 und nonformale Bildung, wo die Jugendarbeit auch reingehört, ein hm, ein
22 Stellenwert auf der gesetzlichen Ebene bekommt. Solange das nicht ist, wirst du
23 fehlende Strukturen haben, wirst sehr heterogene Strukturen haben, und das ist,
24 das ist Boden, das ist Nährboden für, hm, für viel Willkür, jetzt einmal in einem,
25 in einem, in dem Sinn gesprochen, dass es auch verschiedene, hm (-), dass es
26 von den Leuten abhängt, dass es verschiedene Konzepte gibt, dass es alle vier
27 Jahre wechselt, weil dann ein Politiker kommt, weil dann das Laien-Profi-
28 Verständ-, das bleibt immer noch im Grundsatz, solange man es nicht irgendwo
29 verankert. Und das geht mich, das ist mir vorhin, vielleicht dazumal als
30 Jugendarbeiter in Egolfswil*, oder in Friedikon*, hm (-), erst bewusst, mit der
31 Zeit bewusst geworden, wo ich gemerkt habe, dass das Verhältnis zwischen
32 Macht und, und, und Wissen (-), hm, nicht im gleich-, also ungleich verteilt ist,
33 dass die Jugendarbeiter zwar wissen, aber nicht gestalten können, weil es
34 irgendwelche Gremien sind. Und das, also das wird noch bleiben, also ich
35 glaube das ist so was, auch wenn man jetzt, das hm, und darum wird auch diese
36 F l u k t u a t i o n glaube ich, nach wie vor ein Thema bleiben, sie ist ein Thema
37 und wird auch weiterhin das Thema bleiben. (-) Das ist so der, der politische-
38 strukturelle Teil, wo auch Löhne reinkommen und ach und, und hm, und dann
39 sind wir sehr bald bei der anderen, bei dem anderen Thema, das ist die
40 Professionalisierungsdebatte, oder -entwicklung der Sozialen Arbeit, die

41 V e r h o c h s c h u l i s i e r u n g, von dem hm, von der Sozialen Arbeit, wo es
42 ja dann Vor- und Nachteile hat und hm, wo ich, wo ich eben für mich mehr
43 differenziert auch, also für mehr (--), hm, ja in die Ausbildungsgänge plädiere,
44 also wir brauchen nicht nur Hochschulabsolventinnen und -absolventen, wo an
45 die Basis arbeiten gehen, oder wo in der Jugendarbeit, in der jugendpolitischen
46 Thematik drin tätig sein müssen, sondern es kann durchaus eine höhere
47 Fachschule sein, oder ein Beruf meinetwegen, wo man lernt, wo man wirklich
48 die Basics lernt, mit Jugendlichen arbeitet, also mit dem Individuum und mit den
49 Gruppen (-), ähm, und dann nachher auch Leute, wo fähig sind, konzeptionell,
50 hm, politisch denkend das Ganze auch zu vermitteln, also das Spiel zwischen
51 Individuum und Gesellschaft, zwischen Politik und, ich sag jetzt mal,
52 Bedürfnisse von der Jugend und die Bedürfnisse von einer lokalen Politik zu
53 vermitteln, oder? Das ist ähm, dass wir dort viel feiner werden müssen in den
54 Ausbildungsgängen. Damit man auch wirklich, ähm, ein bisschen breitere
55 Auswahl hat, weil dann wenn du jemand ausbilst für das, und er weiss, dass er
56 irgendwie nur für das da ist, oder für die, wirklich Jugendarbeit, so den
57 klientenzentrierten, heisst das glaub ich, ähm, an der Fachhochschule
58 Nordwestschweiz Arbeit, ähm, dann sind sie da drin gut, aber sie brauchen
59 jemanden, wo dann dafür die Vermittlungsarbeit macht, oder? Weil dort braucht
60 es ja auch, die ist immer wichtiger geworden in der letzten Zeit, und ähm darum
61 braucht es, es muss grösser werden, es müssen mehr Ressourcen in dem Sinne
62 geschaffen werden, wir müssen auch aufzeigen können, politisch eben auch, was
63 das für einen Nutzen bringt. Da sind wir, ähm, wieder bei dem, bei einem
64 weiteren Punkt, monetär, also Prävention messen, da haben wir auch einen
65 grossen Nachholbedarf, das ist ähm, wir müssen aufzeigen können, was unsere
66 Arbeit, also unsere Arbeit bewirkt (-), und (--), da gibt es, wir sind jetzt gerade
67 mit dem Dachverband, also die OKAJ arbeitet jetzt gerade an den
68 Qualitätskriterien ähm, für die Jugendarbeit. Wir gehen Richtung Zertifizierung,
69 wir arbeiten mit den Hochschulen zusammen, wo wir ähm, die Kriterien
70 entwickeln wollen, ich würde sagen nach dem Standard, dass wenn man so
71 arbeitet, dann verdient man auch den Namen Jugendarbeit. Dann wird man auch
72 von, von einer Fachhochschule akzeptiert, oder dann wird man auch, hm, in ein
73 in ein, in ein Pool von Leuten aufgenommen, wenn man dann gewisse Standards
74 erfüllt. Und das ist irgendwann unsere interne Geschichte, das müssen wir als
75 Teil von der Sozialen Arbeit, als Teil als Profession, als Wirkungsfeld oder
76 Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit (-), müssen wir selber auch noch machen mit
77 unseren Dachverbänden und mit der, ähm, mit der Basis zusammen, an dem
78 auszuarbeiten, dass wir in der Politik auch zeigen können, schaut, das sind die
79 Z i e l e, die haben wir u n s g e s e t z t für dieses Jahr, wir haben jetzt an denen
80 gearbeitet, Ende Jahr haben wir das und das erreicht. (-) Und (-) es ist eine
81 grosse Diskussion, ich glaube da hat, ähm, viele, die halt Angst haben, nicht dass
82 sie nicht wollen, ich finde, die ähm (--), ähm, ich das auch selber schon
83 ausprobiert, Modelle, es gibt ganz angenehme, einfache Modelle, wo jeder
84 Jugendarbeiter versteht, wo ihn aber zielorientiert arbeiten lassen und er kann
85 bei jedem Schritt von seinem Wirken aufzeigen, „jetzt stehe ich hier, weil das
86 wirkt auf das“, also wirkungszielorientiert, „ich stehe jetzt hier, das hat
87 zusammen mit dem zu tun, das was ich jetzt mit den Jugendlichen mache, das
88 hat mit dem zu tun, das ist das Ziel“, also dass man in jedem Moment erklären
89 kann, was macht man denn gerade macht, oder? Und dann wird man auch
90 längerfristig die Anerkennung dann wieder bekommen, es ist eine vielseitige

- 91 komplexe (-) ähm, Geschichte dahinter, wo ähm, wo wir uns noch am
 92 entwickeln sind, oder noch weiterentwickeln müssen, mit einem grossen
 93 Potenzial, das habe ich gesagt, weil wir wirklich in den Lebenswelten arbeiten
 94 oder wo die Jugendarbeit arbeitet, und das ist das, wo es je länger je mehr
 95 braucht, also die (-) lebensweltorientierten Ansätze, wo nicht so
 96 beratungssettingmässig irgendwo in einem dritten Stock links, Zimmer
 97 zweihundertzwanzig, wenn schon alles zu spät ist. Und dann kann wirklich
 98 gesundheitsfördernd gearbeitet, wirken. Und für das gilt es einfach noch viel zu
 99 tun. Und dann haben wir auch Leute, wo länger bleiben an einer, an einer
 100 'Stelle'.
- 101 I: (---) Jetzt ähm, du hast vorhin mal noch die kommunalpolitische Willkür
 102 angesprochen, aufgrund der fehlenden gesetzlichen Grundlage. Siehst du
 103 verschiedene Ausprägungen von dem Fluktuationsausmass, an den
 104 verschiedenen Standorten?
- 105 B1: Hm, also ich erlebe es jetzt so, so zum Vergleich Zürich-Aargau schon (-) oder
 106 Welschland-Deutschschweiz (--), also dass jetzt, hm (-), als Vetreter ähm von,
 107 der meiner Funktion*, in dieser kantonalen Konferenz der Jugendbeauftra-, also
 108 von der bundesweiten Konferenz der Jugendbeauftragten, merke ich diese
 109 Unterschiede lokal, sagen wir jetzt mal im Aargau haben wir ja jetzt eine
 110 gewisse Verankerung, das ist eine Kann-Formulierung (-), aber ähm, das
 111 Bewusstsein bei der Politik, was die Jugendarbeit auch wirklich für ein Nutzen
 112 sein könnte, ist noch (--), ist noch w e i t-weit weg. Dass die Leute dann das, die
 113 lokale Politik hat das ja noch nicht so begriffen, wo es jetzt im, im Zürich, wo
 114 ich dann gewechselt habe, gemerkt habe, es ist völlig ein anderes
 115 Selbstverständnis, also ähm, da wird es politisch gesagt auch ein SVP-ler der
 116 Gemeinde Friedikon* ist progressiver als mancher FDP- oder Linker Politiker
 117 im Aargau. Also weißt du, weil einfach (--), das mag mit dieser Nähe zu Zürich
 118 hängen, das mag noch so diese 80er (-) Globus- und, und, und ähm Opernhaus-
 119 Unruhen und Rote Fabrik, mag noch so ein bisschen in den Knochen stecken
 120 (--), ähm dass man gemerkt hat, das gibt nicht nur so, so den einen Weg, sondern
 121 (-) die Jugend will, die Jugend soll auch und man hat eben auch jetzt in den
 122 letzten Jahren aufzeigen können, dass das eben auch etwas bringt. Und darum ist
 123 zum Beispiel die Situation im Kanton Zürich völlig eine andere (-), und ich
 124 würde jetzt auch mal behaupten, auch über dem Schnitt. Wir haben eben ((holt
 125 tief Luft)) (-- äähm, noch keine neusten Zahlen, für das bezahlt ja auch
 126 niemand, wir hatten es ja gewollt diese Jugendumfrage zu machen mal in
 127 Zürich, vielleicht setzen wir sie wieder an (-), aber die, wo wir gemacht haben
 128 vor sechs Jahren, die habe ich ja dir auch, ähm, da hat sich schon einiges getan
 129 jetzt seit sechs Jahren. Es geht mit rasanten Schritten vorwärts und das ist, das ist
 130 recht gut. (-- Darum ist es immer ein bisschen eine lokale, kantonale (-),
 131 komplexe ähm (-), Geschichte, also wieso dass, dass es irgendwo so ist 'und an
 132 den anderen so'.
- 133 I: Siehst du eine, eine angemessene Zeitspanne für eine Beschäftigung, (-) eine
 134 Beschäftigungsdauer, welche Jugendarbeitende auf einer Stelle nicht unter-,
 135 vielleicht aber auch nicht überschreiten sollten?
- 136 B1: Ja, ich rede so ähm, also meine persönliche Erf-, also aus Erfahrung jetzt auch,
 137 wo ich, ich bin zweimal auf einer Stelle gewesen, etwa vier, fünf Jahre (-), und
 138 habe jetzt durch erleben dürfen, dass man so mit einer Generation mitgehen
 139 kann. (-) Also, die Jugendarbeit, wo so bei den meisten so bei Zwölf, Dreizehn
 140 einsetzt, die meisten Konzepte, obwohl es verschiebt sich jetzt langsam auch

141 nach unten, also eben wir sind ja Kinder- und Jugendförderung, oder? Ähm,
142 gesetzlich wird sie sich auch (-) zurückschieben, also wenn das Gesetz auf der
143 Kant-, auf der Bundesebene durchkommt, dann fangen wir eigentlich schon
144 ähm, dann kann man eigentlich schon ab, ab dem Kindergarten ansetzen.
145 Kinder- und Jugendförderung, da haben wir begonnen die Konzepte ganz anders
146 aufzugleisen, wir werden auch ganz andere Aufträge bekommen, da müssen wir
147 auf einmal mit Kinderanimation und so, das kommt dann dazu. Aber im Moment
148 ist es ja noch so bei Zwölf, Dreizehn, wo die Um-, ähm, wo der Wechsel, von
149 Primar zu Oberstufe, wo man so ein bisschen diesen Übergang gestaltet. (-) Und
150 der grosse Teil der Jugendarbeitsstellen ist vor allem mit den
151 Oberstufenschülerinnen, -schüler so tätig (-) und dort passiert wieder ein Bruch,
152 ähm, Gymi oder Lehre, und dann gibt es gewisse Sam-, wo sie sich sammeln, so
153 im Jugend-, aber das ist dann vor allem jugendkulturelle (-) Thematik, also wenn
154 sie Angebote machen. Von dem her, gehe ich so von einen, von einer drei Jahre,
155 drei, vier Jahre, je nachdem wie die Oberstufe, also im Aargau sind es vier Jahre,
156 hier sind es drei Jahre (-), das finde ich ein ähm, (-) es zeigt auch, dass das eine
157 sinnvolle Zeit ist, weil dann kann man mit einer, mit einer Generation mal
158 durchgehen und kann man dann ähm, (-) ähm, kann man mit ihnen, kann man
159 ihnen etwas auf den Weg geben, also oder sie einem auch, also, weil man macht
160 wirklich diese Entwicklung mit den Jugendlichen mit. Weil bis sie mal ein
161 Vertrauen gewonnen haben und bis sie mal ähm, in eine tiefere
162 Auseinandersetzung mit dem Jugendarbeitenden kommen, die brauchen eine
163 Kennenlernphase, das ist ja meistens so etwa ein Jahr, und dann sind wir etwa
164 dort, wo sie anfangen Sachen entwickeln zusammen, ein Jahr und ein Jahr
165 nochmals so ein bisschen bestätigen, sich abgrenzen gegenüber den Jungen, und
166 schon der Übergang in die Lehre und dann beginnt eine neue Welt, oder? Und
167 dort, ähm, dort, die beiden Übergänge gestalten, das finde ich ähm, (-) das das
168 finde noch ein ähm (-), in diesen drei, vier Jahren, das ist eine sinnvolle Zeit,
169 oder? (-) Wo man ihnen etwas bringt, wo die Jungen etwas davon haben, wo ein
170 Gemeinwesen etwas davon hat, weil man dann, weil man sie so ein bisschen
171 kennt und in verschiedenen Prozessen kann begleiten (-), und unsere Profession
172 schlussendlich eben auch, es spiegelt eben. Also da, wo wir jetzt sind, bei
173 eineinhalb, zwei Jahren, das ist dann, ist dann 'zu wenig'. (-) Oder man hat ein,
174 wenn man ein gutes Team, wenn man, ich sag jetzt mal, wo ich in Friedikon*
175 fünf, sechs Leute (-) gehabt habe, dann ist eine Fluktuation weniger Thema-,
176 Thema, weißt du, wenn man dann (-) ähm, meistens bleibt dann ja noch jemand,
177 es ist selten, wenn du es gut leitest (-), dann ist immer, dann hast du keinen Lü-,
178 Lücken dazwischen, also dann ist kein Wissensverlust (-) ähm, Beziehungsverlu-,
179 , also weißt du, weil dann kann immer jemand, trägt es dann über diese, über
180 diese Übergänge. Ähm, wenn jemand weggeht, dann ist, dann bleibt jemand und
181 der behält den Kontakt auch wenn er nicht die Bezugsperson ist ähm, für die
182 Jungen (-) ähm, zu denen wo, wo von der Jugendarbeit so quasi ähm, Angebote
183 genossen haben (-), ähm, und dann kann jemand neues beginnen und, und, und
184 man kann dann wie so Übersetzungsarbeiten leisten. Das ist, das heisst eben
185 auch bei, bei dieser Ressourcenfrage, oder? (-) Also Einzelne, One-Man-Show
186 ist immer schwierig. Ähm (-), gute, vor allem dann eben weil, wer kommt dann
187 nacher und, oder Einarbeitungsphase, wo gewährleistet sein müsste, und so, und
188 das ist ja selten der Fall. (--) Meistens geht man und bald wieder bricht es wieder
189 ab und ähm, und das, das dient uns überhaupt nicht. Das ist so, du fängst immer
190 wieder von vorne an, und dann kommt eine neue, enthusiastische, junge Mann
191

