

Materialien zum

3. Weg in der Berufsausbildung



Bildungscoaching – eine Arbeitshilfe

G.I.B. NRW

Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

3. Weg in der Berufsausbildung

Bildungscoaching – eine Arbeitshilfe

Dr. Hermann Buschmeyer (G.I.B.)
Christoph Eckhardt (qualiNETZ GmbH)
unter Verwendung eines Beitrages von Rudolf Epping

1. Vorbemerkung	3
2. Bildungscoaching im 3. Weg – Begriffsklärung und Abgrenzung	4
2.1 Coaching als spezifischer Beratungsansatz	4
2.2 Sozialpädagogische Beratung und Coaching	7
2.3 Coaching in der Berufsausbildung und in der Schule	8
2.4 Bildungscoaching nach dem Förderkonzept für den 3. Weg	11
2.5 Bildungscoaching als Weiterentwicklung des Teamprinzips in der beruflichen Benachteiligtenförderung	12
3. Coaching als Beratungsansatz im 3. Weg	15
3.1 Rolle des Coachs.	17
3.2 Verhalten, Haltung und professionelle Haltung	18
3.3 Coachingprozess.	20
3.4 Interventionen.	21
4. Individuelle Qualifizierungsplanung als Teil von Bildungscoaching	28
4.1 Individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung im Jahresverlauf.	30
4.2 Stärkenorientierter Portfolioansatz der Jobmappe.	34
4.3 Flexibilisierung individueller Ausbildungsverläufe	36
5. Förderung der Kompetenzentwicklung	41
5.1 Angebote zur Förderung personaler Kompetenzen.	41
5.2 Angebote zur Förderung sozialer Kompetenzen	41
5.3 Angebote zur Förderung von Methodenkompetenz	42
5.4 Angebote zur Förderung fachkompetenter Arbeitsausführung.	43
5.5 Angebote zur Förderung interkultureller Kompetenz	43
5.6 Angebote zur Förderung von IT-Kompetenz.	43
5.7 Bildungscoaching als Stärkung des Einzelnen und als Stärkung der gesamten Gruppe.	44
6. Integrierte sozialpädagogische Begleitung	45
6.1 Zielvereinbarungen zu Pünktlichkeit und regelmäßiger Teilnahme.	45
6.2 Förderung selbstständiger Lebensführung.	49
6.3 Kriseninterventionen	49
6.4 Bewältigung von Finanzierungsproblemen	51
7. Begleitung des Berufsschulunterrichts	57
7.1 Abstimmung der Ausbildungsbausteine und Lernfelder	58
7.2 Differenzierung von Lernprozessen, individuelle Förderung	61
7.3 Fortschreibung der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung	62
8. Begleitung der betrieblichen Qualifizierungsphasen.	63
8.1 Zeitliche Lage der betrieblichen Qualifizierungsphasen im Ausbildungsverlauf	64
8.2 Abstimmung der Ziele mit dem Betrieb.	65
8.3 Vorbereitung der Auszubildenden auf die betrieblichen Qualifizierungsphasen	66
8.4 Begleitung und Auswertung der betrieblichen Qualifizierungsphasen.	68
9. Literatur	70

1. Vorbemerkung

Mit dem landesweiten Pilotprojekt „3. Weg in der Berufsausbildung in NRW“ richtet sich das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS NRW) an ausbildungs- und arbeitswillige Jugendliche und junge Erwachsene, die aufgrund ihrer persönlichen und schulischen Voraussetzungen derzeit und absehbar trotz der vorhandenen Fördermaßnahmen im Rahmen der bestehenden Regelausbildungssysteme keine berufliche Ausbildung mit den dazugehörigen Abschlüssen absolvieren werden. Ziele sind die Vermittlung beruflicher Handlungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit und die Hinführung zu einer regulären beruflichen Zwischen- und Abschlussprüfung bei der zuständigen Stelle.

Die G.I.B. ist vom MAGS NRW damit beauftragt, die durchführenden Träger durch Information und Beratung sowie durch Informationstransfer, Erfahrungsaustausch und Fortbildung zu unterstützen. Die Arbeitshilfen sind Teil dieser Aufgabenwahrnehmung und sollen helfen, das Konzept „3. Weg in der Berufsausbildung in NRW“ umzusetzen.

Die vorliegende Arbeitshilfe zum Bildungscoaching greift neben der Fachliteratur auf verschiedene Erfahrungsquellen zurück. So sind im Frühjahr 2008 mit allen Trägern im 3. Weg Gespräche zur Wahrnehmung von Bildungscoaching geführt worden, die im dritten Bericht der fachlichen Begleitung umfassend ausgewertet worden sind (vgl. Buschmeyer/Eckhardt/Rotthowe 2009). Ferner wurde das Thema Bildungscoaching auf mehreren Fachtagungen der

fachlichen Begleitung behandelt, um Erfahrungen, Einschätzungen und Perspektiven zum Bildungscoaching zur Diskussion zu stellen. In der Datenbank zum 3. Weg sind die Teilnehmenden erfasst und zudem Beschreibungen zur Umsetzung von Bildungscoaching dokumentiert, die für die Arbeitshilfe qualitativ berücksichtigt wurden. Schließlich hat die fachliche Begleitung in drei eineinhalbtägigen Fortbildungen weitere Situationen zum Bildungscoaching reflexiv bearbeiten können.

Die aus den verschiedenen Erfahrungsquellen gewonnenen Einsichten und Beispiele werden in den Kapiteln Förderung der Kompetenzentwicklung, integrierte sozialpädagogische Begleitung, Begleitung des Berufsschulunterrichts und Begleitung der betrieblichen Qualifizierungsphasen zur Konkretisierung besonders hervorgehoben. Sie sind aber auch in die ersten drei Kapitel zur Begriffsklärung und Abgrenzung von Bildungscoaching sowie zur Verhältnisbestimmung von Bildungscoaching und individueller Qualifizierungsplanung einbezogen worden, wenngleich im Text stärker auf die projektexterne fachliche Diskussion Bezug genommen wird.

Die Arbeitshilfen zum 3. Weg sollen auch selbstständig einzeln genutzt werden können. Daher sind Überschneidungen und Wiederholungen unvermeidlich.

2. Bildungskoaching im 3. Weg – Begriffsklärung und Abgrenzung

Coaching – der sportbegeisterte Mensch denkt sofort an den Fußballplatz oder andere Sportarten:

Der Coach spornt die Spieler an, möglichst viele (oder zu mindest genügend) Tore zu schießen. Er schießt sie nicht selbst. Allerdings wird er abgelöst, wenn die Spieler nicht spüren bzw. wenn die Beziehung zwischen Mannschaft und Trainer nicht stimmt. Coachs im Sport sind nicht einfach nur Trainer, die sich um die körperliche Funktionalität und die Spielstrategie kümmern. Coachs trainieren die mentalen Fähigkeiten der Spielerinnen und Spieler. Sie verbessern den Team-Spirit und die Motivation. Es geht darum, die Mannschaft mitzureißen, und gemeinsame Ziele zu erreichen, die bisher noch nicht erreicht wurden. Coachs kümmern sich um die Karriereplanung ihrer Spielerinnen und Spieler. Sie stärken ihre Selbstwirksamkeit und ihr Selbstvertrauen. Sie integrieren die Einzelnen und stärken die mannschaftliche Geschlossenheit, sorgen für eine konstruktive Konfliktbearbeitung und Stressbewältigung. Stress, Frustration, Ärger, Wut, das Gefühl der Ungerechtigkeit beeinträchtigen den Erfolg. Neben spielerischer Intelligenz lässt sich auch die emotionale Intelligenz trainieren. Coachs arbeiten daran, dass die Mannschaft zum Erfolg geführt wird.¹

„Ein guter Trainer ist ein guter Trainer, weil er den richtigen Weg zu guten Ergebnissen kennt. Weil er Lösungen für jeden Einzelnen seiner Athleten findet, mit denen sie ihre natürlichen Fähigkeiten bestmöglich ausnutzen können. Ein guter Trainer schaut nicht nur auf das Ergebnis, er prüft die Qualität der Bewegung, die zu einem guten Ergebnis führen soll, und verfolgt sie konsequent, mit Weitblick und dem Respekt vor Grenzen.“ (DSV-Trainer Werner Schuster, Skisprung-Bundestrainer von Martin Schmitt, zitiert in der Süddeutschen Zeitung vom 08.01.2009, Nr. 5, S. 31)

Manchmal ist es gut, solche Bilder aus anderen Bereichen heranzuziehen, damit eine Vorstellung entsteht, was Coaching im Allgemeinen und in der Berufsausbildung bedeuten soll.

Coaching: ... was ist das?

„COACH (engl.) = 1. Kutsche, 2. Lehrer, 3. Trainer

Ein Coach bringt Sie sicher und behaglich vorwärts (Kutsche), gibt angemessene Rückmeldung und macht Ihnen Ihre Kompetenzen deutlich (Lehrer) und motiviert Sie, dass Sie Ihre Ziele erreichen (Trainer).

Das Ergebnis von **Coaching ist Freude**: Freude über die getroffenen Entscheidungen und die Bilder einer wunderschönen Zukunft, Freude über die erzielten Erfolge und Erleichterung, dass die Entscheidung für das Coaching richtig war.“ (Marcus Stobbe, 30.03.2010)

2.1 Coaching als spezifischer Beratungsansatz

Der Begriff „Coaching“ kann anhand der folgenden Eigenschaften definiert werden:

- „Coaching ist ein **interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess**, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Gecoachten. (...)“
- Coaching ist individuelle Beratung auf der **Prozessebene**, d. h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Gecoachten und regt dabei an, eigene Lösungen zu entwickeln. (...)“
- Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, **freiwillig** gewünschten **Beratungsbeziehung** statt, d. h. der Gecoachte geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu. (...)“
- Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von **Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung**, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. (...)“
- Coaching arbeitet mit **transparenten Interventionen** und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde. (...)“
- Coaching setzt ein ausgearbeitetes **Coaching-Konzept** voraus, welches das Vorgehen des Coachs erklärt und den Rahmen dafür festlegt, welche Interventionen und Methoden der Coach verwendet, wie angestrebte Prozesse ablaufen können und welche Wirkzusammenhänge zu berücksichtigen sind. Zudem sollte das Konzept dem Gecoachten soweit transparent gemacht werden, dass Manipulationen ausgeschlossen werden können. (...)“

¹ Die Anregungen zu diesem Absatz stammen von Marcus Stobbe, Trainer für Persönlichkeits- und Teamentwicklung, Führungskräfte-Coach und Fußballcoach (www.fussball-coach.de).

- Coaching findet in **mehreren Sitzungen** statt und ist zeitlich begrenzt.
- Coaching richtet sich an eine **bestimmte Person** [Gruppen-Coaching: für eine **genau definierte Gruppe** von Personen] mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.
- Coaching wird praktiziert durch Beraterinnen und Berater mit **psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen** sowie **praktischer Erfahrung** bezüglich der Anliegen des oder der Gecoachten (um die Situation fundiert einschätzen und qualifiziert beraten zu können). [...]
- Ziel ist immer die Verbesserung der **Selbstmanagementfähigkeiten** des Gecoachten, d. h. der Coach soll sein Gegenüber beraten bzw. fördern, dass der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird. [...]
- Der Coach arbeitet im Rahmen zuvor vereinbarter „Spielregeln“, die der Gecoachte – wie das gesamte Coaching – freiwillig akzeptiert. Grundlage der Beratung ist die auf Vertrauen basierende, persönliche Beziehung zu dem oder den Gecoachten. [...]
- Der Coach drängt dem Gecoachten nicht seine eigenen Ideen und Meinungen auf, sondern sollte stets eine unabhängige Position einnehmen. [...]“ (Rauen 2008, S. 3 – 5)

Beim Coaching handelt es sich um die direkte Begleitung einer Person zur Realisierung ihres Anliegens oder zur Lösung eines ihrer Probleme. Coaching beruht auf Freiwilligkeit, Offenheit im Prozess und gegenseitigem Vertrauen. Ein Coach sorgt durch seine Fragen und Interventionen dafür, dass die Gecoachten selbst geeignete Lösungsstrategien finden und umsetzen.