192 oder Frau und (-) erfindet die Welt neu [lacht]. Weil die vorher keine Konzepte
193 gemacht hat beziehungsweise die Politik nicht hinter einem Konzept steht und
194 sagt: „Ist zwar gut, was du gemacht hast bis jetzt, aber bei uns geht es so.“ (---)
195 I: Dann würdest du die Teamgrösse, oder -konstellation generell als
196 begünstigender Faktor bezeichnen, so dass eher geblieben wird?
197 B1: Ja. Auf jeden Fall der Austausch, also die Reflexionsgefässe, wo du ja auch
198 lernst als Profi (-), dich austauschen, dich ähm (--), es sind ja ständig, die Jungen
199 die bewegen sich, also die die die, die Entwicklungen sind da und du, du musst
200 auch können in einer Reflexion stehen. Intervisionsgruppen sind das eine, oder?
201 Die du punktuell irgendwo hast, aber das habe ich extrem gemerkt, extrem auch
202 gemerkt, wie das Leute auch genossen haben ähm (-), wöchentliche
203 Teamsitzung, wo wirklich (-), „ich stehe mit dieser Gruppe da, ich stehe mit
204 dieser dort (-), da komme ich jetzt nicht weiter, was meint ihr? Wie hast du das
205 dort gemacht?“ Und eben eigentlich, vielleicht ist es nur eine kleine Sache,
206 manchmal braucht es so diesen, diesen Blick, dass man die und das ist eine
207 zentrale Geschichte, Reflexions- (-) Möglichkeit, mit den Leuten, wo (-), wo das
208 Gleiche machen. „Ich habe einen Austausch mit einem Laienvorstandsmitglied,
209 so.“ Darum spielt das sicher eine grosse Rolle, dass es auch, dass man auch
210 bleibt. Eben in Friedikon* haben wir dann, wo ich gewesen bin (-), ist es etwas
211 dreieinhalb Jahre gewesen, wo die Leute im Schnitt geblieben sind. (-- Das mag
212 sicher auch mit dem, du kannst es auffangen, kannst entlasten, wenn jemand mal
213 überarbeitet ist, kannst ihn mal ein bisschen in die Ferien schicken und kannst
214 mal zurecht-, also es ist nachher die Frage von der Führung, oder? Aber ähm,
215 sicher auch eine (-), wenn du ein bisschen mehr Auswahl hast, und mit Leuten,
216 kannst du sie auch entlasten, müssen sie nicht jeden Freitag, jeden Samstag
217 arbeiten. Dann sind wir sehr stark in dieser gesellschaftlichen ähm, also die
218 Jugendarbeit, wenn sie richtig sein soll, arbeitet sie dann, wenn die Jugend
219 unterwegs ist (-), wenn man sie braucht (-) und das ist nicht von Acht bis um
220 Fünf, also den Tag hindurch. Auch wenn gewisse Arbeitsstellen behaupten, dass
221 sei das Bedürfnis von der Jugend [lacht], wo ich nach wie vor meine grossen
222 Fragezeichen und so studiere, dass man am Nachmittag irgendwie ein ähm, eine
223 Anlaufstelle hat, und da finde ich irgendwie: Gut. Also für mich ist es ähm,
224 immer, sind es immer noch die Nachmitta-, also die freien Nachmittage und
225 Abende, Wochenenden (-). Und wenn du (--) Leute haben willst, wo am
226 Wochenende und am, am Abend fit sind und arbeiten wollen und ein Nutzen
227 ähm, generieren sollen, dann kannst du diese auch nicht jedes Wochenende und
228 jeden Ding arbeiten lassen, weil sie eben [schmunzelt], das ist ja die andere
229 Seite, weil sie ja auch an den Hochschulen, haben sie gelernt, dass man ja,
230 professionell heisst ja von Acht bis Fünf zu arbeiten. (--) Man muss sich
231 abgrenzen, man muss ähm, da sind wir wieder bei der Thematik vorhin, aber
232 wenn ich ein bisschen den Leuten kann einen Rhythmus geben, wo sie auch mal
233 ähm, gerade bei jungen Leuten, wo ja gerade viel in der Jugendarbeit tätig sind,
234 auch mal selber in den Ausgang können am Freitagabend oder an einem
235 Samstag oder ein Wochenende mal frei, und wegen dem muss nicht die ganze
236 Jugend in dem Dorf, oder irgendwie so in dieser, in dieser Region leiden. Also in
237 dem Sinne, es gibt einfach keine Angebote, weil der muss ja auch irgendwann
238 frei machen, oder? Und das kann jemand anderes machen, und wenn du das, ein
239 guter Plan machst, dann ähm (-) hat diese Regenerierungsphase und so das
240 soziale Umfeld kannst du ja pflegen und das ist ja auch zentr-, das ist ja auch
241 wichtig. Das ist eine Zentrale in solchen Berufen, dass du (-) nicht verkümmerst,

- 242 und nicht irgendwie ähm, mit dem Beruf für irgend ein anderes ähm,
 243 Freundeskreis musst du dann auch aufbauen, das habe ich selber erlebt. Ich habe,
 244 wo ich in Egolfswil* vier Jahre gearbeitet habe (-) meine ganze Freundes-, also
 245 Beziehungen haben sich so verschoben ähm (-), ich meine dann noch bei den
 246 Kirchen, es gibt keinen Heiligen und kein Wochenende, wo ich nicht gearbeitet
 247 habe, oder? Und Abende und. Und ähm das, das machen die Leute zwar schon
 248 mit, aber du differenz-, du entfernst dich auch von den, also bist dann irgendwo
 249 anders. Und darum mit einer Grösse schaffst du das denn, mit einer Grösse von
 250 einem Team, denn wenn das so ein bisschen, ein bisschen feinfühlig, also dran
 251 gehst, dann kannst du das gut aufnehmen. (-) Dann fühlen sich Leute auch
 252 wohler an einem Ort und bleiben auch länger und sind auch gewillt sich mehr zu
 253 engagieren. (---)
- 254 I: Welches könnten denn deines Erachtens sonst noch ausschlaggebende Faktoren
 255 sein, die dazu führen, dass Jugendarbeitende auf ihren Stellen (-) eher
 256 verweilen?
- 257 B1: (-- Da hab ich glaub, ein grosser Teil, ist irgendwie schon glaube ich
 258 angesprochen. Also Strukturen, Teamgrösse, ähm differenzierte
 259 Ausbildungsgänge, also oder Studiengänge, also eben nicht alles müssen
 260 Hochschulabsolventen sein. (-- Das sind diese, das sind diese so Über- (-)
 261 Geschichten, wo dann (-), wo zentral sind, nebst dem politischen Auftrag, wo
 262 wir uns einfach müssen hinter die Ohren schreiben, dass so lange wir selber
 263 nicht in die Hand nehmen, wird sich diese Politik nicht mit uns (-), wird sie das
 264 nicht von alleine aus machen. Sondern wir müssen auch diese (-), innerhalb von
 265 der jugendpolitischen, also auf sozialpolitischem Engagement müssen wir
 266 einfach viel stärker werden, wir müssen uns in Diskussionen ein- ähm (-),
 267 einmischen. Wenn es unsere Themen sind, dann müssen wir, müssen wir dabei
 268 sein. Also da, da müssen wir rein, und wir müssen unseren Senf dazugeben, so
 269 ähm (-), sonst werden wir nur als ausführende Kraft wahrgenommen, also das ist
 270 auch keine gestaltende, oder? Das sind glaube ich schon diese (--)
 271 zusammengefasst.
- 272 I: Was denkst du, beziehungsweise worin siehst du die Motive und Beweggründe
 273 von Personen, die sich dafür entscheiden, eine Stelle in der Jugendarbeit
 274 anzutreten?
- 275 B1: (-) Es wäre ja noch spannend einmal (--), eben auch noch ein bisschen eine
 276 Befrag-, also in eine Befragung hinein zu gehen und zu schauen, was (-), ich
 277 würde jetzt mal, du bist ja selber auch dort drin, ich würde mal behaupten, dass
 278 es bei den meisten noch (-) so ein Einstiegsjob ist. Ähm (--), je nachdem , wo sie
 279 dann, in welche Strukturen sie dann hineinkommen, bleiben sie dann, und merkt,
 280 dass es mehr ist, aber man geht ähm, (-- man kommt zuerst an mit, also die
 281 Jungen mit dem Enthusiasmus rein, mit Euphorie, mit ähm, was ja auch schön
 282 ist für Junge mit den Jungen etwas zu machen, mit einem Herz für das
 283 Individuum [zeigt auf seine Skizze, wo das Spannungsfeld der Sozialen Arbeit
 284 zwischen Gesellschaft und Individuum aufgezeichnet wurde], genau und
 285 realisiert dann, dass es eigentlich eine ähm, dass das Ganze in einem, in einem
 286 Macht- und Herrschaftssyst-, also jetzt harte Begriffe, aber es funktio-, es ist in
 287 einem ähm (-), in einer Hierarchie drin, auch wenn man, also schweizerisch, also
 288 konsensorientiert, aber es ist einfach ähm, das spielt eine extreme Rolle und (-)
 289 die Leute sind, glaube ich noch nicht g e n u g (-), oder werden zuwenig geschult
 290 auf die Komplexität von der Realität. Vor allem Vollzeitausbildungen, oder?
 291 Und irgendwo im Studium, wo du dann machst, wo es ja immer mehr Leute

292 gibt, und nachher ((räuspert sich)) mit Praktikum oder so ein Einstieg suchen,
 293 ähm da ist halt immer so eine gefährliche Seite drin, dass sie dann ähm, (-) dann
 294 einfach völlig enttäuscht sind oder überfordert sind, wenn sie dann mal an der
 295 Basis dann sind, merken irgendwie das Projekt Prozessgestaltung ähm, einfach
 296 überhaupt nicht funktioniert, weil die ähm, die Jungen sind heute da, morgen
 297 nicht, also weißt du, wenn du willst ein Projekt realisieren, fängst mit Zehn an,
 298 und ähm (-), dann verliebt sich eine in einen anderen, kommt nicht mehr und der
 299 alle verstreiten sich, oder es gibt ein, es ist völlig eine andere Thematik auf
 300 einmal und du hast alles jetzt aufgegleist und hast die Bedürfnisse abgeholt und
 301 nachher niemanden hast, wo umsetzt, oder? (-) Und (-) dort ist noch, dort kann
 302 man Vieles, dort müsste man eigentlich viel mehr machen, oder? In dieser (-)
 303 Vorbereitung auf die Realität. Dass es ähm, einerseits, ich habe, wo ich gesagt
 304 habe, wir brauchen Konzepte (-) ähm, wie man unsere Arbeit planen können,
 305 aber nicht nach einem linearen Schema (-), also wir haben so ein Modell
 306 entwickelt in Friedikon*, ähm, wo ähm, A bis B [klopft zur Illustration des
 307 Weges A bis B an zwei verschiedenen Punkten auf den Tisch], also weißt du so
 308 [deutet mit dem Finger nochmals auf die selben zwei Punkte auf dem Tisch]
 309 angefangen und abgeschlossen, und dann kommt wieder ein Neues, es ist dann
 310 eher eine wirkungszielorientierte Geschichte. Also man muss schauen, was im
 311 Zentrum steht, Befähigung und Selbstständigkeit ähm, Integration, Autonomie,
 312 und um die dreht sich alles. [verweist auf seine Skizze zwischen Individuum und
 313 Gesellschaft, die mit einer Spirale als Zentrum der vier erwähnten Aspekte
 314 ergänzt wird] Also wenn das hier, wenn das Wirkungsziel hier in der Mitte ist,
 315 Selbstständigkeit stärken, sage ich jetzt mal, oder? Und alle Projekte, wo wir
 316 machen, [fährt mit dem Stift die Spirale mehrfach nach] müssen sich um das
 317 herumdrehen. (-) Und nicht irgendwie [verweist nochmals mit dem Stift auf die
 318 Strecke A-B] da anfangen, da aufhören, und dann ist, dann fange ich wieder ein
 319 Neues an. Sondern ich muss, wenn ich da ein Projekt ansetze mit sieben Leuten,
 320 oder? Dann muss ich dort das Ziel formulieren, wo auf das [verweist wiederum
 321 auf die Spirale mit den Kernaspekten] be-, konzentriert ist. Und wenn ich
 322 weitergehe, wenn ich da bin mit dem Projekt (-), dann sind Drei abgesprungen
 323 und ähm, dann muss ich immer noch fähig sein und sagen: „Ja, aber die Drei, wo
 324 noch dabei sind, oder die wo bis jetzt gehabt haben, haben etwas davon gehabt.“
 325 Also, es ist eine, ist eine, ist eine, ist, ist, ist ein Prozess, wo, wo, wo dann (-),
 326 also diese Modelle müssen wir entwickeln, und diese Modelle müssen wir
 327 haben. (-) Damit man sich auch (-) nicht überflüssig, oder weißt du, nicht nutzlos
 328 vorkommt. Viele Jugendarbeitende, die haben am Schluss, Ende vom Tag (-),
 329 haben zwar viel gemacht sind geschlissen und, und, und brauchen dann aber, sie
 330 wissen dann eigentlich nicht so richtig, was sie gemacht haben. (-) Also weißt
 331 du, so: „Was hat das jetzt eigentlich gebracht?“ Und das, das sind so Sachen, wo
 332 fehlen, oder?
 333 I: Also wirkt sich dann das so auf die Arbeitszufriedenheit aus?
 334 B1: Ja, auf deine Bestätigung zurück, wo du dir immer wieder zurückholst (-), und
 335 auch zu wissen, was ich mache, oder? Also ich, ich könnte jetzt in eine, in eine
 336 Vorlesung irgendwie ((holt tief Luft)), sogar bei dir, und würde fragen: „Was ist
 337 Soziale Arbeit?“ (-) „Was macht Soziale Arbeit? Beschreibt mir das in ein, zwei
 338 Sätzen.“ (--). Ich behaupte irgendwie achtzig bis neunzig Prozent können das
 339 nicht hinbringen, oder? Ja. Ja, und das ist doch irgendwie, ist doch ein (--),
 340 absurd, oder? Du studierst etwas, wo du nicht mal in zwei Sätzen kannst
 341 zusammenbringen. Was macht ein Maurer. (-) Mauern. Häuser bauen. Fertig. (-)

342 Tiefbau, Strassenbauer [lacht], Mediziner, flicken den Körper, also entweder
 343 Körper oder Seele, oder weißt du so ähm, Soziologen entwickeln
 344 gesellschaftsthe- ähm, also weißt du, wir haben aber für uns, für uns ist es
 345 irgendwie (-), wir haben nach wie vor keine Sätze, also und bei der Jugendarbeit
 346 ist es nochmals schl-, ist es dann nochmals ein bisschen mehr, oder? In einem
 347 Sozialdienst können sie sagen: „Ich zahle Lohn aus, (-) oder wenigsten haben die
 348 Leute Geld von mir bekommen.“ Oder wenn überha- [lacht], wenn das, wenn
 349 das dann den SKOS-Richtlinien ähm entspricht, oder? Aber bei der Jugendarbeit
 350 ist es ja nicht einmal, ist ja nicht einmal, ist ja nicht einmal monetär etwas zu
 351 leisten, oder? Und sage ich: „Ja, ich habe jetzt (-), vielleicht sind ein paar von
 352 denen, wo ich jetzt zusammen gearbeitet habe, nicht kriminell geworden.“ J a
 353 a b e r, wie kannst du das aufzeigen? (--). Und dort, hm (-). Das geht zurück,
 354 oder? Das geht, glaube ich, wenn wir wissen, da sind Konzepte dahinter, da sind
 355 Überlegungen dahinter, da sind Sachen, wo, da sind Strukturen dahinter (-), zu
 356 wissen, wo ich arbeite, was ich arbeite, was die Ziele sind, und das muss, sei es
 357 übergeordnet, strukturell (-) ähm, muss das klar sein. Wie auch bis in kleinste,
 358 jeden Gruppenprozess hinein, müssen die Leute es auf eine einfache Art ähm (-)
 359 anwenden können. Und da bin ich überzeugt, da gibt es Modelle. Ich habe auch
 360 Modelle ausprobiert, und (-) die funktionieren, die sind einfach zu erklären und
 361 die Leute fühle sich viel wohler dabei, wenn sie wissen, was ich jetzt da mache.
 362 (-) Und du kannst auch jedem Politiker erklären, was du da machst. (--) Mit
 363 einfachen Worten. (-) Und dann musst du auch nicht Angst haben, dass du
 364 abgeschaffen wirst [lacht]. Irgendwann, und wenn dann Geld knapper wird. (---)
 365 I: Worin siehst du noch Auswirkungen, wo durch die Fluktuation resultieren?
 366 B1: Hm, man merkt es, also in, in, die Soziokulturelle Animation, ähm wenn du mit
 367 denen redest, die das studieren, wo ja jetzt so quasi die Nachfolger-, also
 368 Studiengang ist von der, von der Jugendarbeitsschule, man hat ja dort so ein
 369 bisschen mit der Ausbildung von Jugendarbeitenden angefangen, das ist in den
 370 Achtziger gewesen, (-) also ich weiss nicht, ob du die Geschichte ein bisschen
 371 kennst?
 372 I: Ja, doch ich kenne es einigermaßen.
 373 B1: Nach der, und die hat sich jetzt zu dem gewandelt und, und die wehren sich, also
 374 weißt du, die versuchen ja mit (-) krampfhaft sich eigentlich (-) ähm, zu
 375 distanzieren, dass sie Jugendarbeit machen. Oder dass sie nur Jugendarbeit
 376 machen, da suchen sie nach irgendwelchen neuen (-) Arbeitsgefässen oder
 377 Arbeits- ähm Settings, oder? Und die Soziale Arbeit auch, in Nordwestschw-, so
 378 wie ich sie merke, also wie ich sie realis-, es ist äh (---) also als Praxisausbildner
 379 habe ich jetzt viel Diskussionen mit diesen Zuständigen geführt, wo ich sage:
 380 „Ihr lasst Leute (-) praxisausbildend, praxisbegleitend, bei euch sich schulen
 381 (-), aber (-) ihr habt keine Elemente in der Ausbildung (-), während dem ganzen
 382 Studiengang, wo konkret (-) das ähm, wo, wo das angegangen wird, oder? Wo
 383 diese Thematiken bearbeitet werden. Weiss nicht, ob sich das gross geändert hat
 384 (--) und dort ist eine ganz klare Forderung Richtung Hochschule, oder, also
 385 Richtung Schulen, oder Bildu-, also Fachhochschulen, wenn man diese schon
 386 akzep-, wenn man dieses Arbeitsfeld als Teil der Sozialen Arbeit (-) akzeptiert,
 387 dann muss man auch gewillt sein, innerhalb von dem ähm (--), von dem ganzen
 388 Komplex, muss man auch ähm, ähm gewillt sein, auch etwas anzubieten. Es ist
 389 ähm (-), du studierst etwas, bist ständig auf einem Ding, aber du hast selten den
 390 Bezug zu der Realität, oder? Und das ist sicher ein, also eben, aber das, das ist
 391 im grösseren Ganzen auch, hat das mit dieser Ausbildungsstrukturen auch

- 393 wieder zu tun, oder? Man ist so in diesem Generalistischen. (-) Und selber, was
 394 ja auch gut ist wenn du eine Hoch- eine Fachhochschule machst, dass man dann
 395 generalistische Einblicke und, und das Verständnis für Prozesse und
 396 Entwicklung gibst. Aber für jemand, wo in der Jugendarbeit arbeiten will, und
 397 nur das macht, dann ist das ähm (-), ähm der braucht etwas anderes. Und ähm
 398 (-), und in deren, wir haben, wir sind mittlerweile im Extremen. Wir brauchen
 399 verschiedene Leute, und die müssen verschieden ausgebildet werden, und darum
 400 ist eben meine Forderung in dem. Es gibt jetzt wieder eine Bemühung, dass es
 401 wieder einen Ausbildungsgang gibt nur für Jugendarbeiter und (--), wo man sich
 402 dem annimmt. (---)
- 403 I: Wäre das denn ein Wunsch aus deiner Sicht, für die Offene Jugendarbeit in der
 404 Schweiz, hinsichtlich der Zukunft, also eine Massnahme, die auch einen Effekt
 405 haben könnte, der Fluktuation entgegenzuwirken?
- 406 B1: Hm, ja also ganz klar, also man muss sich auch noch (--), es ist auch wieder so,
 407 da sind wir wieder so bei dieser, bei dieser strukturellen Ebene, also man, wir
 408 schwenken, wir sind ja so ein Arbeitsfeld, wo zwischen (--)
 409 sozialpädagogischem zu den beratenden, so so das klassische Setting mit
 410 Jugenda- ähm Sozialarbeitssetting, aber auch so ein bisschen etwas
 411 animatorisches, also so ein Querschnitt, also immer wieder so ein bisschen
 412 etwas, von all den Elementen, ähm (-) sind da drin. Für für, und und ähm (-), das
 413 ist ja eine sehr anspruchsvolle Arbeit eigentlich, wenn du (-), du musst so viele
 414 Elemente (-), pädagogische, bera-, also weißt du, befähigen und eigentlich ist es
 415 eine e x t r e m anspruchsvolle Geschichte. Im Vergleich, was soll ich sagen, so
 416 zu einem Berater in einem (-) Sozialdienst, (-) also du bist v i e l mehr
 417 komplexer Wissen und (-) aus dem haben wir eine Erkennung gezogen, dass wir
 418 ähm (-), für das müssen wir uns, müssen wir uns stark auch machen. Das eben
 419 auch vielleicht, (-) das eine ist so eine Jugendarbeitsausbildung, also so wo dann,
 420 so quasi das auffängt, wo jetzt verloren geht, weil die meisten kommen rein,
 421 oder viele eben wo da, wo da jetzt dann reinkommen (-) checken, dass es
 422 langsam, du wirst jetzt verstehen, die Unterschiede, also du wirst jetzt das
 423 System checken nach vier Jahren oder drei Jahren Bachelor. (-) Aber ähm (-),
 424 jemand anderes, also weißt du, das wird dir dann irgendwie ähm, weiss nicht,
 425 was du dann als, wenn das nicht fert-, also wenn du nicht willst da drin arbeiten,
 426 also wenn du dich nicht mit dem willst auseinandersetzen, dann wirst du einfach
 427 immer wieder wechseln bis du dann eine Konstellation findest, wo dir passt. (-)
 428 Oder dann ganz ein anderes Arbeitsfeld, oder? Und darum, also muss es wie so,
 429 für die etwas geben, für die, wo global denken und dann muss es über auch, wir
 430 haben die Bestrebungen über Dachverbände, wo wir es ja wirkli-, wirklich
 431 verankern und eben Qualitätskriterien entwickeln und Sachen, wo (-), wo wir
 432 zusammen mit den Hochschulen entwickeln müssen und, und ähm, und
 433 initiieren, dann ent-, schlägt es sich vielleicht auch wieder zurück auf ((atmet tief
 434 ein)) auf die Fluktuation hoffentlich auch. (---)
- 435 I: Jetzt muss ich schnell auf meinem Frageleitfaden spicken, ob ich nichts
 436 ausgelassen habe (-- also, (-). So zum Abschluss, hast du aus deiner Sicht noch
 437 Aspekte zum Thema, wo bislang wenig oder nicht berücksichtigt worden sind
 438 (-), die du gerne noch erwähnen würdest?
- 439 B1: Ah, das habe ich vorher ähm, die Positionierung zwischen ähm Sozialer Arbeit
 440 und Bildung. Also (-- in sechzehn Kantonen (-) ist ähm (-) die Jugendarbeit ein,
 441 oder in fünfzehn Kantonen ist die Jugendarbeit ein Sozialarbeitsthema, ist im
 442 Sozialdepartement (-). Bei etwa sieben, acht ist es bei der Bildung, beim

- 443 Bildungsdepartement, und es gibt ein paar, wo sogar bei Justiz oder so ist. Also
 444 das sind so 'Werte'. (--)
- 445 I: Das wird in der Studie, die du mir gegeben hast, aufgezeigt (-) im Auftrag vom
 446 Kanton Fribourg.
- 447 B1: Genau ähm, das ist ja eigentlich ein sehr breites Spekt-, wo wo wir uns
 448 zuordnen, oder? Und da weiss (), die die Diskussion wird dort irgendwann auch
 449 übergeordnet geführt werden müssen auf dieser Ebene. Sind wir eher ein
 450 Bildungs-, gehören wir eigentlich zu einer Bildungsprofession? (-) Vielleicht ist
 451 die Jugendarbeit gar kein (-), wenn sie möchte gesundheitsfördernd, präventiv
 452 wirken, ist sie bei der Sozialen Arbeit falsch und am falschen Ort (-), vielleicht
 453 müssen wir dann eher halt vom pädagogischen Lehrstuhl ähm uns, also
 454 engagieren, dass wir dann ähm, wenn man weiterhin so defizitorientiert, also da
 455 dran geht, dann läuft die Jugendarbeit, muss ja (-) muss ja mit Leuten arbeiten,
 456 wo pädagogisch-progres-, also pro Zukunft denkend sind und nicht irgendwie
 457 auf soziale Probleme nur rückwir-, also so zurück. Und das sind meistens
 458 irgendwelche Bildungsabteilungen. Und ich glaube, das wird die grosse auch
 459 Diskussion künftig sein. Versteht sich Soziale Arbeit als, als Bildungs-, also
 460 nonformale Bildung, ähm und wenn dann, wo ist sie richtig angesiedelt. (--)
- 461 I: Im Kanton Aargau ist es ja beispielsweise im Schulgesetz drin.
- 462 B1: Es ist eben Bildung, es ist eben die Frage nach dem Bildungsverständnis
 463 generell. In Zürich ist es auch bei der Bildung. Und dann ist das generelle
 464 Verständnis, gehört das, also wenn wir das dann hinbringen, dass zum Beispiel
 465 (-) die, die Sozial-, also dass die Jugendarbeit Teil vom Bildungsangebot ist,
 466 dann kommen wir (-) ins Thema von Gesamtschulen, also weißt du von ähm,
 467 von einem Bildungsauftrag von einer Gemeinde, weil dann bist du auf einmal
 468 ein Teil vom Bildungsauftrag von einer Gemeinde drin. (-) Und nicht als ein
 469 soziales Angebot, wo eigentlich eher bei den sozialen Diensten, den Touch hat
 470 von einer ähm, problemorientierten, defizitorientierten Sache, also wo es schon
 471 zu spät ist, gehst du ja eigentlich dorthin, oder? (-) Ähm, ich glaube dort werden
 472 wir uns auch noch, dort werden wir uns ähm (-) länger auch noch, ähm darüber
 473 unterhalten müssen. Das ist vielleicht auch das, wo sich die Schulen schwer tun,
 474 die Sozialarbeit. Und ein grosser Teil arbeitet ja in dem (-), auch wenn wir es
 475 nicht wollen, und wir alle eigentlich ressourcenorientiert und lösungsorientiert
 476 arbeiten, aber (-) die meisten Sozialarbeitenden gibt es, weil es Probleme gibt,
 477 nicht weil wir ähm, weil es allen gut geht und wir wollen, dass es uns noch
 478 besser geht. So die Politik ist erst gewillt (-), Gelder aufzuwerfen, wenn
 479 irgendwo ein Problem ist. So die Schulsozialarbeit ist aus dem, aus dem Boden
 480 gestampft worden und innerhalb von, es ist jetzt verankert im Gesetz, was die
 481 Jugendarbeit seit dreissig Jahren nicht schafft, oder? Weil sie, sie hat gerade
 482 gekonnt das defizitorientierte, Lehrer schreien und Lehrerinnen und sa-: „Wir
 483 brauchen Hilfe.“ Und ähm, dann hat man die aus dem Boden g e s t a m p f t, die
 484 Schulsozialarbeit. Und, und die haben ähm, extremes Ansehen, weil sie in
 485 diesem Bildungs-, vielleicht auch in diesem Bildungsdepartement,
 486 Bildungsabteilung drin sind. Pro-, also im Schulkontext sind, oder? Und ähm, es
 487 sind Beratungen, aber immer noch so der, der präventiv-gesundheitsfördernde
 488 Teil ähm (-) drin haben, oder? Und ähm (--), das ist bei der Sozialen Arbeit ist,
 489 wird das schwierig, weil wir ja nach wie vor eben, die meisten dort sind. Und ich
 490 glaube, das ist etwas, wo so abschliessend, ähm wo sicher auch noch wird (-)
 491 ähm, wenn ich mich jetzt theoretisch, wenn ich jetzt Zeit hätte zum Bücher
 492 schreiben oder irgendwie so Forschungen zu machen, dann (-) ist es sicher dort

- 493 drin. Wir kämpfen im Moment sowohl auf der Bu-, auf der kantonalen wie auch
494 auf der Bundesebene. Ähm, auch mit verschiedenen Stiftungen, und deshalb als
495 ein Bildungs-, als ein Bildungsangebot verstanden zu werden. Und nicht als ein
496 Angebot von der Sozialen Arbeit. Das ist schon noch ganz eine andere (-)
497 übergeordnete Ausgangslage. Wir verstehen uns als ein Bildungsangebot in
498 einem breiten Verständnis von Bildung, wo formale und nonformale Bildung zu
499 einem Wohl in der heutigen pluralisierten und individualisierten Gesellschaft,
500 zum Wohl von dem Kind und Jugendlichen dient. Und es braucht Familie, wo es
501 immer gebraucht hat, es braucht die Schule, das ist formal, das ist gesetzlich
502 verankert, aber es gibt, es braucht noch viel nonformale, ergänzende Leistungen
503 und dort drin sind wir. Und dort müssen wir uns (-), dort sehe ich uns eigentlich
504 längerfristig. Und, dann wird noch lange diskutiert darüber. Dann sind wir dann
505 in ein paar Jahren nicht mehr an den Hochschulen für Soziale Arbeit, oder?
- 506 I: Siehst du denn darin nochmals ein Auftrag an die Jugendarbeit auf der
507 politischen Bühne, diese Bildungsverankerung und das Bildungsverständnis zu
508 erweitern?
- 509 B1: Ja, weil wenn du schaust, mit wem, dass du lokal arbeitest (-), wo sind diese
510 Gefässe, wo ist diese Vernetzung? Nebst der Polizei, bist du, sind wir sehr
511 schnell mit den Schulen, mit ähm, also jetzt irgendwie die meisten, wo ich
512 kenne, sind auf irgendwelchen Pausenplätzen präsent, ähm machen zusammen
513 mit Lehrerinnen irgendwelche Projekte, (-) mit Kirchen, also auch nonformal
514 und ähm, und dann haben wir noch, also mit Polizei, im Sinne von diesem
515 Sicherheits-, Sicherheitsaspekt, oder? Du hast wenig mit dem Sozialdienst zu
516 tun, ausser es sind Eltern, dann wo, oder er ist jetzt gerade in einem, oder sie in
517 einem Sozialhilfe-, oder Asylverfahren, oder solche Sachen dann. Dann kommen
518 noch so die gesetzlichen Sach-, aber sonst bist du eigentlich so immer mit diesen
519 Bildungs- (-) Leuten im Kontakt. (---) Abschluss?
- 520 I: Wenn es für dich so stimmig ist, für mich wäre der Punkt gut?
- 521 B1: [zustimmendes Nicken]
- 522 I: Dann schalte ich nun dieses Gerät wieder aus und möchte mich ganz herzlich
523 bedanken und... [die Aufnahme stoppt]

Transkription

Interview I2

I: Interviewer
B2: Befragte

*Gundelfingen**: anonymisierte Ortsbezeichnung
*Hendschnau**: anonymisierte Ortsbezeichnung
*Rudi**: Name anonymisiert

- 1 I: Mal eröffnend, wie ist das gewesen, als du deine Stelle als Jugendarbeiterin
2 dazumal angetreten hast?
- 3 B2: Also, ich habe ja vorher noch nie in diesem Bereich gearbeitet. Oder nicht so, in
4 diesem Sinne beruflich, oder hauptberuflich (-). Ääähm, ich bin aber schon hier
5 angemeldet gewesen, an dieser Schule, oder gerade so im Aufnahmeverfahren,
6 (für Vollzeit aber, weil ich noch keine Stelle gehabt habe. Ich wohn-, habe in
7 Gundelfingen* gewohnt, ich bin in Gundelfingen* aufgewachsen und bin dort
8 ins Jugi. Nachher ist diese Stelle offen gewesen, und ich dort gedacht: „Ah
9 lässig, das ist etwas total Cooles, mit Jugendlichen mmh.“ Dann habe ich mich
10 beworben, (-) und habe die Stelle dann auch bekommen. Weil ich glaube
11 meistens auch gut kann reden, besser vielleicht als jeweils Sachen zu bringen.
12 Nein, [lacht], nein und ähm (-), ja und die haben mich dann genommen aufgrund
13 von (-) ähm, weil ich dort im Blauring ziemlich aktiv dabei gewesen bin, weil
14 ich im Openair-Organisationskomitee dabei bin, weil ich ähm, zum Teil in so (-)
15 Gemeinds- (-) Beizlis Projekt gestartet habe. Da haben nachher gefunden: „Ah,
16 da ist eine, die ist vernetzt, die ist aktiv, die kennt die Leute, super.“ Und sie
17 haben eben fünfze-, zehn, fünfzehn Jahre lang, j e n s t e verschiedene Arten
18 versucht, wie ähm, früher halt, wo man keine ausgebildeten Leute gehabt hat in
19 der Jugendarbeit, dann haben sie auf die Sozis gewechselt (-), ääähm (-) dann
20 hat es, aber dort hat es eigentlich abgenommen mit, wie es funktioniert. (-) Ja
21 und (-), dann haben sie Leute gehabt irgendwie mit Ausbildung und jemanden
22 in, oder in der Ausbildung und jemand Ausgebildetes, zwei Ausgebildete
23 dödödöm, und am Schluss haben sie jemanden genommen, ohne Ausbildung,
24 eine Person (-). Und das hat auch in der Presse enorme Wellen geschlagen (--).
25 Ähm ja, und ich habe dann gefunden, das ist super. (-) Und es hat sich dann
26 bestätigt, dass die Presse Recht gehabt hat [lacht]. Oder? (---)
- 27 I: Was sind denn so deine Erwartungen gewesen an die Stelle, bevor du sie
28 angetreten hast?
- 29 B2: (-) An die Stelle oder an mich, (-) oder an die Arbeit?
- 30 I: Generell.
- 31 B2: Ähm, (--) ich habe i r g e n d w i e ähm, überhaupt kein Plan g e h a b t, (-) was
32 überhaupt Animation ist, was ist überhaupt Jugendarbeit, weil ich habe mich
33 knapp da [verweist auf die Fachhochschule] angemeldet, (-) habe beim
34 Vorstellungsgespräch aber auch gesagt, ich wisse noch nicht, was ähm
35 Soziokulturelle Animation ist (-), und ich würde, freue mich, wenn ich in der
36 Ausbildung das darf herausfinden [lacht]. Sie haben mich genommen, es ist
37 nicht so eine blöde ähm Aussage gewesen. (-) Dann habe ich noch eben den
38 Rudi gehabt, wo jetzt zwar mein PA ist, aber dort einfach gemerkt hat, da, das
39 ist irgendwie ganz schief, was da in Gundelfingen* abgeht und sich so ein

- 40 bisschen angeboten hat, als äh fachlicher ähm (-) Coach, oder Inpu- oder einfach
 41 jemand, wo (-) irgendwie mich unterstützt. Weil in dieser Gemeinde bin ich im
 42 Team von der Sozialen Diensten e i n gebunden gewesen, dort hat es ein A-,
 43 eine Administrationsfrau gehabt, die Sozialarbeiter, zwei (-), mein Chef der ist
 44 Master of irgendwas Sozialarbeit und eine Praktikantin, wo Sozialarbeit macht.
 45 Also eigentlich niemand von der Soziokultur und niemand wo irgendwie ein
 46 Plan hat. Und ich habe gemeint: „Aha, die haben alle ein bisschen eine Ahnung,
 47 da ist ja jeder, wo Sozialarbeit macht, der weiss dann alles in allen Bereichen
 48 und ähm, bin dort einfach völlig alleine gewesen. (--). Und Erwartungen habe ich
 49 gehabt an mich, dass ich das easy meistere, dass ich mit meinem Netzwerk in
 50 Gundelfingen* das easy über die Bühne bringe, weil ich davon ausgegangen bin,
 51 dass die Leute gerne freiwillige Arbeit leisten [schmunzelt leise], so wie es
 52 früher noch gewesen ist. (-) Ähm von der G e m e i n d e habe ich erwartet, dass
 53 s i e mich unterstützen in dem Sinne, dass ich vielleicht auch mal darf (-) länger,
 54 es ist zum Beispiel beim Rudi ist es immer, er hat irgendwann gesagt: „Hey,
 55 wenn ich irgendwie jede Woche oder im Monat vier Stunden mit dir rede, sind
 56 das vier Stunden A-, wo Hendschnau* zahlt, wo aber zum-, oder?“ Und dann
 57 irgendwann gefunden: „Ja, vielleicht müssen wir da irgendwas mit der
 58 Gemeinde über-, also überlegen.“ Die haben das auch nicht gemacht, also das
 59 heisst von dort auch keine Unterstützung und (--)
- 60 I: Also von der Gemeinde her?
- 61 B2: Genau, wo ich angestellt gewesen bin. Ja, der Rudi hat das dann via
 62 Hendschnau* dann gemacht. Ja, es ist nicht so viel gewesen, einfach ab und zu
 63 ein Telefon oder so, aber hat gefunden, es würde mir gut tun, wenn man uns
 64 mehr würden tre-, oder wenn er einfach ähm, ja oder wie jetzt PA, so ein
 65 bisschen so einfach dort alle drei Wochen zwei Stunden oder so. Aber das ist
 66 finanziell nicht drin gelegen. (---) Mein Lohn ist sowieso von einer Stiftung
 67 bezahlt worden, das kannst du auch gerade reinschreiben [lacht]. (--)
- 68 I: Und weshalb nicht von der Gemeinde?
- 69 B2: Weil man die Stift-, ich weiss es auch nicht. Die Stiftung hat, das ist diese Josef-
 70 Müller Stiftung, die unterstützt alles. Und die haben ähm pro Jahr irgendwie so
 71 und soviel tausend (-) Franken ´der Gemeinde gegeben für die Jugendarbeit´.
 72 Also jetzt ist es, es ist dann irgendwann gestrichen worden, aber ich finde es
 73 sehr spannend. Weil ich glaube, das haben sie früher an den Vereinen, oder
 74 früher, wo die Jugendarbeit noch Vereins- ähm Arbeit gewesen ist, Verein
 75 Jugendhaus oder so. Und ich glaube die haben das dann denen (-) geschoben
 76 und dann, wo es auf die Gemeinde über-, sehr spannend. (---) Also es ist schon
 77 zuerst zu der Gemeinde und dann von der Gemeinde zu mir, aber aber ääääh,
 78 oder (---)
- 79 Also dein Lohngeber ist schon die Gemeinde gewesen, aber
- 80 B2: Genau, es ist, und es ist nicht so offensichtlich ähm, auch im Budget, glaube ich,
 81 deklariert worden als mein Lohn, aber es ist genau gleich viel gewesen [lacht] (-
 82), wie auf meinem Lohnausweis (-), wie wie im Budget, wo wir von ihnen die
 83 Spende bekommen haben. Ich weiss nicht recht wie da die Illegalität mitspielt.
 84 Es ist spannend. (---) Ja. (-)
- 85 I: Hast du auch Befürchtungen gehabt im Vorfeld des Stellenantritts?
- 86 B2: Bevor ich angefangen habe?
- 87 I: Ja, bevor du auf dieser Stelle angefangen hast.
- 88 B2: Ja natürlich. Eben das, das, so das Alleinsein und keine fachliche Unterstützung,
 89 ich habe dann aber irgendwie das Gefühl gehabt, die, ich ähm, die ist schon da,