„In einer Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung und Begleitung hilft der Coach als neutraler Feedbackgeber. Der Coach nimmt dem Klienten jedoch keine Arbeit ab, sondern berät ihn primär auf der Prozessebene. Grundlage dafür ist eine freiwillig gewünschte und tragfähige Beratungsbeziehung. Im Mittelpunkt der Beratung steht die Klärung und Bewältigung der Anforderungen an die Berufstätigkeit des Klienten, was vorwiegend berufliche aber auch private Anliegen umfassen kann.“ (Rauen: www.coaching-report.de, 11.01.2010).

Coaching ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem Klienten. Coaching bedeutet, dem Klienten in seiner Arbeitswelt (wieder) einen „ökologischen“ Zugang zu seinen Ressourcen und Wahlmöglichkeiten zu eröffnen. Der Klient soll durch die gemeinsame

Arbeit an Klarheit, Handlungs- und Bewältigungskompetenz gewinnen. Coaching ist eine handlungsorientierte hilfreiche Interaktion.

Ein Coach gibt Feedback und eröffnet dem Klienten neue Perspektiven. Die Beratung kann sich auf verschiedene Lebensbereiche erstrecken: Beruf, Karriere, Partnerschaft, Familie, Sport und anderes.“ (Migge 2007, S. 22)

„Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Hilfe zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung auf der Prozessebene. In einer solchen Prozessberatung macht der Coach keine direkten Lösungsvorschläge, sondern der Gecoachte wird unterstützt, eigene Lösungen zu entwickeln. Als Prozessberater forciert der Coach das Erkennen von Problemursachen, Coaching dient daher (...) der Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Gecoachte lernt so im Idealfall, seine Probleme selbst zu lösen, klare Ziele zu setzen und wieder eigenständig effektive Ergebnisse zu produzieren („Hilfe zur Selbsthilfe“). Generell ist es das Ziel des Coachs, den Beratungsprozess so zu gestalten, dass der Gecoachte neue Möglichkeiten erkennt und zu nutzen lernt. Es gilt, Wahrnehmung, Erleben und Verhalten des Gecoachten zu verbessern bzw. zu erweitern.“ (Rauen 2008, S. 2)

Coaching wird zwar üblicherweise als eine Form der Beratung für Personen mit Managementaufgaben (Führungskräfte, Freiberufler) praktiziert. Neben dem Business-Coaching, in dem es mehr um Beruf und Karriere geht, gibt es aber auch das Personal-Coaching, wenn Themen aus der Partnerschaft, der Familie oder der Work-Life-Balance im Vordergrund stehen, um Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen.

Es ist also nicht vermessen, im Rahmen des Bildungscoachings auch Auszubildende als Klienten im oben genannten Sinne zu betrachten, auch wenn sie zunächst nicht zum künftigen Führungskräftenachwuchs zu zählen sind. Denn Klarheit, Handlungs- und Bewältigungskompetenz zu erreichen, zieht sich wie ein roter Faden durch die Berufsausbildung, besonders wenn es sich – wie im 3. Weg – um zunächst noch nicht ausbildungsreife Jugendliche handelt. Dass sie bisher noch keine Ausbildung beginnen bzw. erfolgreich beenden konnten, hängt nicht nur mit Lernschwierigkeiten oder niedrigen Bildungsabschlüssen zusammen. Vielmehr gab und gibt es viele Problemstellungen im familiären oder

sozialen Umfeld sowie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung, die ihrem Ausbildungserfolg bisher entgegenstanden. Diese müssen begleitend zur Ausbildung bearbeitet werden, damit sie sich nicht als Störfaktoren oder Hindernisse auf dem Weg zum Berufsabschluss erweisen. Um bei ihnen Klarheit, Handlungs- und Bewältigungskompetenz zu erreichen, bietet sich Coaching als Methode geradezu an.

Coaching im Zusammenhang mit der Führungskräfteentwicklung hat einen klaren wirtschaftlichen Hintergrund. Führungskräfte sollen möglichst schnell in ihre neuen Aufgaben und Rollen hineinwachsen, ihre Arbeit effektiv gestalten und mögliche Defizite oder Störungen in der Kommunikation beheben. Ein bewährter Weg besteht darin, Führungskräfte anhand aktueller Herausforderungen oder konkreter Problemstellungen zu coachen. Dabei erarbeiten die gecoachten Personen für sie tragfähige Strategien und Handlungsmuster aus. Die Aufgabe des Coachs besteht letztlich darin, diesen Prozess zu strukturieren und durch geeignete Fragen und Impulse die Gecoachten dazu zu bringen, ihre Situation zu analysieren, die richtigen Schlüsse zu ziehen und Handlungsalternativen zu entwickeln. Letztendlich geht es – wie im Sport – um den Erfolg. Die Führungskraft soll Erfolg haben, damit das Team erfolgreich arbeitet – zum Wohle des Unternehmens.