- 90 durch jetzt diesen Chef, wo ich gefunden habe: „Ja der hat ja schon paar mal die
91 Jugendarbeit unter sich gehabt, der wird schon wissen, wie das geht.“ Ähm, den
92 Arsène habe ich vorher gar nicht gekannt, das stimmt, das habe ich gar nicht
93 gewusst. Ja, aber ich glaube es ist so ein bisschen (--), also ich meine ich bin ja
94 jetzt, ich bin ja jetzt nicht irgendwie mega alt, aber ich bin dort, es ist noch nicht
95 so lange her (-) zweiundzwanzig gewesen. (-) Und ich finde, als- doch, ich
96 glaube, und das ist, ist natürlich schon (-), jetzt auch wenn ich wahrscheinlich
97 diese Schule nicht gemacht hätte, irgendwie fünf Jahre später wäre mir das
98 wahrscheinlich nicht mehr passiert. Das ist schon ein bisschen der jugendliche
99 Leichtsinn, wo ich finde, wenn man so: „Ah ja, Jugendarbeit, toll, cool.“ (-) Und
100 ich glaube Befürchtungen habe ich gar nicht grosse gehabt. Ich habe gedacht,
101 das ist ein Riesen-Blauring-Lager, wo man dort organisiert das ganze Jahr. (---)
102 Ja [räuspert sich].
- 103 I: Ähm, nur schnell eine Nachfrage zu meiner Klärung, ich bin mir nicht sicher, ob
104 ich das richtig verstanden habe. In diesem Team der Sozialen Dienste der
105 Gemeinde bist du und die Praktikantin für die Offene Jugendarbeit zuständig
106 gewesen, oder nur du?
- 107 B2: Nein nur ich. Die Praktikantin hat, macht Sozialarbeit und ist dort auf dem
108 Sozialdienst. Nein, ich bin die einzige gewesen für diesen Bereich. Genau,
109 einfach unterstellt dem Sozialen Dienst, also auch nur auf Papier, also eben (---).
- 110 I: Wie hast du es dann erlebt, jetzt nachher, diese Zeit nach dem Stellenantritt
111 hinsichtlich deinen Erwartungen und Befürchtungen?
- 112 B2: Ja (-), am A n f a n g, also ich muss es so sagen, durch dass ich selber im Jugi
113 gewesen bin früher und ich auch gut ausgekommen bin mit d i e s e n
114 Obergangsters, Balkani-Freunde, habe ich natürlich ein superguter Start gehabt,
115 weil all deren kleine Brüder jetzt im Jugi sind. Und wenn ich gesagt habe, ich
116 kenne deinen grossen Bruder und der auch auf Besuch gekommen ist, weil er
117 Freude gehabt hat, dass ich dort arbeite, dann habe ich diesen Respekt gehabt
118 schlechthin. Und (-) das ist natürlich ein uhuere coole Start gewesen. Ich weiss
119 nicht, wie es gewesen wäre, wenn ich die nicht gekannt hätte. Und von dem her
120 ähm (-), das ist eigentlich lässig gewesen mit ihnen zu arbeiten. Sie sind auch
121 sehr ge- willt gewesen Sachen zu ändern. Es ist einfach immer wieder gebremst
122 worden, Budget da, das dort, dödö dödö, oder es ist einfach nie irgendwie (-)
123 etwas abgesegnet worden. Und die Jugendlichen wären äh (-) extrem aktiv
124 gewesen für Sachen. (-) Und ich habe dann halt auch in diesem Moment nicht
125 recht gewusst, wie kann man das sonst noch auf die Beine stellen, oder das
126 Wissen hat mir auch gefehlt, wie man so Sachen kann umgehen, wenn es mal
127 irgendwo nicht klappt, sondern mir hat es dann immer gerade den Wind aus den
128 Segeln genommen (-). Ähm, im Team, am Anfang ist es noch gegangen, mit der
129 Zeit habe ich es wirklich irgendwann nicht mehr ausgehalten, weil (-) die haben
130 einfach alle (--), ja wahrscheinlich so wie es jeder Mensch hat in der Schweiz,
131 das Gefühl gehabt, sie wissen, was das Beste ist in der Jugendarbeit und kein
132 einziger Tag in diesem Bereich gearbeitet. Ähm (--) ja. (---) Ja und dann
133 wirklich alleine, also äh, ich habe dann Kontakt gehabt, wo ich dann die Schule
134 angefangen habe, ist es zuerst, habe ich mit dem Rudi immer geredet. Und er hat
135 mir schon erklärt so: „Hey, was mit dir da mit diesen, also was dort abgeht, ist
136 nicht ganz (-) in Ordnung.“ Ähm (--), nachher, wo die Schule angefangen hat,
137 habe ich es noch von den Dozenten gehört, von den Mitsudenten, und jeder hat
138 einfach gefunden: „Hey, das ist nicht so der Ort, wo du deine Ausbildung kannst
139 machen.“ (-) Ja, und dann habe ich immer noch, wo ich von der Schule Inputs

- 140 bekommen habe, vieles probiert zu verändern, wo ich dann halt mit Wissen habe
 141 begründen können oder zum Teil haben die Dozenten mir wirklich Unterlagen
 142 gegeben und gesagt: „Lies das durch und sag das.“ Also jetzt abgesehen von den
 143 Vorlesungen (-) ähm, das ist, das ist nicht wirklich ähm zugehört worden und
 144 dann ist es ziemlich schnell gegangen, dann habe ich einen Job gesucht, einen
 145 gefunden und gekündigt. (---) Ja. (--)
- 146 I: Was würdest du sagen, was sind deines Erachtens die ausschlaggebenden
 147 Faktoren, die dazu führten, dass du deine Stelle verlassen hast?
- 148 B2: Also ein wesentlicher ist ähm, ich bin mal bei meinem Chef gewesen und ich
 149 habe von achtzig Prozent wollen auf sechzig reduzieren, wo ich die Schule
 150 angefangen habe (-), habe nur auf siebzig dürfen (-) und dann bin ich irgendwie
 151 eh allgemein überfordert gewesen, weil ich, also mit der Schule, Schulanfang,
 152 ich meine wieder, wieder dieses L e r n e n, dieses L e s e n, oder? Ich meine, du
 153 weißt es, wenn du zwei, drei, vier Jahre, wie viel auch immer rumgehängt bist,
 154 bist du plötzlich, musst du wieder (-), bist an einer FH, dann das (-) ähm, und
 155 einfach, dass ich dann gemerkt habe, ich bin irgendwie, wann habe ich
 156 angefangen zu arbeiten? Im Februar, und dann so im September, Oktober,
 157 November habe ich gemerkt: „Hey, ich gebe so viel da rein, so viel Energie, und
 158 es kommt nichts zurück.“ Und dann habe ich mal mit ihm da drüber reden
 159 wollen. Er hat immer wieder: „Ah, ich muss noch schnell ein E-Mail und noch
 160 schnell ein Telefon.“ Da habe ich müssen anfangen zu heulen. Und dann ist er
 161 abgessessen und hat gesagt: „Bist jetzt auch gerade ein bisschen ein Wuscheli,
 162 he?“ (-) Und dort, das ist so der Punkt gewesen, wo ich [lacht ganz kurz]
 163 gefunden habe, also wirklich einfach so rein emotional, ich bin dann nach
 164 Hause, bin dann auch nicht arbeiten gegangen und habe gefunden: „Hey, (--)
 165 also das muss ich mir nicht mehr geben.“ Oder wenn du irgendwie an einem
 166 Punkt bist, wo (-), wo dir die Tränen kommen und es braucht, glaube ich, viel
 167 bis du vor dem Chef anfängst zu heulen und (-) also, also einfach, ich meine, es
 168 sind all diese anderen Sachen gewesen. Aber einfach so, es hat mir bestätigt, es
 169 hört mir niemand zu, ich werde nicht ernst genommen, meine Arbeit wird nicht
 170 geschätzt. (-) Also nicht, dass das jetzt wegen dem Heulen ist, aber einfach so,
 171 du zeigst (-), kom-, machst dich irgendwie nackt und sagst: „Hey, ich bin total
 172 überfordert.“ [imitiert ihren ehemaligen Chef]: „Bist ein bisschen ein
 173 Wuscheli.“ Und [lacht], also so einfach wirklich das Bewusstsein, dass du
 174 einfach, dass es kei-, dass es sinnlos ist, dort noch (-), also dass die wie mehr
 175 Hilfe brauchen oder eben irgendwie Fachpersonen, oder (-) eine
 176 Bedürfnisanalyse oder, ich weiss doch nicht, einfach (-), nicht wieder
 177 irgendjemanden nehmen und einstellen und (---).
- 179 I: Hätte es für dich damals Massnahmen gegeben, wo dich möglicherweise davon
 180 abhalten können, deine Stelle zu verlassen?
- 181 B2: Ja ganz sicher. Im, ich habe mir immer jemanden gewünscht, wo (-), die
 182 Ausbildung ist mir gar nicht so wichtig gewesen, also do-, ja, also einfach
 183 jemand, wo weiss, was machen wir in der Jugendarbeit und (-), einfach jemand
 184 und, auch wenn das schlussendlich nicht mal jemand ist, wo dort arbeitet,
 185 sondern es heisst einfach: „Ja (-), du hast diese Person zwanz- für zwanzig
 186 Prozent, oder für zehn.“ Und wo ich auf sechzig runter bin, ich dann irgendwann
 187 auf sechzig runter. (-) Ähm (--)
- 188 I: Das wurde dann doch noch eingeführt?
- 189 B2: Jaaa, ja (--)
 190 jetzt weiss ich gar nicht mehr warum, aber eigentlich erst auf März,
 auf März haben sie es zugelassen und ich habe aber Ende Februar gekündigt.

- 191 Das heisst, ich habe dann einfach noch in meiner (-) ähm Kündigungsfrist, habe
 192 ich dann einfach nur ´noch sechzig Prozent gearbeitet´. Und ich weiss nicht
 193 mehr warum das gewesen ist, warum dass sie es zugelassen haben. Ah, weil ja
 194 die Schule sagt: „Du darfst nicht mehr als sechzig Prozent arbeiten.“ Und ich
 195 habe, glaube ich, diese Kopie irgendwie abgegeben oder? Ähm, und dann haben
 196 sie für die restlichen zwanzig Prozent, haben sie gesagt, kann ich jemanden
 197 finden, oder suchen am Freitagabend (-), weil dort haben wir jeweils, wir haben
 198 am Mittwoch offen gehabt, am Donnerstag und am Freitagabend. Am
 199 Freitagabend haben wir jeweils siebzig Jugendl-, also ich alleine siebzig
 200 Jugendliche gehabt. Zwei Stöcke und Balkon und Garten und so. Oder weisst
 201 du? [lacht] Da ähm, hu, und ähm (-) dort einfach noch eine Aufsichtsperson, sie
 202 haben einfach gefunden, ich kann ja ein Mami fragen, ob sie kommen will, oder
 203 irgendwie ein Mädchen vom Blauring, wo das Sackgeld will aufbessern, oder
 204 weißt du so? (-) Bäääh. Und dort ist dann schon ein Cooler gekommen. Der
 205 macht jetzt auch weiter, die Jugendarbeit dort. (--) Aber wenn dort zeh-, äh
 206 jemand gekommen wäre, wo einfach mich hätte irgendwie können fachlich b e r
 207 a t e n, oder, oder wie eben der Rudi, ein bisschen einmieten, oder wie auch
 208 immer. Ich glaube, dann hätte ich mir nochmals überlegt, aber es hätte müssen,
 209 mit V e r t r ä g e n und Unterschriften und geklärt, wann sehe ich diese Person
 210 und (-), dann hätte ich es mir überlegt, weil dadurch dass ich dort emotional ein
 211 bisschen gebunden bin, jetzt aber nicht mehr dort wohne (-), ist es mir doch
 212 irgendwie wichtig gewesen, dass irgendwie etwas passiert. (-) Und ich glaube,
 213 dann hätte ich es mir überlegt, aber weil das eh einfach so fern gewesen ist (-),
 214 von irgendeiner Vorstellung, ´habe ich dann gefunden´: „Tschüss.“ (---)
- 215 I: Und jetzt bist du ja auf einer anderen Stelle in der Offenen Jugendarbeit. Was ist
 216 da anders?
- 217 B2: Ja, wir sind zu dritt und ein Zivi. (-) Also es ist ähm, mein Chef (-) ist
 218 soziokultureller Animator, hat abgeschlossen vor etwa ph fünf Jahren, dann die
 219 Mitarbeiterin ist auch wie ich im gleichen Ausbildungsjahr. (-) Und wir sind
 220 einfach mega eingebunden in der Gemeinde und (-), du hast irgendwie (-), ja ich
 221 meine klar hat es auch dort Punkte, wo nicht immer gut laufen, aber so im
 222 Vergleich (-), es ist eine super Stelle zum die Ausbildung zu machen. Du hast,
 223 eben ich habe einerseits den PA, aber gleich auch mein Chef, wo zum Teil auch
 224 kann (-) mir fachliche Inputs geben oder ähm (-), sagt zum Teil: „Hey, du musst
 225 das begründen fachlich, warum du das Projekt willst machen.“ Und dass du dir
 226 dann, wie anfängst Gedanken zu machen, ich meine in Gundelfingen* habe ich
 227 mir nie im Leben ü b e r l e g t (-), dort habe ich einfach gemacht. (-) Und das,
 228 dass man sich halt irgendwie äh die ganze Zeit reflektiert über die Arbeit und
 229 warum, dass man etwas macht. Und das finde ich, ist sehr cool. Und dass du
 230 auch im Team arbeiten kannst. (--) Ja.
- 231 I: Wie würdest du denn rückblickend deinen Weggang beurteilen?
- 232 B2: Ähm, ja ich bin extrem kritisch (-), weil ich bin einfach, wenn ich das darf
 233 sagen, dort in die Scheisse gelaufen und (--) ähm (-) bin jetzt bei ganz vielen
 234 Sachen finde ich immer so: „Hm.“ und ich meine, ich bin nicht am Job suchen,
 235 aber man tut doch jeweils so ein bisschen durch die Jobangebote blättern und
 236 dort im, weißt du jedes Sätzchen und was heisst das und so und, einfach huere
 237 kritisch. Und (-) das ist, finde ich, ist eigentlich positiv. Ähm, was auch positiv
 238 ist (-), so ein bisschen dass, dass ich halt schon habe müssen in so Gremien wie
 239 Gemeinderat, das müssen wir jetzt nicht, das macht im Moment alles mein Chef.
 240 Ich wünschte es mir manchmal ein bisschen mehr, aber es ist, weil ich es einfach