Coaching ist eine prozessbegleitende Beratung, keine Fachberatung und auch keine fachliche Unterweisung. Es geht um die Rolle der Klienten – der Auszubildenden; also darum, wie sie ihre Anforderungen und Aufgaben bewältigen und mit Schwierigkeiten umgehen können. Coaching ist beziehungsorientiert, hat die Aufnahme und Gestaltung der Beziehungen zwischen Coach und Klient und zwischen dem Klienten und seiner sozialen Umwelt zum Ziel. Es geht um Verhaltenserweiterungen und mehr Flexibilität. Coaching dient dem Aufbau überfachlicher Kompetenzen, zum Beispiel Selbstreflexionsfähigkeit oder Präsentationsfähigkeit. Der Coachingprozess ist freiwillig und hat die Hilfe zur Selbsthilfe als Ziel. Dementsprechend bestimmen Coach und Gecoachter zusammen Inhalte und Ablauf. Der Gecoachte behält aber die Verantwortung für sein Handeln.

Im Unterschied dazu bezieht sich die Fachberatung hauptsächlich auf fachliche Fragen und fachliche Unterweisung. Es geht um einen fachlichen oder technischen Wissenszugewinn. Der Berater ist Ratgeber, verfügt über einen

Wissensvorsprung und ist als Fachexperte klar überlegen. Ziel der modernen Berufsausbildung ist die Herausbildung beruflicher Handlungskompetenz, die berufsfachliche Kompetenzen mit berufsübergreifenden Kompetenzen (Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen) verbindet. Beide Aspekte – Fachberatung und Prozessberatung – prägen somit die Arbeit des Ausbildungspersonals.

Coaching wird heute gerne als Modebegriff für alle möglichen Formen von Beratung verwendet. Sicherlich gibt es viele Überschneidungen und oft werden auch ähnliche Methoden und Vorgehensweisen gewählt. Neben der Unterscheidung zur klassischen Fachberatung gibt es Abgrenzungen und Überschneidungen zur **Supervision**: „Unter Supervision versteht man die zeitlich begrenzte Reflexion der beruflichen Praxis des Supervisanden unter Einbeziehung persönlicher (privater, biografischer) Anteile. Supervision arbeitet überwiegend selbstreflexiv, ist eher prozessorientiert und nicht-direktiv ausgerichtet. (...) Die Teilnahme ist freiwillig.“ (...) **Mediation** ist eine „zeitlich begrenzte konsensorientierte, gewaltfreie Vermittlung in Konflikten zwischen Konfliktparteien durch einen unparteiischen Mediator. (...) **Training** bedeutet den zielgerichteten Erwerb bestimmter Methoden, Verfahren und Strategien, Kompetenzen, Verhaltensweisen und Fertigkeiten, die systematisch geschult und eingeübt werden (Pallasch/Petersen 2005, 16 – 17). Bei der Fortbildung „steht die Vermittlung von Wissen, Fertigkeiten und Kenntnissen im Vordergrund. (...) Beim **Mentoring** begleitet der Fachmann den Neuling durch die ersten Berufsjahre und steht mit Rat und Tat hilfreich zur Seite.“ (Migge 2007, S. 25)

Coaching ist keine Psychotherapie, auch wenn die Grenzen sicherlich fließend sind. Coaching als Lebensberatung kann präventiv wirken, wenn die betreffenden Personen nach Sinn, Ziel oder Erfüllung in ihrem Leben suchen. Psychotherapie behandelt dagegen psychische Störungen, die bereits Krankheitswert haben. Psychotherapie ist (nach Strotzka 1975) „ein bewusster und vereinbarter interaktioneller Prozess zur Beeinflussung von Verhaltensstörungen und Leidenszuständen, (...) mit psychotherapeutischen Mitteln (durch Kommunikation) verbal und averbal, in Richtung auf ein definiertes, nach Möglichkeit gemeinsam erarbeitetes Ziel (zum Beispiel Symptomminimalisierung und/oder Strukturveränderung der Persönlichkeit), (...) auf der Basis einer Theorie des normalen und pathologischen Verhaltens.“ (Migge 2007, S. 24)

2.2 Sozialpädagogische Beratung und Coaching

„Beratung ist zunächst eine Interaktion zwischen zumindest zwei Beteiligten, bei der die beratende(n) Person(en) die Ratsuchende(n) – mit Einsatz von kommunikativen Mitteln – dabei unterstützen, in Bezug auf eine Frage oder auf ein Problem mehr Wissen, Orientierung oder Lösungskompetenz zu gewinnen.“ (Sickendiek/Engel/Nestmann 2002)

Sozialpädagogische Beratung meint „in ihrer ursprünglichen Bedeutung konkrete Ratschläge und Hilfestellungen, etwa in Erziehungsfragen und Lebensentscheidungen. Diese sollten den Betroffenen helfen, unerwünschte, aber eigentlich normale und manchmal sogar notwendige Probleme der menschlichen Existenz zu meistern.“ (Belardi u. a. 1996, S. 39) Im Unterschied zur Alltagsberatung zeichnet sie sich durch Professionalität, Erreichbarkeit, Uneigennützigkeit, Nichtverstrickung sowie Vermittlungsmöglichkeiten bezüglich weiterer Hilfequellen aus (vgl. ebd.). Sozialpädagogische Beratung kann unterschiedliche Schwerpunkte haben: Information, Vermittlung, Rückmeldung, Unterstützung, Hilfeplanung (vgl. ebd., S.33). Die Beratungssituation ist immer auch durch Fachlichkeit geprägt. Die Beratungsfachkraft verfügt über Wissen, Kontakte und Handlungsstrategien, mit denen die Problemsituation lösbar wäre, wenn die Klienten ebenfalls über dieses Wissen verfügten. Die Ziele sozialpädagogischer Beratung liegen eher im Bereich der Lebensbewältigung und weniger in der Selbstreflexion. „Welche Ziele formulieren die Betroffenen für sich? Sind diese realistisch? Wo existieren Ansatzpunkte? Welche Kompetenzen sollen vermittelt werden? Wo befinden sich Hilfsquellen („Ressourcen“)? Wie kann man die globalen Ziele in viele realistische Teilschritte aufgliedern?“ (vgl. ebd., S. 45). Sozialpädagogische Beratung ist im Kern alltags- und lebensweltorientierte Beratung (vgl. ebd. S. 33 ff.). Sie greift Probleme dort auf, wo sie sich zeigen, und nutzt die gegebenen Ressourcen, „um in der Gemeinsamkeit von Gespräch, Erfahrung und Handlung nach Lösungen zu suchen“ (Thiersch 1978 a, S. 99, zitiert nach Sickendiek/Engel/Nestmann 2008, S. 164).