- 241 schon gehabt habe. Weil ich habe dort müssen bei der Pressekonferenz nach
 242 vorne stehen, und ich habe müssen in den Gemeinderat erklären gehen und (-),
 243 es ist einfach überall immer mein Name gestanden, wenn es um dieses Jugi
 244 gegangen ist. (-) Und jetzt, wie nicht mehr. (--) Ähm, und ähm einerseits finde
 245 ich es lässig, dass ich wie ähm diese Erfahrung gemacht habe, wie es ist und wo
 246 du überall drin sein musst und ich merke es jetzt, wenn wir etwas, es ist bei den
 247 Medienarbeit, wie verkauft man sich. Und dann weiss ich, ich habe dort viele
 248 Sachen falsch gemacht (-), aber ich habe wenigstens wie so bisschen , ein
 249 Anschauing und die anderen wo immer als in Ausbildung angestellt sind, in
 250 diesem Sinne (-), oder wie ich auch jetzt, werden die noch ein bisschen zurück
 251 gehalten und der Stellenleiter macht diese Arbeit, oder? (--) Das ist ein Punk-, ja
 252 und einfach so der Sprung ins kalte Wasser, ich glaube, dass, ich bin jemand, wo
 253 das eigentlich noch gerne hat und ähm ich glaube das ist einfach eine Erfahrung
 254 gewesen, wo in diesem Moment zwar äh recht übel gewesen ist, aber (-) wo
 255 mich auch ein bisschen stärker gemacht hat, oder einfach so ein bisschen (-), ja.
 256 (---)
- 257 I: Wie siehst du das ? Gibt es eine „vernünftige“ Zeitspanne, welche
 258 Jugendarbeitende auf einer Stelle angestellt sein sollten. Eine Zeit, die sie
 259 vielleicht nicht unter-, vielleicht aber auch nicht überschreiten sollten?
- 260 B2: N e i n, also ich würde, glaube (--) oh, ich könnte, glaube ich, nie irgendwo
 261 unterschreiben, wo so eine Mind-, Mindest-, (-) ähm ich meine, wenn jetzt so,
 262 also Juge-, ich finde Jugendarbeit, Sozialarbeit oder, das ist so an die Person
 263 gebunden, und wenn du (-), wenn du merkst, dass du mit jemandem einfach
 264 nicht kannst, und dann musst du ein Jahr dort bleiben, ich meine das ist Horror.
 265 Also (---)
- 266 I: An welche Personen denkst du denn dabei?
- 267 B2: Ja, die im Team. Also nicht die Jugendlichen oder die Klienten, sondern wenn
 268 du irgendwie merkst, dein Chef oder Mitarbeiter oder wer auch immer. Ich
 269 meine, es gibt einfach Menschen, die mag man einfach nicht oder dort stimmt
 270 die Chemie nicht und dann, (-) ich weiss nicht, wie wir arbeiten (-), wir haben
 271 zwar alle unsere eigenen Projektchen oder Dossiers, aber wir arbeiten dann
 272 gleich ähm, auch im Büro räumlich sehr zusammen. Und wenn du da mit
 273 jemandem nicht kannst, stelle ich mir grausam vor, wenn ich dann dort noch
 274 müsste bleiben und dann wäre ich wahrscheinlich eher eine, wo würde ein
 275 Arzteugnis holen gehen [lacht]. Nein, nein aber (-) ich finde von dem her und
 276 sinnvoll (--) oder eine Maximalzeit wüsste ich nicht warum, weil (--) ich habe
 277 einfach das Gefühl, Leute wo lange bleiben, durch das, dass das sehr selten ist,
 278 wir dann die Stelle sehr auf diese Person (-) nicht angepasst, aber (-) es nimmt
 279 ein bisschen Charakterzüge von dieser Person an, oder? Wie das ganze
 280 organisiert wird, so ein bisschen hm, vielleicht auch wie das Büro gestellt wird,
 281 was auch immer. Es ist so ein bisschen (-) der Dorfälteste hat dann so ein
 282 bisschen das Sagen. (-) Aber ob das jetzt schlecht ist (--) , weiss ich nicht, aber
 283 das sollte man dann vielleicht auch immer im Team wieder ein bisschen
 284 anschauen und so. Aber ich finde auch bei Wohnungen und bei Jobs Mindest-
 285 und Maximalzeit, finde ich eig- nicht so gut. [lacht] (---)
- 286 I: Wie würdest du generell das Ausmass von der Fluktuation in der Jugendarbeit
 287 einschätzen? (--) Wie erlebst du das?
- 288 B2: Jaja, in meiner Klasse zum Beispiel jetzt von Leuten, wo in der Ausbildung sind
 289 (-), weiss nicht, ob das gilt? [schaut den Interviewer fragend]
- 290 I: Jaja.

- 291 B2: Da erlebe ich das (-) sehr, Leute, wo (-) in ähnlichen Strukturen gearbeitet
 292 haben, wie ich vorher, oder eben nicht Strukturen, wo es jetzt durchgezogen
 293 haben. Zum, also die meisten haben eben irgendwie einen Coach oder so
 294 bekommen, (-) oder sich irgendwie ähm, durchgesetzt, dass irgendwie etwas
 295 passiert. Ein paar haben gekündigt, dann gibt es solche, die finden sich nirgends.
 296 (--) Ähm bewerten, ich habe das Gefühl, das sind immer so ein bisschen die
 297 ähnlichen Themen, wo ich höre (-) und auch bei Leuten, wo (-) ähm ausgebildet
 298 sind, wo ich jetzt äh ab und zu geredet habe. Es sind, ist immer ein bisschen das
 299 Ähnliche (-), es sind natürlich nie die Jugendlichen (-), wie viele Zeitungen
 300 vielleicht das Gefühl haben. Es ist einf-, ich habe immer das Gefühl, es geht so
 301 ein bisschen um Bedingungen und Unterstützung und Einbettung und hm (---).
 302 Ja, (--) und dann finde ich manchmal schon, eigentlich sollte man ja dafür
 303 kämpfen, dass man mehr Unterstützung bekommt, dass es mehr wichtig ist, dass
 304 es wertgeschätzt wird, andersherum bist du einfach nur angestellt so mit deinen
 305 sechzig Prozent und hast auch nur hundert Prozent Energie und (-) du könntest,
 306 weisst nicht wie viel reinstecken, oder? Es ist dann immer so ein bisschen, eine
 307 Frage inwiefern (--) gibst du dich da rein (-) oder ziehst du dich zurück und
 308 suchst dir einfach etwas Besseres. Ich habe mir jetzt zum Beispiel den
 309 bequemeren Weg gemacht. (-) Ich hätte wahrscheinlich schon können dort b o x
 310 e n und b o x e n und m a c h e n, aber ich habe einfach dann mal () einfach
 311 nicht mal, einfach keine Energie mehr gehabt und gefunden: „Äch, muss da
 312 weg.“ Und dann muss man sich halt immer überlegen, wie viel, und es sind auch
 313 nicht die Leute, alle Leute solche, wo irgendwie (--), also ich meine, die da
 314 Jugendarbeit oder Animatoren sind immer gut drauf und mögen immer, und es
 315 gibt dann solche, die finden, hocken lieber in ein gemachtes Nest, wo die
 316 Jugendarbeit läuft und immer eigentlich das gleiche Angebot hat und ob das
 317 schlecht ist oder gut oder (-) oder es sind (--). Vielleicht könnt-, ist es ja einfach
 318 ein Job, wo eben einerseits hast mega nahe mit Menschen zu tun jetzt auch im T
 319 e a m (--) und ja (--) musst einfach immer (---). Spannend wäre zum schauen, ob
 320 die Leute, wo nach einer kurzen Zeit künden, an einem anderen Ort wieder nach
 321 einer kurzen Zeit künden (-), oder? Weil i-, ich bin eine Person, ich habe nach
 322 meiner Lehre temporär gearbeitet (-), ich habe nie an einem Ort länger als jetzt (-
 323) neun Monate haben ich am, nein, dort wo ich jetzt gekündigt habe, ein Jahr (-).
 324 Und ich bin jetzt wieder an dem Punkt nach einem Jahr, ich will natürlich dort
 325 nicht kündigen, weil mir gefällt es. Aber ich habe so das Gefühl (-) ich muss
 326 etwas Neues haben, darum will ich jetzt zügeln [lacht] aber trotz- (-), also ich
 327 finde das ist so ein Punkt oder mein Freund ist auch so jemand, der muss auch
 328 immer irgendwie (-) etwas Neues, dann gibt es Leute, die bleiben zehn Jahre an
 329 einem Ort und dann wechseln sie und dann bleiben wieder zehn Jahre. (--)
 330 Machst du auch so was in deiner Arbeit? [lacht]
- 331 I: Ja, es ist ein Aspekt, wo ich, also wo in der Literatur schon auch erwähnt wird,
 332 nicht für die Jugendarbeit aber allgemein, dass es schon auch verschiedene
 333 Typen gibt und es gäbe so eher die fluktuationsgehemmten Typen halt und eher
 334 fluktuationsgeneigte.
- 335 B2: Ja, ich glaube ich bin so jemand. Darum habe ich auch das Gefühl, ich muss
 336 irgendwie (-), muss irgendwie so etwas machen, wo ich kann irgendwo eingeka-,
 337 wo ich kann eingekauft werden, wo zu so Projekts (-). Also ich bin das sehr am
 338 reflektieren [lacht]. (---)
- 339 I: Gibt es noch etwas, das du dir hinsichtlich der Bedingungen für die Offene
 340 Jugendarbeit in der Schweiz wünschen würdest?

- 341 B2: (-) Hm, also allgemein so?
342 I: Ja.
343 B2: Jaaa, also (---) ich finde so, auch noch schwierig gerade (--), ich meine einerseits
344 bin ich ja als, oder si-, oder si-, ich und meine Mitarbeiterin in Ausbildung (-)
345 immer noch im Studium, und dann ist so die Bedingung, dass man irgendwie das
346 (--), ah wie soll ich das sagen? (-) Dass man das wie ähm, wie sagt man, ähm
347 sieht (--). Ja aber einerseits sehe ich jetzt auch in meiner Klasse, es gibt Orte, wo
348 es klappt, wo einer in Ausbildung eine Stelle angefangen hat a l l e i n e. Und
349 dann ist die Frage, liegt es an ihm, liegt es an dem, an dieser, das ist jetzt ein
350 Kirchgemeinde bei ihm (-), liegt es an keine Ahnung was. Und dann Leute, wo
351 irgendwie irgendwo schön eingebettet sind (--), wo haben müssen künden, weil
352 sie gefunden haben, es geht nicht, oder sich (-- die Bedi-, hm (---). Ja ich finde
353 einfach das Einzige ist, wenn eine Gemeinde das Gefü-, oder wenn eine
354 Gemeinde findet, wir machen Jugendarbeit (-), dass sie sich vielleicht bewusst
355 sind, dass wenn sie mal würden investieren einmalig für so eine Abklärung, dass
356 es dann nachher billiger wahrscheinlich wird. (-- Oder dass, dass man so, es gibt
357 so die Gemeinden, die machen einfach Jugendarbeit, damit gemacht ist. (-) So,
358 hm oder ja. Ich meine, also auch in der Schulsozialarbeit, irgendwie zwanzig
359 Prozent für so und so viel Schüler (-), und hast halt bei den Schulsozis, hast du
360 so ein, wie soll ich, ich weiss nicht, im Aargau ist es glaube ich, pro hundert
361 Prozent siebenhundertfünfzig Schüler oder so. Und in, in Luzern irgendwie
362 achthundert und in der Jugendarbeit hast du nichts so, und ich glaube das wäre
363 mal etwas. Oder weil es gibt irgendwie Gemeinden mit fünfzehntausend
364 Einwohner, die haben vierzig Prozent und dann gibt es solche mit dreitausend
365 Einwohner, die haben irgendwie dreihundert Stellenprozent. Also ich finde, dass
366 man dort nicht, nicht irgendwie, eben so wie in der Schulsozialarbeit so eine
367 Richtlinie herausgibt. Und die kann auch von Kanton zu Kanton verschieden
368 sein, oder ähm, ich weiss doch nicht, wie es halt in der Schweiz läuft. Ich glaube
369 auch, dass es irgendwie (-) in Zürich das vielleicht noch eher ähm (--), nein
370 eigentlich ist es nicht richtig (-). Aber ja vielleicht so etwas, dass man so (-),
371 vielleicht gibt es das auch schon (--), ich habe mich da nicht mal informiert
372 [lacht]. Aber das wäre jetzt etwas, wo ich finde, das wäre jetzt noch gut, so
373 Richtlinien. Und sonst weiss ich im Fall nichts, weil (-), weil ich einfach das
374 Gefühl habe, es kommt ein, es steht und fällt mit den Leuten. (-) Und ich kann
375 eben in meiner Position jetzt gerade nicht irgendwie (-), ich habe neben meiner
376 jetzigen Arbeit recht viel lässige Sachen, darum (-), man schätzt ja nie, das wo
377 man hat. (-) Und mir fehlt wenig, darum kann ich jetzt auch nichts sagen. [lacht]
378 Das ist super. [lacht] (---)
379 I: Dann(-), gibt es aus deiner Sicht noch Aspekte zum Thema, die nach deinem
380 Gefühl in diesem Interview zu wenig berücksichtigt worden sind bis jetzt?
381 B2: Hm (-), ja vielleicht eher, das, der jetzt, die, die ähm Stelle, wo ich gehabt habe,
382 ist natürlich grottenpfeife, oder, also ich meine? [lacht] (-- Es ist schon ähm (--),
383 es , wie soll ich sagen, es ähm, w o r s t - p r a c t i c e Beispiel. Ich weiss nicht,
384 wie es ist bei anderen, aber ich, ja. (-) Eben ich glaube schlussendlich geht es um
385 die ähnlichen Sachen, meines ist jetzt einfach gerade äh ein Extrembeispiel, aber
386 ich glaube so die Thematik wird (-), habe ich das Gefühl, oder wie ich es im
387 Gehör habe, so jetzt auch im Schulhaus oder so, ist immer etwa ein bisschen die
388 Ähnliche. (-) Dass die Leute alleine gelassen werden, oder dass (-) ja. (---)
389 I: Dann würde ich abschliessend noch gerne, wenn du auch damit einverstanden
390 bist, ein paar wenige Daten zu deiner Person aufnehmen. Dazu brauchen wir
391

392 dieses Aufnahmegerät nun nicht mehr (--) [Tonaufnahme stoppt].

Transkription

Interview I3

I: Interviewer
 B3: Befragte

- 1 I: Magst du mal erzählen, wie das so war, als du deine Stelle als Jugendarbeiterin
 2 angetreten bist?
 3 B2: Ähm, also jetzt auf die Arbeit bezogen, oder einfach allgemein?
 4 I: Ja, einfach mal allgemein.
 5 B2: Ähm, also ähm, ich habe mich, also ich habe gewusst, ich will studieren an
 6 der Fachhochschule und äh ich bin schon angenommen worden an der Schule
 7 und habe eine Stelle gesucht, ganz dringend und habe dann dieses
 8 Vorstellungsgespräch gehabt. Das ist irgendwie zwei Wochen bevor, dass die
 9 Schule angefangen hat, habe ich das Vorstellungsgespräch gehabt (-), und ich
 10 habe immer noch mit der Fachhochschu- gesagt: „Schauen Sie, ich habe noch
 11 etwas offen, ähm bitte la-, nehmt mich noch.“ So in diesem Stil und es hat dann
 12 geklappt und ich bin an das, an das Gespräch. Ich weiss, es sind noch zwei
 13 andere gewesen, ich bin dieses Gespräch gegangen (-) und ähm, also ich bin
 14 auch so, ich habe gewusst, ich will diese Stelle, ich habe gedacht, so mit
 15 Jugendlichen, das klap-, das würde mir noch passen (-) und ich bin auch ähm,
 16 ich habe auch lange Zeit bis vor eine- zw-, etwa einem Jahr, oder bi-, nein bi- ei-
 17 , eigentlich bis ich dort aufgehört habe, es hat zwar nichts mit dem zu tun, habe
 18 ich ja, bin ich im Vorstand gewesen von der Jugendarbeit in dieser Gemeinde,
 19 wo ich aufgewachsen bin (-) und habe dort auch noch finanzielle, also die
 20 ganzen Finanzen gemacht und bin einfach im Vorstand gewesen, etwa schon
 21 fünf Jahre. Also ich habe so ein bisschen (-) vo- von von, von oben her so ein
 22 bisschen den Einblick gehabt in die Jugendarbeit. Also, es sind auch
 23 irgendwelche personelle Sachen gewesen über (-). Bin dort einfach schon so ein
 24 bisschen in das Feld rein gekommen, weil ich gewusst habe, ich will Richtung
 25 Sozialarbeit gehen, hat das gerade gepasst. (-) Ja, auf alle Fälle bin ich an dieses
 26 Vorstellungsgespräch und ich, ich habe gewusst, ich will das und ich habe
 27 anscheinend auch, auch so den Biss und das Feuer in den Augen gehabt, dass sie
 28 gefunden haben, sie neh-, also bin auch raus und habe gewusst, diese Stelle habe
 29 ich jetzt. (-) Ähm, und ich habe dort angefangen (-) äh, dann gerade zusammen
 30 mit der Schule. Das ist ziemlich stressig gewesen, so, so gerade be-, ich habe
 31 vorher nur so ein bisschen äh gejobt gehabt und dann gerade so Schule, Studium
 32 und der Job und ich bin einfach gerade so rein, so rein geworfen worden. Also (-
 33) ähm bei-, also bei dieser Stelle, wo ich gewesen bin, sind wir zu zweit
 34 gewesen. Die andere Person ist auch noch in Ausbildung gewesen, ist einfach
 35 zwei Jahre weiter gewesen, wie ich, also im dritten. Ich bin dann im ersten
 36 gewesen (-), und ähm ich bin dann gerade in den Treff gekommen und so ähm
 37 nur Bub-, also nur junge Mannen (-), so das erste M a l und die haben mich dann
 38 gerade so abgecheckt und äh was ist jetzt das für eine und wie sieht sie aus und
 39 w-, äh so (-) ja. Äh, habe mich dann gerade so ein bisschen müssen beweisen. Es
 40 hat dann geheissen: „Ja, du gehst jetzt in den Treff, wir schauen mal, wie du das
 41 machst. Wenn du das gut machst, dann kannst du bleiben und sonst nehmen wir
 42 dann vielleicht jemand anderes.“ Ja, und das ist dann auch so ein bisschen (---)
 43 I: Also, ist das noch während des Bewerbungsprozesses gewesen?
 44 B2: Jaa, also n e i n, sie haben eigentlich gesagt, sie nehmen mich. Also, sie wollen