Sozialpädagogische Beratung tritt häufig in Verbindung mit anderen pädagogischen Arbeitsfeldern auf, zum Beispiel mit Erziehung, Unterricht oder Ausbildung. Häufig ist sie auch gepaart mit Kontrolle, beispielsweise im Fallmanage-

ment oder in der Bewährungshilfe. Auch in der Ausbildung haben sozialpädagogische Fachkräfte sowohl die Funktion, auf Regelabweichungen zu reagieren und gegebenenfalls Sanktionen auszusprechen (= Vorgesetztenfunktion), als auch die Aufgabe der Beratung und Unterstützung. Das Gespräch, das infolge von Fehlzeiten oder Verspätungen geführt wird, hat zunächst disziplinierende Funktion. Die Regelabweichung wird sanktioniert. Die unterstützende und beratende Funktion im Sinne sozialpädagogischen Handelns spürt im Verlaufe des Gesprächs die Ursachen und Hinderungsgründe auf und versucht, Handlungsalternativen zu verankern. Sozialpädagogische Beratung reagiert somit zum einen sehr häufig auf Defizite des Verhaltens und des Handelns und versucht, regelangepasstes Handeln zu erreichen. Zum anderen ist sie stark beeinflusst durch die Fachlichkeit der Beratenden, die wissen, wie das Problem zu lösen ist, und die darauf bauen, dass die Ratsuchenden dieses Wissen übernehmen. Gepaart mit der Rolle von Vorgesetzten verfügen sie zudem auch noch über gewisse Möglichkeiten, dieses durchzusetzen.

Jugendliche wissen, diesen Rollenkonflikt zu ihren Gunsten auszunutzen. Das ausführliche Gespräch über die Gründe und das Appellieren an das Verständnis wird von ihnen allzu oft als Rechtfertigung benutzt, das kritisierte Verhalten beizubehalten. Letztlich sind sie in der stärkeren Machtposition, da arbeitsrechtliche Sanktionen in der beruflichen Integrationsförderung wenig wirksam und zudem gegen die Interessen des Ausbildungsträgers gerichtet sind. Gerade weil bei ihnen die Problemlösungsfähigkeit an diesen Punkten gering ausgeprägt ist, kommt es häufig zu Anpassungsleistungen. Um des lieben Friedens willen wird der Lösungsvorschlag der pädagogischen Fachkraft übernommen. Die Jugendlichen sind dankbar, dass ihnen die Lösung – mal wieder – abgenommen wird. Es kommt im günstigen Fall zwar zu angepasstem Verhalten, das aber nicht zwangsläufig auf Einsicht und dem eigenen Willen zur Veränderung beruht.

Durch den Coachingansatz wird an dieser Stelle das Spektrum pädagogischer Handlungsmöglichkeiten erweitert. Zu dem Mitarbeitergespräch, dem Konfliktgespräch, dem sozialpädagogischen Beratungsgespräch und dem Zielvereinbarungsgespräch kommt als weitere neue Gesprächsform das Coachinggespräch dazu. Diese verschiedenen Gesprächsformen machen zwar die unterschiedlichen Rollendefinitionen des Bildungscoachs in der Beziehung zu den Auszubildenden noch undurchsichtiger. Andererseits kann,

bei klarer Abgrenzung der jeweiligen Rolle, Coaching als eine besondere Form der Beratung und Unterstützung in den unterschiedlichsten Handlungssituationen in der Ausbildung und in der Lebenswelt der Jugendlichen angeboten werden, um die Problemlösungsfähigkeit und Handlungsfähigkeit der Auszubildenden zu stärken.

Ähnlich wie beim Nachwuchsmanager bilden auch bei den Auszubildenden im 3. Weg neue Herausforderungen im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Karriere Anlässe für Coaching. Das können bereits erkannte Problemstellungen oder Befürchtungen sein, es können aber auch Herausforderungen sein, für die es neue Handlungsstrategien zu entwickeln gilt.

„Beratung ist nur möglich, wenn ein Klient auch beraten werden will. Coaching fußt auf der Beziehung zwischen Coach und Klient. Nur wenn diese Beziehung tragfähig ist, kann das Coaching Ergebnisse bringen. Ein Coach muss daher in der Lage sein, sehr schnell tragfähige Beziehungen aufbauen zu können.“ (Rauen: www.coaching-report.de, 30.03.2010). In einem Zielvereinbarungsgespräch werden die Ziele zwischen beiden Parteien ausgehandelt. Dabei sollte es nach Möglichkeit zu Verabredungen über Entwicklungsperspektiven kommen. So könnte über das Pflichtpraktikum hinaus ggf. ein weiteres freiwilliges Praktikum angestrebt werden und dafür Bedingungen festgelegt werden (z. B. keine Fehlzeiten in einem festgelegten Zeitraum). Zielvereinbarungsgespräche bewegen sich hier im Rahmen der betrieblichen Vorgaben. Das Praktikum als solches steht also nicht zur Disposition, lediglich die Art und Dauer sowie der jeweilige Praktikumsbetrieb.