45 mich, sie nehmen mich. Sie wollen sich aber mal noch zuerst noch in den Treff
 46 kommen, so (-). Und ähm, also es ist so ein bisschen beides gewesen. Ich hätte
 47 dann zwei Tage später angefangen, also ich glaube, es hätte ganz ganz schief
 48 müssen laufen. (-) Aber gleich, so, und das ist, ja das ist gut gewesen (-) e i g e n
 49 t l i c h (-) ähm (-) äh es is-, eben es ist halt einfach schnell gegangen. Eben weil
 50 wir nur zu zweit gewesen sind, ich habe dann, glaube ich, zweimal haben wir
 51 das zusammen gemacht und nachher habe ich das, habe ich gerade den Treff
 52 alleine gemacht. Und ich habe dann auch noch in einer anderen Gemeinde einen
 53 Treff übernommen, ähm wo schon bestanden ist, aber zu dieser Zeit äh (-) äh zu
 54 gewesen ist, weil jemand gefehlt hat. Also diese Stelle, wo ich eingenommen
 55 habe, die ist, glaube ich, so zwei, drei Monate unbesetzt gewesen. Und dann
 56 ähm (-) habe ich dann, ich glaube nach zwei, drei Mo, also nein es ist schon
 57 nicht gerade, nach zwei, drei Monaten habe ich dann zusätzlich noch an diesem
 58 anderen Jugendtreff angefangen. Äh und (-) ähm, ja das ist alles so ein bisschen:
 59 „Machst du einmal, schaust du einmal, so ähm, schaust du mal im PC, was du
 60 noch findest von deinen Vorgänger, was die so ein bisschen gemacht haben
 61 ähm, machst du mal ein bisschen Tag der offenen Tür“, und ähm so ein bisschen
 62 so. Ja, also bin auch, man ist schnell drin so (-- ja (--). Was ist die ursprüngliche
 63 Frage gewesen, wie das, wie das so gewesen ist, als ich angefangen habe? Also
 64 ähm, es ist eigentlich toll gewesen, ich bin sehr mo-, also es ist toll gewesen, ich
 65 bin sehr motiviert gewesen, ähm ich habe auch äh (-) also ja Freude gehabt, dass
 66 ich mit ähm Kinder und Jugendlichen kann arbeiten. (-- Ja, ich b- (--), am
 67 Anfang ha-, ich haben am Anfa-, am Anfang habe ich echt noch sehr gut in
 68 Erinnerung. So (-), und ähm (-- ja. (-) Einfach so dieses alleine, dieses alleine
 69 arbeiten, dieses allein rein kommen, das ist mir so hängen geblieben so, und ich
 70 habe zwar, ich bin zwar ähm begleitet worden von, ich habe einen
 71 Praxisbegleiter gehabt, aber den habe ich einfach nur, also der ist schon so ähm,
 72 einfach angestellt gewesen zum mit mir diese Praxisbegleitung machen und den
 73 habe ich einfach alle, sagen wir zwei Wochen mal gesehen für eine Stunde. Der
 74 hat auch viel Ah-, Erfahrung gehabt in der Jugendarbeit, aber das sind dann
 75 mehr so Tipps gewesen: „Mach es so ein bisschen so oder probier es mal so ein
 76 bisschen so.“ Aber so konkret bei der Arbeit (-) äh ist niemand dabei gewesen
 77 und das ist auf die eine Art eigentlich toll gewesen, weil ich dann so ein
 78 bisschen habe machen können, was ich gewollt habe. Und auch so ein bisschen
 79 ähm, nicht so diesen Druck gehabt habe, mache ich es jetzt richtig, weil es ist ja
 80 niemand da gewesen, wo mir hat sagen können [lacht]: „Du machst es jetzt
 81 falsch.“ Aber so (-) ja, dann kommt dann, dann spielt so das, also der eige-, der
 82 eigene ähm (-), der eigene Anspruch oder so spielt noch rein. Und das habe ich
 83 dann gemerkt, und das kommt dann vielleicht später. Dass so meine eigenen
 84 Anforderungen dann, dann äh, ich so wie das Gefühl gehabt habe, hey ich sollte
 85 m e h r und ich muss m e h r können und ich möchte auch mehr bieten, aber ich
 86 weiss nicht wie, oder? Aber am Anfang ist das noch völlig: „Jaja,, toll, und ich
 87 mache jetzt ein bisschen und ein bisschen mit denen plaudern und ein bisschen“,
 88 so ein bisschen so. (---)

89 I: Wie war das so, welche Erwartungen hattest du im Vorfeld von deinem
 90 Stellenantritt?

91 B3: Ähm (---), also (--), es ist ja eben eigentlich ziemlich schnell gegangen, ich habe
 92 mich beworben und innerhalb von einem Monat habe ich dann dieses
 93 Vorstellungsgespräch gehabt, und es ist ja nicht so, dass ich mich jetzt spezifisch
 94 auf Jugendarbeit beworben habe, sondern ich habe au-, also ich habe einfach

95 etwas gewollt, wo so Richtung Beratung geht, Sozialarbeit, Richtung Beratung
 96 und habe einfach gedacht Kinder und Jugendliche, das würde mir noch gut
 97 liegen. Und es hat dann wirklich gerade so gepasst, dass sich, dass sich das so
 98 ergeben hat. (-) Ähm, und wo ich mich dann vorgestellt habe, wo ich dann dort,
 99 oder wo ich die Bewerbung geschrieben habe, (-) ähm, habe ich schon, also
 100 eigentlich schon die Vorstellung gehabt von dem, wo ich nachher gearbeitet
 101 habe, dass ich ähm, dass ich mit Kinder und Jugendlichen arbeite und dass es
 102 sehr niederschwellig ist, und dass ich ähm (-), also dass ich einfach se-, sehr im
 103 Kontakt bin mit ihnen. Ähm, aber ich habe so ein bisschen die Vorstellung
 104 gehabt, dass es jetzt gerade so die Begleitung, dass das so ein bisschen enger ist.
 105 (-) Beziehungsweise ich we-, also ich bin ja nicht sicher wiev-, wie vieles ich
 106 mir da darüber vorgestellt habe. Also es ist ja noch so, dass man das ja nicht so
 107 wie-, also ich habe ja nicht ein Vorpraktikum gemacht, sondern ich habe dann
 108 einfach mal a n g e f a n g e n und ähm (--) ja, ich habe auch gewusst, ich habe
 109 jemand, wo mich da begleitet. Ich habe gedacht (-), also ich ha-, ich habe mir
 110 irgendwie noch so ein bisschen praktischer vorgestellt, so dass das ein bisschen,
 111 dass das so, dass es nicht nur Gespräche sind, sondern dass da noch mehr, mehr
 112 gearbeitet wird, also dass er jetzt mehr mal dazukommt oder irgendwie so
 113 Sachen. Und so Kompet-, also so das Ganze von der Fachhochschule habe ich
 114 mir gar noch nicht viel können darunter vorstellen, was bedeutet jetzt das,
 115 Kompetenzen erfüllen und ich habe das zwar mal durchgelesen, aber ja, habe
 116 noch nicht so viel, also was heisst das konkret für meine Arbeit und wie da, wie
 117 wird das dann umgesetzt. Das ist dann erst nachher gekommen. (-) Aber ähm (-),
 118 ich glaube im Grossen und Ganzen habe ich nicht so hohe Erwartungen gehabt.
 119 Ich bin einfach froh gewesen, habe ich anfangen können und bin ich irgendwo
 120 reingekommen, wo ich das Gefühl gehabt habe: „Doch, das könnte jetzt noch
 121 etwas sein für mich.“ Also, also habe ich nicht etwas müssen annehmen, wo
 122 gerade so völlig (-) abstrus, also ja, wo mir nicht so gelegen wäre, so. (---)
 123 I: Hat es auch Befürchtungen gegeben, im Vorfeld?
 124 B3: (-) Hm, also ich muss ehrlich sagen, ich habe wegen, wegen dem Arbeiten
 125 weniger Befürchtungen gehabt, weder vor der Schule. Also ich habe mehr das
 126 Gefühl gehabt, ich ich kann den Anforderungen von der Schule nicht so gerecht
 127 werden. Ähm (--), weiss, das nützt wahrscheinlich jetzt nicht soviel, vielleicht
 128 mehr der Fachhochschule?
 129 I: Doch doch.
 130 B3: Aber ähm, (-) nein, also nein, ich glaube, ich habe auch ein bisschen diese
 131 Vorstellung gehabt, wo man, glaube ich, noch viel hat von der Jugendarbeit. Ja,
 132 da gehst du einfach mal ein bisschen in die Treffs und wenn, wenn du ein
 133 bisschen äh ähm, wenn du dich ein bisschen gut verstehst ähm mit, mit den
 134 Kindern und Jugendlichen, wenn du ein bisschen gesunden Menschenverstand
 135 hast, wenn du äh empathisch bist, dann funktioniert das schon, also so ein
 136 bisschen so. (--) Ähm ja, und dann hast ja noch Inputs von der Schule und
 137 bekommst noch Inputs von deinem Arbeitskollegen oder von deinem Begleiter
 138 und dann ist das eigentlich einfach zu machen. Obwohl ich ja eigentlich schon
 139 gewusst habe, durch das, dass ich ja äh in der Jugendarbeit, also im Vorstand
 140 von einer Jugendarbeit tätig gewesen bin, schon gewusst habe, was da ähm, was
 141 da auch für Arbeits- (-) Bereiche auf einen zukommen. Aber eben, es ist halt
 142 auch nicht das Gleiche, wenn man in einer Sitzung hockt, weder wenn man dann
 143 nachher konkret arbeitet. Und das ist für mich dann eigentlich noch spannend
 144 gewesen, wo ich es dann habe können zusammenführen, aber das ist dann

- 145 wieder ein anderes Thema [lacht]. (---)
- 146 I: Wie hast du dann die Zeit erlebt hinsichtlich deinen Erwartungen und
- 147 Befürchtungen, nachdem du deine Stelle angetreten hast?
- 148 B3: Ja, also ich habe natürli-, ich habe natürlich dann den Vergleich gehabt, also das
- 149 ist dann auf, auf, also am Anfang nicht (-), aber so auf ähm auf lange Zeit oder
- 150 gegen den Schluss (-), habe ich dann schon immer mehr verglichen, wie ist es an
- 151 dieser Stelle, also wie ist es dort, wo ich im Vorstand bin und wie ist es dort wo
- 152 ich arbeite und äh habe dann gemerkt, das sind schon (-) ähm (-) schon noch
- 153 Unterschiede. Also (-) ähm (-) ja, also die Stell-, dort wo ich im Vorstand
- 154 gewesen bin, das ist, würde ich jetzt behaupten eine professionellere Stelle,
- 155 weder dort, wo ich gearbeitet habe. Also ähm (-) äh, das sind auch zwei, drei
- 156 ausgebildete Leute, wo dort arbeiten plus zwei in Ausbildung plus ein
- 157 Stellenleiter, oder? Und dort wo ich gewesen bin, ist einfach nur (-) ich und
- 158 mein Arbeitskollege und beide in Ausbildung. Also (-), also ähm (-) ja. (---)
- 160 I: Und wie ist es dann dazu gekommen, dass du dich entschieden hast, deine Stelle
- 161 zu verlassen?
- 162 B3: Ähm, also es ist mir dort, es ist mir zuviel geworden. Also ich muss noch dazu
- 163 sagen, wir sind ja zu zweit gewesen und äh nach einem Jahr hat dann mein Aa-,
- 164 Arbeitskollege äh gekündigt. Ähm (-), er hat eine andere Stelle angeboten
- 165 bekommen, wobei ich habe schon auch das Gefühl, dass ihm auch der Druck,
- 166 dass einfach auch noch der Druck (-) oder so ähm, dass einfach viel, dass es ihm
- 167 auch zuviel gewesen ist und er hat eine Ste-, also auch, ich muss aber sagen eine
- 168 sehr tolle Stelle angeboten bekommen, wo ich wahrscheinlich auch
- 169 angenommen hätte. Und dann hat es immer geheissen: „Ja ähm, wir sehen, es
- 170 bräuchte eigentlich jemanden, wo ausgebildet ist.“ und man hat dann diese
- 171 Stelle ausgeschrieben für jemanden, wo ausgebildet ist, wo dann gerade auch so
- 172 wie eine Stellenleitung könnte machen. Und ähm, also dort wo ich gearbeitet
- 173 habe, das ist ähm (-) äh so ein Zusammenschluss von Gemeinden, also wir
- 174 haben Jugendarbeit gemacht für fünf verschiedene Gemeinden und in dreien hat
- 175 es ähm, ein bestehendes Angebot gegeben. Und das Ziel ist auch gewesen, dass
- 176 man die anderen Gemeinden noch kann ähm (-) äh beliefern [lacht], sage ich
- 177 jetzt mal, mit äh Dienstleistungen, weil die immer gezahlt haben und natürlich
- 178 unzufrieden gewesen sind, dass man bei ihnen noch kein Angebot hat. (-) Und
- 179 ähm, also es sind einfach so verschiedene ähm (--) ähm (-) Ideen da gewesen,
- 180 wie man sich da vergrössern möchte und professionalisieren oder wie auch
- 181 immer. Und dann hat es geheissen: „Also der erste Schritt wäre, dass jemand
- 182 kommt, wo ausgebildet ist.“ (-) Und dann hat man diese Stelle ausgesch r i e b e
- 183 n und ähm (-) äh, also das Interesse an der Stelle ist ziemlich gering gewesen
- 184 und, also ich bi-, ich bin an zwei uh Vorstellungsgesprächen dabei gewesen (-) u
- 185 n d die sind beide dann schlussendlich nicht in Frage gekommen. (-) Ähm (-) es
- 186 wären zwei Männer gewesen, genau wir haben es dann auch noch
- 187 ausgeschrieben gehabt, dass man eher eine männliche Person will. Ähm einfach,
- 188 weil diese Person auch hätte müssen einen Treff leiten, wo es sehr viele
- 189 männliche ähm (-) Jugendliche mit Migrationshintergrund und das hätte einfach
- 190 noch gut gepasst mit also, einfach aus verschiedensten Überlegungen. Und ich
- 191 habe noch Mädchenarbeit gemacht, dass man ge-, genderspezifisch kann
- 192 arbeiten. Auf alle Fälle das, diese Stelle ist ausgeschrieben gewesen und
- 193 ausgeschrieben gewesen und es ha-, man hat niemanden gefunden. Und äh ich
- 194 habe in dieser Zeit alleine weiter gearbeitet (-) und äh von denen, also am
- 195 Anfang habe ich noch, habe ich drei Treffs alleine gemacht und äh nach ein,

196 zwei Monaten (-) hat man dann jemanden gefunden, wo mal ein Treff
197 übernimmt. Aber die ist einfach äh eine Hausfrau gewesen aus, aus der
198 Gemeinde, wo (-), wo gefunden hat: „Ja, ich finde das jetzt noch toll ein
199 bisschen am Nachmittag.“ Und die hat das auch gut gemacht, aber die hat auch
200 viel Unterstützung gebraucht. Das heisst, dort habe ich auch noch ein bisschen
201 müssen, gleich noch müssen schauen und koordinieren und ich habe dann
202 gemerkt, ich, ich, es sind einfach, ich bin einfach äh überall dran und doch
203 nirgends richtig. Wenn ich den Treff gekommen bin, also ich bin dann jeweils
204 gekommen und habe dann irgend etwas machen wollen, noch etwas Spezielles
205 machen wollen, oder mal einen Anlass machen, aber ich habe keine Zeit gehabt
206 zum es vorzubereiten, so einfach ich habe wirklich nur noch Zeit gehabt zum in
207 den Treff rein laufen, a u f m a c h e n, ähm Getränke v e r k a u f e n, Essen v e
208 r k a u f e n, ein bisschen plaudern mit den Jugendlichen, wieder zu machen,
209 zum nächsten Treff. Also wirklich so hin und her. Und dann habe ich nicht kö-,
210 habe kein Auto gehabt, habe von Gemeinde zu Gemeinde mit dem Bus müssen
211 und das ist sehr ländlich und diese Busse fahren irgendwie alle dreiviertel
212 Stunden und äh also, wirkli-, habe einfach nur noch so ein Stress gehabt mit
213 Koordinieren und dann essen und dann unterwegs essen, weil ich habe keine
214 Zeit zum mal absitzen und, und so. (-) Und es hat sich gesteigert und gesteigert
215 und irgendwann hat, habe ich, hat der Körper einfach nicht mehr mitgemacht. (-)
216 Also, da habe ich gemerkt, ähm (-) ich bin in den Ferien gewesen und konnte
217 überhaupt nicht mehr runterfahren in den Ferien. (-) Und also, gut ich muss ja
218 sagen, ich habe in dieser Zeit in der, an der Fachhochschule noch eine grössere
219 Arbeit schreiben müssen und bin dort noch voll dran gewesen (-) [atmet tief ein]
220 und bin dann von den Ferien zurück gekommen und habe gemerkt, ich bin über-,
221 ich bin überhaupt nicht erholt und jetzt muss ich wieder rein und, und ähm.
222 Also ich habe einfach so ähm Erschöpfungs-, so Burnoutsymptome gehabt. Also
223 ähm mit mit Schwindel, bin das abklären gegangen und dann haben sie gemeint,
224 es ist wegen der Ohr-, also (-) hat sich dann heraus gestellt, dass das einfach
225 stressbedingt ist, oder. Es gibt Leute, die haben einen Tinitus und bei mir hat es
226 einfach so angef-, angefangen zu drehen und einfach kaum mehr geschlafen, und
227 immer Herzklopfen, immer nervös und immer das Gefühl gehabt, überall und
228 ich muss und ich sollte (-) [atmet tief ein]. Und dann ja, dann bin ich dann krank
229 geschrieben w o r d e n, und da sind alle erschrocken, also ich auch und
230 natürlich auch meine äh, meine äh Vorgesetzten. Und sind au-, eigentlich
231 bemüht gewesen ähm (-) mich da zu unterstützen, dass ich wieder rein komme
232 und Möglichkeiten zu f i n d e n ähm (-) ähm, wie man mich kann entlasten.
233 Also ich habe dann nach zwei Monaten wieder, ah nein nach sechs Wochen
234 wieder angefangen zu arbeiten nach dem. [atmet tief ein] Und äh, habe dann
235 angefangen nach zwe-, eine Woche, zwei Wochen hat es wieder angefangen,
236 weil (-) trotz allen Bemühungen hat s-, sich, hat man es nicht, oder haben wir es
237 alle nicht geschafft, mich, mich zu entlasten, weil es einfach wirklich alles über
238 mi-, es ist ja niemand da gewesen, wo (-) wo sonst noch gewusst hätte, wie es
239 funktioniert, oder? (-) Und äh dann bin ich wieder krank geschrieben worden
240 und dann habe ich dann gekündigt und bin dann eigentlich, ich bin gar nicht
241 mehr zurück. Also ich bin dann einfach och zwei, drei Male, sie haben dann
242 ähm, äh wieder jemanden eingestellt. Also sie haben dann jemanden gefunden,
243 ähm (-) nach äh, also in dieser Zeit, wo ich krank gewesen bin, (-) haben sie
244 jemanden gefunden und haben dann gerade wieder jemanden angestellt, wo in,
245 wo die Ausbildung anfängt. Und äh, dann habe ich einfach noch zwei Mal mit