Im Coachinggespräch geht es um die Frage, wie die Auszubildenden gestärkt werden können, dass sie ihre Ziele erreichen können. Der Bildungscoach ist Gesprächspartner, der nachfragt, Rückmeldungen gibt, durch geeignete Fragestellungen das Denken und Handeln der Auszubildenden in die von ihnen angestrebte Zielrichtung bringt. Coachinggespräche können hierbei durchaus die Funktion der monatlichen oder wöchentlichen Zwischenreflexion der für drei Monate ausgelegten Zielvereinbarung haben. Denn diese sollen die Auszubildenden zu Aktivitäten anregen, Erfolge würdigen und gegebenenfalls Ziele korrigieren oder in kleinere Schritte teilen. Auch wenn der Bildungscoach das Angebot zum Coachinggespräch macht, geht jedoch der Beratungswunsch von den Auszubildenden aus. „Beratung

ist nur möglich, wenn ein Klient auch beraten werden will. Coaching fußt auf der Beziehung zwischen Coach und Klient. Nur wenn diese Beziehung tragfähig ist, kann das Coaching Ergebnisse bringen. Ein Coach muss daher in der Lage sein, sehr schnell tragfähige Beziehungen aufbauen zu können. Die Selbstwahrnehmung des Klienten soll gefördert werden, d. h. blinde Flecken und Betriebsblindheit werden abgebaut, neue Gesichtspunkte werden erkannt und in der Folge ergeben sich auch neue Handlungsmöglichkeiten, die vorher nicht gesehen wurden. Bewusstsein kann nicht gefördert werden, wenn der Klient manipuliert würde. Daher arbeiten seriöse Coaches nicht mit manipulativen Methoden.“ (Rauen: www.coaching-report.de, 30.03.2010). Im Coachinggespräch sollte daher strikt vermieden werden, die Auszubildenden in eine gewünschte Richtung zu lenken. Die Auszubildenden sollen die Richtung bzw. ihre Strategie selbst finden. Dazu gehört auch die Überprüfung, wie Erfolg versprechend ihre Vorschläge sind. Diese Überprüfung kann durch geeignete Fragen initiiert werden, z. B.: Wie würden Sie als Betriebsleiterin reagieren, wenn eine Auszubildende Sie so ansprechen würde? Die Antwort auf diese Frage kann dazu führen, die vorgestellte Verhaltensweise noch einmal zu überdenken und Alternativen zu überlegen. Oder sie führt zu einer bewussten Entscheidung, den Crash herbeizuführen, um sich danach anders orientieren zu können.

Es gehört sehr viel Selbstdisziplin dazu, als Pädagoge nicht in die Fachberatungsrolle oder die Besserwisserrolle zu verfallen, zumal für die abgeklärten Erwachsenen viele Lösungsstrategien bzw. Fehlermöglichkeiten auf der Hand liegen, die für Jugendliche noch gar nicht vorstellbar sind. Auch wenn es schwerfällt: Mit dem Coaching sollen die Handlungsfähigkeit und die Entscheidungskompetenz der Jugendlichen gestärkt werden. Dazu gehört auch, Fehler zu vermeiden oder aus Fehlern zu lernen.

2.3 Coaching in der Berufsausbildung und in der Schule

Wie lässt sich der Coaching-Ansatz nun auf die berufliche Erstausbildung übertragen, vor allem wenn man es mit besonders benachteiligten Jugendlichen zu tun hat, die zu Beginn noch nicht ausbildungsreif sind?

Nicht ausbildungsreif zu sein, bedeutet u. a., dass Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstorganisation und Selbstständigkeit noch nicht im gewünschten Maße

ausgebildet sind. Coaching ist ein Weg, diese Fähigkeiten in kleinen Schritten zu entwickeln. Aufgrund des engen persönlichen Kontakts zum Coach werden Verhaltensweisen und Strategien immer wieder reflektiert und korrigiert. Die Jugendlichen bekommen einen „sprechenden Spiegel“ vorgehalten, der sie durch Fragen gezielt auf die Punkte lenkt, an denen sie sich weiterentwickeln sollten.

Berufliche Handlungsfähigkeit soll am Ende der Ausbildung erreicht werden. Während der Ausbildung bedarf es geeigneter Methoden, die dazu erforderlichen Kompetenzen herauszubilden. Coaching ist auch eine Form arbeitsplatznaher Qualifizierung zur Kompetenzentwicklung.

Qualifikation ist immer auf die Erfüllung vorgegebener Zwecke gerichtet, also fremdorganisiert. Kompetenz dagegen beinhaltet Selbstorganisationsfähigkeit. Qualifikation beschränkt sich auf die Erfüllung konkreter Nachfragen bzw. Anforderungen, ist also objektbezogen. Kompetenz ist subjektbezogen. Qualifikation ist auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten verengt. Kompetenz bezieht sich auf die ganze Person, verfolgt also einen ganzheitlichen Anspruch. Qualifikation ist auf die Elemente individueller Fähigkeiten bezogen, die rechtsförmig zertifiziert werden können. Kompetenzlernen öffnet dagegen das sachverhaltszentrierte Lernen gegenüber der Notwendigkeit einer Wertevermittlung; Kompetenz umfasst die Vielfalt der prinzipiell unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen. Qualifikation rückt mit seiner Orientierung auf verwertbare Fähigkeiten und Fertigkeiten vom klassischen Bildungsideal (W. v. Humboldts „proportionierlicher Ausbildung aller Kräfte“) ab. Kompetenz nähert sich dem klassischen Bildungsideal auf neue, zeitgemäße Weise. (vgl. Heyse/Erpenbeck 2004, S. XVI f.)

Mit diesem von Arnold übernommenen Vergleich machen Heyse/Erpenbeck deutlich, dass es bei der Notwendigkeit der Entwicklung von Kompetenzen „nicht um die Abschaffung der Qualifikationen und aller traditionsreichen Weiterbildungseinrichtungen geht. Deren Ziel ist und bleibt es, beispielsweise im Rahmen des dualen Systems, Arbeitnehmer zu qualifizieren, sie für den betrieblichen Alltag fit zu machen. Es geht also nicht darum, Kompetenz anstelle der Qualifikation zu setzen und zu entwickeln. Vielmehr ist [...] klar, dass es sehr wohl Qualifikation ohne Kompetenz, kaum aber Kompetenz ohne Qualifikation geben kann. Nur reicht Qualifikation im modernen Arbeits- und Wirtschaftsleben

bei weitem nicht aus. Eine erlangte Qualifikation sagt noch nichts über die Fähigkeiten, in offenen, komplexen, problemhaltigen Situationen selbstorganisiert zu handeln.