246 ihnen noch ein bisschen geschaut, so ein bisschen das Wichtigste übergeben. (--)
 247 Und dann, ja, ist das Thema für mich abgeschlossen gewesen. (-) [atmet tief ein]
 248 Aber ähm, ja ich finde es schade, weil die Arbeit an sich hätte mir eigentlich
 249 sehr Spass gemacht, oder? Es hat so (-), so die, es hat, es hat n-, es hat sehr viele
 250 Vorteile, also dieses freie Arbeiten und man kann seine Kreativität einbringen
 251 und man kann sich als Person einbringen, man kann (-) ähm ja, man kann sich
 252 ein bisschen ausleben, also ja ähm, ähm, man kann sehr viele tolle Sachen
 253 machen und gleichzeitig ist man ähm, ja (-), also es ist nicht überall so, aber dort
 254 wo ich gearbeitet habe, ist es halt wirklich, da, da hat man einfach so, oder die
 255 letzten paar Franken von der Gemeinde noch bekommen und wenn man noch
 256 irgend etwas hat machen wollen, hat man müssen einen Antrag stellen. Und
 257 dann vor irgendwelche Gemeindeverwaltungen und -versammlungen und so und
 258 so. Also man hat, ständig hat man müssen kämpfen darum, dass man äh, dass
 259 man kann, dass man kann äh mehr machen oder, oder jetzt würde ich mal sagen
 260 richtig arbeiten. Jeweils, ich habe immer das Gefühl gehabt, ich möchte
 261 eigentlich mehr ma-, oder ich sollte eigentlich mehr machen können, (-) und
 262 kann aber nicht. Und wenn ich dann gefunden habe, also jetzt müssen wir mal
 263 ein anderer Raum haben oder irgendwie so, dann hat man zuerst müssen auf alle
 264 Gemeinden und, und ein Antrag, wirklich Antrag schreiben und weiss nicht was.
 265 Also mit so vielen ähm Anstrengungen noch verbunden, oder? Und gleichzeitig
 266 auch so ein bisschen das Gefühl gehabt, dass es nicht immer so geschätzt wird,
 267 so die Arbeit, also es ist so: „Ja, irgend jemand macht jetzt das noch und, und
 268 man macht jetzt einfach etwas, damit jetzt Jugendliche von der Strasse weg
 269 kommen, und dass sie so ein bisschen ähm, dass sie sich jetzt da nicht immer
 270 auf der Strasse aufhalten und Alkohol trinken und rauchen, und schaut dann
 271 noch bei denen und so, sind so ein bisschen der Aufpasser.“ (--)

272 I: Von wem ist es nicht geschätzt worden?

273 B3: Ähm (--), ich habe das Gefühl gehabt von der Gemeinden, von der
 274 Gemeindeverwaltung, also jetzt di- ähm, so wie ich gearbeitet habe, ist von jeder
 275 Gemeinde jemand, also von jeder G e m e i n d e, von jedem Gemeinderat, von
 276 diesen fünf Gemeinden ist jemand äh im Vorstand gewesen von der
 277 Jugendarbeit, wo ich gearbeitet habe. Und die sind eigentlich seh-, die sind
 278 schon engagiert gewesen, aber ähm halt auch nur so auf die Sitzungen, also:
 279 „Wir kommen an diese S i t z u n g e n“, und bei allem Zusätzlichen, „ja, aber
 280 ich habe eigentlich keine Zeit und muss zuerst noch fragen, ob mir das bezahlt
 281 wird, wenn ich das mache.“ Oder? Also dort hat es schon ein bisschen
 282 angefangen, wobei die Wertschätzung dort eigentlich schon noch hoch gewesen
 283 ist. Ähm aber alles, was dann raus gegangen ist, oder? Und dann ha-, oder dann
 284 (-): „Ja und letztes Jahr ist es eben noch so gewesen und letztes Jahr habt ihr das
 285 gemacht und darum gibt es dieses Jahr nichts.“ Und jeder Fehler ist einem dann
 286 so wie nachgetragen worden. [atmet tief ein] Ähm, äh also (-) ich habe jetzt nur
 287 den Vergleich mit dieser Jugendarbeitsstelle, wo ich, doch, wobei dort ist es
 288 schon auch ein bisschen so, (-) dort wo ich im Vorstand gewesen bin. Äh, dass
 289 es aber mehr so von der Bevölkerung her kommt, weil man so ein bisschen
 290 eben, so ein bisschen die Erwart-, man hat dort gewisse Erwartungen an die
 291 Jugendarbeit und ähm, die sind halt s c h w e r zu erfüllen, oder nicht immer so
 292 zu erfüllen, wie sich, wie man sich das vorstellt. (-) Also ich meine jetzt mehr so
 293 auf das bezogen, dass man mit den Jugendlichen, dass man sie äh so ein
 294 bisschen noch erziehen tut, so ein bisschen dieser Faktor, wo noch reinkommt. (-)
 295) Ähm, (-) aber es ist jetzt nicht so, dass ich jeweils bin arbeiten gegangen und

296 gedacht habe: „Hey, jetzt könnt ihr mir dann alle irgendwie am (-) Hinterteil
 297 oder so, (-) weil äh, weil ihr nicht schätzt, was ich mache.“ Also es ist mir schon
 298 nicht so, aber man hat es einfach so durch gespürt, so zwischendurch. Oder dass
 299 es dann andere Sachen gibt, wo dann viel wichtiger sind. Aber ich glaube, es ist
 300 ja so, wenn man, wenn man arbeitet und wenn man gut arbeiten will, dann (-),
 301 dann äh will man, also ja dann will man es ja, will man auch äh (-), dass das
 302 anerkannt wird, so oder? Und dann gibt es halt gewisse Sachen, also jetzt gerade
 303 wenn man so (-) auf Gemeindeebene arbeitet oder auf, ja ich habe zwar nicht auf
 304 Gemeindeebene gearbeitet, aber ich bin trotzdem so bei der Gemeinde angestellt
 305 gewesen. Dass es dann andere Bereiche gibt, wo viel m e h r, wo viel weniger
 306 kämpfen müssen um (-), sagen wir jetzt auch um finanzielle Ressourcen oder
 307 Möglichkeiten. [atmet tief ein] Und es ist so dieses Zusammenspiel, und ich
 308 denke ähm (-) zum, zum diesen Job zu machen, braucht es schon Leute, wo,
 309 oder beziehungsweise zum, zum, zum dann das Ganze aushandeln mit den
 310 Gemeinden und, und die ganze Vorstandsarbeiten und weiss auch nicht, was es
 311 alles gibt. Also sagen wir jetzt auch äh Leitungssachen, braucht es schon
 312 jemanden, wo ein paar, also wo die Ausbildung abgeschlossen hat und schon ein
 313 paar Jahre in diesem bereich arbeitet. Und sich so ein bisschen hat können rein-,
 314 reinschaffen. Weil ich bin so von Null auf Hundert gerade rein gekommen und
 315 ich habe zwar eigentlich zw-, hm die Voraussetzungen sind nicht schlecht
 316 gewesen, weil ich, weil ich das KV gemacht habe, ursprünglich bei der Bank,
 317 also noch so fü-, also für Zahlen ein Flair gehabt habe und für die ganzen
 318 administrativen Sachen. Aber (-) einfach ganz viel Wissen nicht gehabt habe,
 319 oder? Und und es ist dann schade, weil, weil ich habe dann, ich bin dann
 320 gegangen und sie, sie, wo dann gekommen sind, haben dann wieder recht viel
 321 Arbeit müssen leisten zum wieder das ausbauen, oder? Oder? Wo äh (-), wo ich
 322 mit meinem Arbeitskollegen, sage ich jetzt mal, dort gemacht habe, weil ich
 323 habe das schon, ich habe das ja erhalten können bis zu einem gewissen Punkt
 324 und dann irgendwann (---), ja, ist das dann leider vorbei gewesen. (---)
 325 I: Was hätte dich damals möglicherweise davon abhalten können, deine Stelle zu
 326 verlassen?
 327 B3: Ähm (--), ja wenn ich das Gefühl gehabt hätte, also wenn, wenn, wenn ich ähm
 328 (--), wenn ich einfach mehr Entlastung gehabt hätte. Also ähm (--), äh wenn ich
 329 mehr Entlastung gehabt hätte, jetzt sagen wir bei administrativen Sachen, und
 330 wenn ich ähm (-), wenn ich enger begleitet worden wäre. Das heisst, wenn,
 331 wenn jetzt wirklich mal jemand hätte können vielleicht äh zwei, drei Male
 332 schauen kommen, wie ich arbeite und mir so Inputs geben. Oder ähm (-) einfach
 333 wenn das Coaching enger gewesen wäre, etwa so würde ich jetzt mal sagen. (-)
 334 Ähm (-), wobei, also ich muss ehrlich sagen, ich hätte mich dann auch daran
 335 gewöhnen müssen, weil ähm, also das habe ich jetzt gemerkt, wo ich die neue
 336 Stelle angefangen habe, ha-, habe, wenn man so ei, zwei Jahre alleine gearbeitet
 337 hat, dann (-), dann äh ist es dann auch schwierig wieder ähm wieder Sachen an-,
 338 also wieder in ein Team zu kommen, oder ähm (-), ähm (--), Sachen
 339 anzunehmen, sage ich jetzt mal. Also nicht, ich habe ja nicht Mühe Kritik
 340 anzunehmen, aber es ist dann ei-, es ist dann einfach wieder eine Umstellung
 341 gewesen. Und dort wo ich jetzt bin, arbeite ich eigentlich immer mit
 342 ausgebildeten Leuten und dann ka-, bekomme ich ständig Rückmeldungen. Und
 343 das, das finde ich toll, das genieße ich und ich habe auch das Gefühl, habe jetzt
 344 auch so ein bisschen können wachsen so in meiner sozialarbeiterischen
 345 Professionalität, oder so, wie man dem sagen will. Ähm, aber äh (-) ich hätte mir

- 346 schon gewünscht, dass es, dass es enger, dass die Begleitung enger gewesen
347 wäre.
- 348 I: Hätte diese Begleitung von jemandem von innerhalb vom Team stattfinden?
349 B3: Ja, das hätte ich noch toll gefunden innerhalb, ja auf alle Fälle. Innerhalb vom
350 Team ähm (-) ja, jemand, wo schon länger dabei ist idealerweise, wo Erfahrung
351 hat ähm (-), ja. (-) Doch, also unbedingt, würde ich jetzt sagen. (---)
- 352 I: Wenn du zurück schaust, wie beurteilst du rückblickend deinen Weggang?
353 B3: Ähm, also für m i c h, also ich habe sehr viel über mich, über mich ähm selber
354 gelernt. Also ähm (--) äh, also so Themen wie, dass ich es allen will recht
355 machen, dass ich immer alles ganz gut will machen, und dass ich den Hang habe
356 dazu einfach zu weit zu gehen. Wobei ich habe so ein bisschen das Gefühl, das,
357 das ist in der Jugendarbeit, also ich habe das Gefühl, das, das spricht auch solche
358 Leute an. Aber das ist jetzt mein Gefühl, ich weiss es nicht. Ähm (--), was ich
359 noch mitnehme, dass ich äh nicht mehr so (-) ähm, also ich bin jemand, wo gern,
360 wo Ne-, wo gern Neues macht, wo gern ausprobiert und wo ähm, wo, wo, wo
361 auch sch-, wo man schon mal auch kann ins kalte Wasser schmeissen so, aber
362 ich glaube, ich würde es nicht mehr ganz so extrem machen, wie da. Also schon
363 ein bisschen s-, ich m-, also so ähm mich sicherer fühlen, so. Ich glaube das
364 nehme ich noch mit (-) und ähm ich nehme noch mit, also ganz positiv, dass
365 Jugendarbeit eigentlich etwas ist, wo wo mir sehr Spass würde machen und wo
366 ich das Gefühl habe, wo mir auch liegen würde, wo ich auch etwas kann,
367 wertvolles kann vermitteln so, aber die Bedingungen müssen einfach das nächste
368 Mal s t i m m e n, wobei die Voraussetzung, ich würde ja andere
369 Voraussetzungen jetzt mitbringen, wenn ich mich dafür würde entschliessen jetzt
370 nach der Ausbildung wieder in die Jugendarbeit zu gehen. Aber ähm (---)
- 371 I: Was wäre denn das, was dir Spass machen würde in der Jugendarbeit?
372 B3: Ja einfach so das ähm, das ähm, mit al-, mit den Jugendlichen arbeiten, also (-)
373 so nahe an ihnen dran zu sein und, aber es ist trotzdem so, also es ist so, es ist
374 ähm (--), es ist schön, aber es ist gleichzeitig auch so ein bisschen ein Fluch, dass
375 sie ko-. Also sie kommen und gehen, wie sie wollen oder, es ist ein Kompliment,
376 wenn sie kommen ähm und man kann etwas aufbauen, aber es kann auch sein,
377 dass sie dann einfach nicht mehr kommen und dass man dann so viel Arbeit
378 gemacht hat, wo dann nicht. Es hat so ein bisschen beides. Aber ähm (-) ich
379 arbeite eben jetzt ähm (-) sehr hochschwellig, also im stationären Bereich und so
380 das Niederschwellige, das habe ich halt schon (-), das habe ich halt schon toll
381 gefunden (-) und dann eben, dass man ähm (-), dass man kann kreativ sein, dass,
382 dass man, dass man auch so ein bisschen sich kann ausleben. Also wenn ich jetzt
383 das Interesse habe, zum Beispiel ich, ich, ich tue leidenschaftlich gerne Billard
384 spielen, wir haben einen Tisch gehabt im einen Treff und dann haben, habe ich
385 jeweils so ein bisschen (-) mit ihnen ein bisschen gespielt und ein bisschen Tri-,
386 Tipps weiter gegeben oder ich tue gerne singen. Dann haben wir mal Karaoke
387 gema-, also ich habe mich dann auch so ein bisschen mei-, mein inneres Kind
388 noch ein bisschen ausleben können auf eine gewisse Art und Weise. Also
389 natürlich schon mit einem gewissen Abstand, aber ähm (---) ja. (---)
- 390 I: Wenn du jetzt das Thema Fluktuation in der Jugendarbeit nochmals so generell
391 betrachtest, (-) wie würdest du so das Ausmass oder die Wirkungen einschätzen?
392 B3: Ja also sch-, schlecht. (-) Also ähm ebe-, ich habe es ja, ich habe es gesehen
393 jetzt, wo ich aufgehört habe, dass (-), dass man dann immer wieder muss
394 aufbauen und immer wieder muss, dass äh man hat zwar Ansatzpunkte, aber (-)
395 also je-, jeder Mensch ist verschieden und am, ja. (-) Es hat, ich finde, es hat
396

397 schon auch noch mit Persönlichkeit zu tun, wenn man in diesem Job arbeitet und
 398 wenn man dann rein kommt, dann nimmt man auch seine Persönlichkeit mit und
 399 dann arbeitet man vielleicht anders und dann, ist zwar vielleicht, sind vielleicht
 400 Sachen da, aber man möchte es dann trotzdem anders machen. Man hat ja diese
 401 Freiheit, sage ich jetzt mal. Oder ich habe diese Freiheit gehabt. Vielleicht in
 402 einem grö-, in einem grösseren Team ist es dann vielleicht weniger möglich. Das
 403 kann ich nicht beurteilen. Aber äh einfach immer wieder dieses Aufbauen und
 404 vor allem auch der Beziehungsaufbau mit den Jugendlichen. Also äh, das habe
 405 ich gesehen, ich bin zwei Jahre, also eigentlich anderthalb Jahre, sagen wir jetzt
 406 mal, dort gewesen. Und äh ich habe sch- äh ein paar, also ein Zeitchen gebraucht
 407 (-), bis ich das Gefühl gehabt habe jetzt bin ich so akzeptiert und richtig drin, so.
 408 Und ähm gerade Jug-, gerade Kinder und Jugendliche, wo, wo, wo die
 409 Beziehung so wichtig ist, oder? Finde ich es eigentlich sehr schade, dass das
 410 dann immer wieder, (-) also ich weiss noch, wo ich bin Tschüss sagen gegangen
 411 im einen Treff, (-) die sind immer völlig cool gewesen und ich habe gemerkt, die
 412 sind, die sind, also die haben so ein bisschen angefangen zu schlucken und sind
 413 ein bisschen überfor-. Gut, die einen sind wirklich noch jung gewesen, sind
 414 zehn, zehn, elf (-) und hat mich doch noch, äh also berührt, aber auch so
 415 erstaunt, wie fest, dass das doch, dass ich doch irgendwie ähm (-) bei ihnen
 416 präsent gewesen bin, wie auch immer, oder? Wenn ich jetzt halt vielleicht immer
 417 die gewesen bin, wo halt einfach (-), weiss nicht, einen blöden Witz macht
 418 zwischendurch, wo man gehen kann, ich weiss, ich weiss ja, es ist ja, ke-, keine
 419 Ahnung an was, dass es liegt, aber ähm (-) ja. Ich glaube eben, das habe ich
 420 vorhin noch sagen wollen, dass, dass ähm, dass die Kinder kommen können und,
 421 und einfach so sein, wie sie sind. Ich glaube, dass macht ja die Jugendarbeit auch
 422 noch aus, ohne, ohne, also klar es gibt Sachen, die habe ich nicht toleriert im
 423 Treff, wo ich gefunden habe, das geht nicht. Oder wo ich, wenn ich mit Kindern
 424 gearbeitet habe äh ähm, oder mit Jugendlichen Aber im Grossen und G a n z e n
 425 ist es schon, hat man schon so ein bisschen diese Haltung und kann man mit
 426 ihnen auch so arbeiten, dass man sie eigentlich so nimmt, wie sie sind und dass,
 427 dass es wenig äh (-) weniger Regeln und w e n i g e r ähm(--), hm wie soll ich
 428 jetzt das [vor sich hin flüsternd], schimpfen, Massnahmen oder wie auch immer
 429 so Sachen gibt. (---) Ähm ja, also ich denke Beziehungsaufbau und ähm, auch
 430 einfach so, dass man, dass man rein kommt in den Job, das sind so Sachen wo,
 431 wo es erschweren. (-) Und ähm, ich wünschte mir einfach, dass die
 432 Arbeitsbedingungen besser wären (-), weil äh ich könnte mir vorstellen, dass es
 433 eigentlich n o c h hm, dass es noch mehr Leute gäbe, wo gern o-, kön-, würden
 434 in dem Berufsfeld arbeiten, oder wo gut geeignet wären, aber wo, wo einfach äh,
 435 aufgrund von den Arbeitsbedingungen (-) ähm abgeschreckt sind, (-) oder sich
 436 abgeschreckt fühlen. (---)