Ein Arbeitnehmer kann beispielsweise sehr wohl eine Qualifikation in den neuen IT-Berufen besitzen, als Elektroniker oder Systeminformatiker. Aber in der konkreten Situation, z. B. eine neue Software für eine bestimmte Arbeitsaufgabe zu entwickeln, kann er hoffnungslos überfordert sein.

Kompetenzentwicklung

Qualifikation

ist die Verbindung zwischen erlernten Befähigungen und beruflichen Aufgaben.

Sie bezeichnet Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, über die Personen verfügen, die bei einer Ausübung einer beruflichen Tätigkeit zur Verwendung kommen können.



Kompetenz

ist die Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln.

Kompetenzen charakterisieren die Fähigkeiten von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden.

Quelle: eigene Gestaltung nach Heyse/Erpenbeck 2004

Dieses „Mehr“, diese notwendigen Selbstorganisationsdispositionen werden offensichtlich durch den Kompetenzbegriff „treffend und praktikabel“ erfasst. (vgl. Heyse/Erpenbeck 2004, Kompetenztraining, S. XVI f.).

Bei der Weiterentwicklung der beruflichen Qualifizierung im Arbeitsbereich geht es also um zwei Dinge: zum einen müssen die beruflichen Qualifikationen ausgeweitet werden, also die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten Schritt für Schritt erweitert werden, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruflichen Anforderungen aus den Kundenaufträgen mehr und besser gerecht werden. Damit wird die Vielfalt an Produktionsmöglichkeiten vergrößert. Zum anderen gilt es aber auch, die Fähigkeit zu erweitern, situationsadäquat zu handeln, ohne dass jeder Arbeitsvorgang, jede Situation vorher mehrfach trainiert und eingeübt worden ist. Das fängt im Kleinen an, z. B., dass der Materialfluss

eigenverantwortlich geregelt wird, setzt sich fort, indem z. B. neue Aufträge selbstständig strukturiert werden können, sodass die Arbeitsvorbereitung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst übernommen werden kann. Und dies führt zu einer größeren persönlichen Sicherheit in allen Lebensbereichen.

Berufliche Handlungskompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten, sowohl in Arbeitssituationen als auch für die berufliche und persönliche Entwicklung, zu nutzen, sie sach- und fachgerecht und persönlich durchdacht einzusetzen und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln. Es ist das Ziel der Berufsbildung, berufliche Handlungskompetenz/-fähigkeit entstehen zu lassen, anzupassen, zu erhalten oder zu erweitern.

Zur Herausbildung beruflicher Handlungskompetenz wurden in den vergangenen Jahrzehnten unter dem Begriff „Modell der vollständigen Handlung“ eine Reihe von handlungsorientierten methodischen Ansätzen entwickelt, die unter anderem Selbstständigkeit, Eigenverantwortung, Problemlösungsfähigkeit sowie lebensbegleitendes Lernen fördern. Sie basieren auf den „Vorteilen des Selbstlernens“:

- Die Auszubildenden behalten das, was sie sich selbstständig erarbeiten, wesentlich besser, als wenn sie bei einer Unterweisung nur zuhören.
- Durch den Test und ein Nachgespräch kann der Ausbilder feststellen, was noch nicht verstanden ist, und kann diese Lücken dann systematisch schließen.
- Wenn die leistungsstärkeren Jugendlichen überwiegend selbst lernen, kann sich der Ausbilder intensiver um die schwächeren kümmern. [...]
- Die Auszubildenden lernen, sich selbst aus schriftlichen Unterlagen zu informieren, die eigene Arbeit zu kontrollieren und zu bewerten.
- Sie müssen miteinander kommunizieren, gemeinsam planen und sich abstimmen.
- Durch die Arbeit im Team werden besondere soziale Qualifikationen gefördert.“ (Koch/Selka 1991, S. 9 – 10)

Mit dem handlungsorientierten Lernen verändert sich auch die Rolle des Ausbildungspersonals. Ausbilderinnen und Ausbilder sind nicht mehr wie früher in erster Linie Fachkräfte, die den Auszubildenden eine Arbeit erläutern, vormachen, die Arbeitsausführung beobachten und nötigenfalls korrigieren. Ihre Rolle betrifft eher die Strukturierung und

Begleitung von selbstständigen Lernprozessen. Die Auszubildenden lernen, sich die nötigen Informationen zunächst selbst zu erarbeiten anhand von Ausbildungsunterlagen, Medien, in Zusammenarbeit mit anderen Auszubildenden oder im Gespräch mit betrieblichen Fachleuten.

Abbildung 1: Die Auszubildenden stehen im Mittelpunkt des Lernprozesses.



Quelle: Hoch/Schlottau 1988, S. 87, Bundesinstitut für Berufsbildung/
© G.I.B.

In bestimmten Phasen sind auch die Ausbilderinnen und Ausbilder als Akteure gefragt, etwa bei der Aufgabenstellung, bei der Auswertung der Information und Planung und bei der Entscheidung über die Durchführung des Arbeitsauftrags sowie bei der Bewertung der Lern- und Arbeitsergebnisse. In den anderen Phasen beobachten sie den Arbeits- und Lernprozess, geben nötigenfalls Impulse, können aber auch Anleitungs- und Unterweisungsaufgaben übernehmen.

In Gesprächen am Rande des Arbeitsprozesses vergewissern sich die Ausbilderinnen und Ausbilder, ob die Aufgaben und Inhalte entsprechend der Planung umgesetzt werden. Dadurch geben sie den Auszubildenden emotionale Zuwendung und die Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein. Sollten Fehler auftreten, geben sie Hinweise, damit die Fehler selbstständig erkannt und behoben werden können. Sie unterstützen den Teamprozess, sorgen dafür, dass alle gleichermaßen zum Zuge kommen und die schwächeren genauso wie die stärkeren Auszubildenden verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen.

Für das Management von komplexen Lernprozessen reicht die alte Rolle der Wissensvermittlung nicht mehr aus. Ausbilder werden zum Coach für die Auszubildenden.

Coaching in der Berufsausbildung ist also keine neue Erfindung im 3. Weg in NRW, sondern vielmehr eine Reaktion auf veränderte Anforderungen der Wirtschaft an die Fachkräfte, die auch eine Veränderung und Erweiterung der Methoden und Strategien in der Ausbildung nach sich ziehen.

Auch in der Schule gewinnen selbstständiges Lernen und eigenverantwortliches Handeln ein viel größeres Gewicht, gehören doch u. a. Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Selbstorganisation/Selbstständigkeit sowie Teamfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein als Merkmale des Arbeits- und Sozialverhaltens zu den Kriterien für Ausbildungsreife, die nach der zehnjährigen Schulzeit möglichst erreicht sein sollten. Auch für die Lehrkräfte an den Schulen gilt, was für die Ausbildungsfachleute beschrieben worden ist: ihre Rolle bei der Wissensvermittlung tritt zurück. Sie übernehmen mehr und mehr die Rolle der Lernberatung und Moderation von Lernprozessen. Sie müssen mehr Lernbereiche statt einzelne Fächer unterrichten und Klassenlehrkräfte statt Fachlehrkräfte werden, also für eine (oder mehrere) Klassen zuständig sein, statt „nur“ für ihre Fächer. In den Schulen gibt es immer mehr aggressive Schüler/-innen, immer mehr Schüler/-innen mit Sozial- und Entwicklungsschäden. Jugendliche werden von den beiden Lebenswelten Medien und Gleichaltrige mehr beeinflusst als von Schule und Elternhaus zusammen. Die Schule ist die einzige Instanz, die alle Kinder und Jugendlichen erzieherisch erreichen kann. Neben der unterrichtenden Kompetenz brauchen die Lehrkräfte mehr und mehr sozialpädagogische Kompetenz – und eben die Kompetenz, als Coach handeln zu können (vgl. dazu Struck/Würtl 1999).

Insofern stellt Bildungscoaching ein Erfordernis moderner Berufsausbildung dar. Egal ob Ausbilderin oder Ausbilder, Lehrkräfte oder sozial- und berufspädagogische Fachleute – Coaching als Beratungsansatz und als Methode zur Gestaltung von Lernprozessen gehört zum Handlungsrepertoire der modernen Berufsausbildung dazu.

2.4 Bildungscoaching nach dem Förderkonzept für den 3. Weg

Das Förderkonzept umschreibt Bildungscoaching folgendermaßen:

„Bildungscoaching ist als prozessbegleitendes Beratungs- und Unterstützungsangebot für die Jugendlichen während des gesamten Ausbildungsverlaufes zu gewährleisten. Bildungscoaching soll die Jugendlichen befähigen, die für sie richtigen Entscheidungen zu treffen und damit selbst die Verantwortung über ihren weiteren beruflichen Entwicklungsprozess zu übernehmen.

Coaching ist eine ergebnis- und zielorientierte Dienstleistung. Es bezieht sich auf berufliche Handlungssituationen an allen drei Lernorten Ausbildungsträger, Berufskolleg und Betrieb. Im Rahmen der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung definieren die Beteiligten Ziele, die die Auszubildenden in einer begrenzten Zeit erreichen können. Die Jugendlichen werden dabei unterstützt, angemessene Handlungsstrategien und Verhaltensweisen zu entwickeln, insbesondere in Krisen- und Konfliktsituationen. Andere Lebensbereiche werden einbezogen, sofern sie Auswirkungen auf den beruflichen Lern- und Entwicklungsprozess haben.

Individuelles Coaching ist ein formalisierter Gesprächsprozess zur Vereinbarung und Umsetzung individueller Ziele im Zusammenhang mit der Ausbildung im 3. Weg und allen damit verbundenen Lebensbereichen. Coaching unterstützt die Umsetzung der in der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung vereinbarten Ziele. Coaching ist zugleich aber auch eine Methode zur Unterstützung des selbstständigen und eigenverantwortlichen Lernens in allen Bereichen der Ausbildung beim Träger, im Berufskolleg und im Betrieb, die auch in der theoretischen und berufspraktischen Ausbildung Anwendung findet.“ (Förderkonzept 2008, S. 15)

Bildungscoaching umfasst die individuelle Begleitung der einzelnen Auszubildenden über den gesamten Ausbildungsverlauf, die Förderung der Teambildung in der Ausbildungsgruppe sowie die Koordinierung der Ausbildung an

den Lernorten Bildungsträger, Berufskolleg, Betrieb. Bildungscoaching ist das Scharnier zwischen der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung und der Umsetzung der Ausbildungsbausteine. Mit der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung eng verknüpft sind das Übergangsmanagement an den Schnittstellen der Ausbildung, die Begleitung bei Unterbrechungen und der Rückkehr in die Ausbildung, die Förderung von methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen inkl. Lernförderung sowie die sozialpädagogische Begleitung.

Merkmale von Bildungscoaching sind:

- Der Coachingansatz: Die Aufgabe besteht darin, mit dafür zu sorgen, dass die Auszubildenden erfolgreich sind.
- Die Beratungskompetenz: Es werden Vorgehensweisen und Verfahren eingesetzt, die bei den Auszubildenden Kräfte freisetzen, für den Erfolg ihrer Ausbildung selbst verantwortlich zu sein