437 I: Wie müssten diese Arbeitsbedingungen sein, damit es besser wäre?
 438 B3: (--) Ähm, also ich denke schon nur (-) finanziell, also wobei, also dort wo ich
 439 gearbeitet habe, haben sie nicht so gut gezahlt, dort wo ich im Vorstand gewesen
 440 bin, sind die Löhne besser, das ist auch noch so ein bisschen die Kru-, hä, habe
 441 immer so den Vergleich gehabt. Ähm und einfach so ein bisschen diese
 442 Strukturen so ähm (---), also ich überlege jetzt einfach dort, wo ich gearbeitet
 443 habe, eben das wo ich vorher gesagt habe mit diesem, wenn man zwar schon auf
 444 Gemeindeebene arbeitet, aber man ist irgendwie trotzdem nicht Teil von der
 445 Gemeinde und man muss trotzdem immer wieder äh, ähm um viele Sachen
 446 kämpfen und sich Sachen erkämpfen (-). Ähm (--), ja und dass, dass es halt

447 meistens kleine Teams sind und ähm wenig Leute und trotzdem eigentlich ein
 448 Aufgabengebiet, ein Anforderungsgebiet gross ist. Also, dass man ähm mit
 449 möglichst wenig möglichst viel leisten muss und das hat ja, das hat für mich
 450 schon, also jetzt vor allem im Nachhinein ähm, ähm so den klassischen
 451 Charakter von, von äh, dass man sich dann übernimmt oder dass man dann
 452 einfach äh, oder, oder, oder man sich, oder man sich ähm (-), man sich
 453 übernimmt oder dass man dann einfach (--) ähm, so ein bisschen d e m o r a l i s
 454 i e r t ist oder, wie man dem will sagen, oder dass man dann eben geht. Oder
 455 dass man dann einfach nur noch das Nötigste macht. Das habe ich auch schon
 456 gesehen, also jetzt nicht bei uns, aber ich habe schon (-) gehört oder andere ähm
 457 Jugendarbeitsstellen gesehen, wo man dann einfach nur noch aufgemacht hat.
 458 Auf und zu und fertig und wir machen dann einfach gerade so das mindeste. Das
 459 gibt es ja auch. Ähm (---) ja. (--) Also e-, ich komme ja aus der Wirtschaft und in
 460 der Wirtschaft, zum Beispiel wo ich auf der Bank gearbeitet habe und ich habe
 461 einen neuen PC gebraucht, dann habe ich äh in de-, in der richtigen Abteilung
 462 angeruf- und gesagt: „Schauen Sie, der ist kaputt. Kann ich bitte einen neuen
 463 PC haben?“ (-) Wenn ich bei der Jugendarbeit, wenn der PC kaputt gewesen ist,
 464 oder wenn man ihn, weil er so alt gewesen ist, dass es einfach, oder? Dass er
 465 nicht mehr gelaufen ist, habe ich zuerst müssen selber Offerten einholen und
 466 dann habe ich es müssen vor den Vorstand bringen und dann hat es der Vorstand
 467 müssen, also wirklich, das ist so, einfach so, dass, dass ähm, weiss ni-, weiss
 468 nicht, wie man das ausdrückt. Aber einfach dass so die, gewisse
 469 Grundvoraussetzungen einfach gegeben sind. Wo jetzt in der, wenn man es in
 470 der, mit der Wirtschaft vergleicht, oder vielleicht mit den anderen
 471 professionellen Stellen (-) ähm besser sind, beziehungsweise, dass dann so
 472 Sachen über den Stellenleiter laufen und nicht über, über diese, ich sage jetzt
 473 mal, die normalen Angestellten, wo sonst noch ähm einen Haufen andere Sachen
 474 haben oder wo dann eben soziokultur- sozioanimatorisch arbeiten, oder so. Es
 475 kann, es mag sogar sein, dass das, dass das bei der St-, dass eine Stellenleitung
 476 viel (-) so Sachen müssen, das weiss ich gar nicht, wie das sonst ist. Aber bei
 477 uns ist dann einfach alles zusammen gekommen, oder? Also, und dann, dann
 478 ma-, dann sitzt man einfach mal einen halben Tag oder einen Tag nur am PC
 479 und hat dann einfach, eigentlich das wo man arbeiten will, so mit dem, mit dem
 480 Klient das, das bleibt einfach liegen. (---)

481 I: Du hast ja vorher erwähnt, du hättest gerne mehr gemacht. (-) In welchem
 482 Bereich hättest du gerne mehr gemacht.

483 B3: Also mit äh mit den Kindern und Jugendlichen, ja. Also ich hätte auch zum
 484 Beispiel noch gerne mehr mit den Schulen zusammen gearbeitet. Das ist ja auch
 485 etwas, wo immer wieder gekommen ist: „Ihr macht zu wenig mit den Schulen.
 486 Geht bitte, geht in die Klassen und“, weiss nicht was. Aber mit einem fünfzig
 487 Prozentensum, mit fünf Gemeinden mit drei A-, also mit drei Treffs plus
 488 Lehrstellenberatung, das geht nicht, oder? Da kann man vielleicht einmal mal
 489 gehen im Jahr, aber wir haben uns einfach bemüht, dass wir wenigstens mal eine
 490 Veranstaltung machen im Jahr, wo für alle Gemeinden sind (-) und dann hat es
 491 aber dann manchmal auch geheissen: „Ja, aber das ist nicht das, wo wir uns
 492 vorstellen. Jetzt macht endlich mal etwas.“ Und so ein, so ein Kack, sage ich
 493 jetzt mal, so ein bisschen so. (-) Ähm, ja, also einfach mit, mit den Schulen hätte
 494 ich gerne mehr zusammen gearbeitet, ich hätte gerne mehr Projektchen gemacht,
 495 also auch mehr Sachen, wo ich, wo ich die Jugendlichen kann herauspi-, äh
 496 herauspicken? [lacht über ihre verfehlte Wortwahl] Äh einbinden (-), äh ich wäre

497 auch gern (-) mehr, hm gerne mehr mit ihnen ein bisschen raus, also dass man
 498 jetzt ausserhalb vom Treff mal etwas gemacht hätte, oder in die Natur raus oder
 499 ähm (-), Ausflüge m a c h e n. Das habe ich einmal mal probiert und dann, dann
 500 ist so die Resonanz ist ziemlich klein gewesen (-). Ähm wo ich so ein bisschen
 501 das Gefühl gehabt habe, wenn ich jetzt noch ein bisschen hätte dran bleiben
 502 können oder regelmässiger etwas machen und ähm (-). Ja, es gibt so viele
 503 Bereiche, oder? Integrations- Migrations- äh Projekte, ganz viele Sachen, also
 504 wirklich, wo man auch tolle Sachen kann machen, und wo es auch, ähm das
 505 finde ich, das habe ich eben eigentli-, das ha-, nein, das habe ich wirklich toll
 506 gefunden, dass äh also dort in dieser Jugendarbeitsstelle, wo ich gearbeitet habe,
 507 hat man sich regional getroffen, oder auch kantonal regelmässig. Und dann sieht
 508 man auch, was machen die anderen Stellen und und so diese Vernetzung, die
 509 wird sehr geförd-, das finde ich eigentlich toll, also es ist auch dringend
 510 notwendig. Aber dass man sieh-, was machen die anderen Stellen, was gibt es so
 511 für Ideen, dass man, dass man regelmässigen Austausch hat auch mit anderen
 512 Jugendsa-, Jugendarbeitsstellen. Das finde ich toll, also das, das könnte man
 513 auch noch ein bisschen äh ausbauen, wobei ich habe das Gefühl, ähm im Aargau
 514 ist das mittlerweile schon noch auf einem professionellen Level. Aber ich habe
 515 den Vergleich jetzt nicht mit anderen Kantonen. Aber äh, das ha-, das ist jetzt für
 516 mich noch eine Stütze gewesen (-), dass ich jetzt noch den Austausch gehabt
 517 habe mit anderen Jugendarbeitsstellen so. Ähm (---) ja. (---)

518 I: Gibt es für dich sonst noch Sachen, du hast ja bereits einige genannt, wo du dir
 519 für die Offene Jugendarbeit in der Schweiz wünschen würdest?

520 B3: (-) Ähm (-), also zusätzlich zu dem, wo ich gesagt habe, müsste ich jetzt gerade
 521 überlegen. (--) Hm, also finanziell, infrastrukturell, ähm personell, das ist so das.
 522 (--) Ähm (-), ja, also eben, was äh, der Austausch, wobei der ist gut gewesen,
 523 also Weiterbildungssachen, ich habe eigentlich schon noch die Möglichkeit
 524 gehabt zum Weiterbildung zu machen. Äh ich habe so ein gewisses Budget
 525 gehabt im Jahr. Nur wenn man noch studiert ist das dann nicht so einfach, dann
 526 das auch mal ausnützen zu können, aber das habe ich eigentlich, das habe ich
 527 auch sehr geschätzt, dass das noch so ein bisschen gefördert worden ist. Dass
 528 man auch gesagt hat: „Ähm du, mach doch wieder mal etwas, schau einmal, was
 529 ist gerade so das Thema, wo könnte man noch etwas machen.“ (-) Ähm ja. (---)
 530 Hm (--), ja vielleicht so das ganze Prof-, die ganze Professionalisierung von der
 531 Jugendarbeit. (-) Ähm wobei, ich we-, ich weiss jetzt nicht, wie, wie man das kö-
 532 , also mit dieser Vernetzung das ist eigentlich schon ziemlich gut. Vielleicht
 533 könnte man jetzt a u c h, also jetzt so ähm (-), äh auf Ebene vom Studium, äh
 534 vielleicht mehr machen, wobei es gibt ja die soz-, das Studium zum Soz-,
 535 Soziokulturelle Animatorin oder Animator, da weiss ich jetzt zu wenig, was
 536 mandort, was dort äh, äh dabei ist. Aber jetzt da an der Fachhochschule ähm (-)
 537 äh hat es jetzt zwei, drei Module gehabt, wo ich Sachen habe mitnehmen
 538 können. Also jetzt spezifisch für die Jugendarbeit, so für ähm Umgang mit
 539 Klienten und so weiter, da habe ich schon ein paar (), das ist, glaube ich, das
 540 ist gut gewesen, aber so für Jugendarbeit an sich oder vielleicht hätte einfach mal
 541 noch ein, ein Modul Jugendarbeit anbieten, das hätte ich jetzt noch gut gefunden.
 542 Oder eine Weiterbildung zum Beispiel, es gibt ja auch so zum Beispiel
 543 Schulsozialarbeit da, oder ähm mit Suchtkranken gibt es ja MAS und weiss nicht
 544 was für Weiterbildung oder Leiten von Teams, da fände ich jetzt Richtung
 545 Jugendarbeit schon auch toll. Wobei, also es gibt sicher Sachen, wo man kann
 546 ähm für die Jugendarbeit wie anwenden oder Sachen daraus raus nehmen, aber

547 jetzt spezifisch für die Jugendarbeit, das fände ich jetzt noch gut, wenn man dort
548 noch mehr würde anbieten. [atmet tief ein] Nur geht es dann so in eine Richtung
549 (-), ähm also ich denke vor allem als-, ich stelle mir jetzt vor, ich mache so eine
550 MAS Weiterbildung in Jugendarbeit, da komme ich auch in eine höhere
551 Lohnstufe rein und dann spielt dann wieder dieses Finanzielle rein, wo ich so ein
552 bisschen ähm, oder ja (--), ich habe nicht die Befürchtung. Das ist so, dass dann
553 äh, irgendwann ist es dann ausgeschöpft, eben weil es dann eher so ein bisschen
554 etwas ist, wo man eher so am Rande noch finanziert, oder wo man dann so noch
555 (-), also das ist die Erfahrung, wo ich gemacht habe. Ich könnte mir noch
556 vorstellen, dass es in Städten zum Beispiel, ich habe ja sehr ländlich gearbeitet,
557 dass es in Städten oder grösseren Gemeinden, dass das anders aussieht, oder?
558 I: Denkst du, ist es schwierig etwas zu finden (-) je höher die Qualifikation ist, eine
559 dementsprechende Stelle zu finden in der Jugendarbeit, wo auch angemessen
560 entlohnt wird?
561 B3: Ich habe schon das Gefühl, ja. Ich habe schon das Gefühl (-), weil äh ich weiss
562 noch ich habe für die ähm, für die Jugendarbeitsstelle, wo ich die ganze
563 finanziellen Sachen gemacht habe, habe ich noch ähm, ist es eben, ist es eben
564 um die Stellenleitung, um Lohn entsprechende ähm, ansprechende Entlohnung
565 gegangen und ich habe mir bei der AvenirSocial kann man so ähm Lohntabellen
566 anfordern, also es gilt dann einfach ab, ab äh, nach der Ausbildung und das ist so
567 eine Excel-Tabelle und dort kann man dann eingeben, so und so viele Jahre
568 Erfahrung, so und so viel Weiterbildung und und und. Und wir haben es dann
569 mal ausgerechnet, irgendwie mit zwanzig Jahre Erfahrung und die und die
570 Weiterbildung, das geht in eine Lohnklasse rein, wo, wo einfach (-) für die
571 Jugendarbeit weit, weit entfernt ist, oder wie man dem will sagen. (-) Ähm, aber
572 wo ich mich selber schon auch frage, ob es denn angemessen ist, wobei, es
573 kommt, es kommt dann halt darauf an, was man machen muss. Also ich denke,
574 wenn man eine grosse Stelle leitet, professionell leitet und viele Leute unter sich
575 hat, dann macht es sicher Sinn, aber ähm, also ich kenne nicht so viele Orte, wo
576 Gemeinden, wo das der Fall ist. (-) Und das finde ich ein bisschen schade, also
577 äh, weil ich finde, es geht ja auch noch um Wertschätzung den Jugendlichen
578 gegenüber und wie viel, dass man bereit ist für sie (-), für sie zu machen, oder?
579 Und ich habe, so ich finde die Botschaft ist manchmal so ein bisschen die
580 Falsche, habe ich das Gefühl. Also immer nur mit dem Finger: „Macht, macht,
581 macht so“, aber dann (-) ähm sonst nicht so viele Möglichkeiten aufbieten. Und,
582 also ich finde, man hat jetzt sehr viele Erwartungen an Jugendliche, ähm sei es
583 jetzt von Schule Beruf, ähm vom Verhalten und so weiter und äh, ich finde, das
584 könnte man schon noch ein bisschen mehr wertschätzen, dass sie sich auch in
585 die-, dementsprechend verhalten. Es leitet ja dann auch dazu, zu sagen: „Ja, also
586 ihr könnt mir alle in die Kappe blasen.“ Wir haben zum Beispiel, ich weiss noch,
587 wir haben ähm, und das ist eigentlich sehr professionell für unsere Stelle, wir
588 haben mal so eine (-) ähm, wie sagt man dem, Sozialraumanalyse gemacht. Und
589 ähm (-) äh, dort ist so ein bisschen, hat man so ein bisschen gesehen, in welchen
590 Räumen sich die Jugendlichen aufhalten und man ist dann auch ins Gespräch,
591 also es hat eigentlich mein Arbeitskollege dort gemacht, der hat das gemacht, wo
592 ich angefangen habe. Bin gerade noch so ein bisschen rein gekommen (-), und
593 äh das hat man schon auch raus gehört, so dass äh, ähm eben man, äh, wir
594 können ja nur da im Bahnhofhäuschen hocken, weil es hat ja sonst nichts
595 anderes. Und ähm ja, wir sind, also uns hat man zum Beispiel mal angerufen und
596 gesagt, es wir um die Kirche herum immer geraucht und es liegen Flaschen

- 597 herum: „Jetzt kommt mal schauen“, oder? Aber in dieser Gemeinde hat es kein
598 Treff gehabt, also äh, und auch kei-, keine Lokalität, wo sie haben zur
599 Verfügung stellen wollen. Und das sind dann alles, also es hat für mich schon
600 auch sehr mit Wertschätzung zu tun, oder? Den Kindern und Jugendlichen
601 gegenüber. (--) Ja, jetzt habe ich noch etwas sagen wollen, aber es kommt mir
602 nicht in den Sinn, vielleicht kommt es mir nachher noch in den Sinn. (---)
- 603 I: Noch die Frage an dich, hast du das Gefühl, gibt es aus deiner Sicht noch
604 wichtige Aspekte zum Thema, wo nach deinem Gefühl in diesem Interview zu
605 wenig berücksichtigt worden sind?
- 606 B3: Hm, (--) also ich glaube (-), es ist jetzt schon ein bisschen speziell bei mir, weil
607 ich in einer Ausbildungssituation gewesen bin. Und ähm, weil ich nachher
608 alleine gearbeitet habe, also, wobei also wenn ich jetzt so überlege, ich weiss
609 von anderen Jugendarbeitsstellen, wo es nicht unbedingt anders ist. Wo es auch
610 Einmann- oder Einfrau-Stellen gibt. Ähm (--), nein, ich nehme das jetzt wieder
611 zurück [lacht]. Ich nehme das wieder zurück. Ähm (--), die Frage ist gewesen,
612 ob es noch etwas (-). Ähm nein, eigentlich nicht. Einfach, dass ich es wirklich
613 schade finde, weil die Arbeit wäre eigentlich toll. Also die eigentliche Arbeit mit
614 den Klienten, die wäre sehr toll. Ja. (---)
- 615 I: Dann habe ich eigentlich nur noch ein paar Fragen zu deiner Person, wo ich mir
616 gerne notieren würde (-) und dafür können wir das Gerät nun auch ausschalten.
617 (--) [Aufnahme stoppt]

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelor-Thesis eigenständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Datum: 22. Juli 2010

Name, Vorname: Meier Daniel

Unterschrift: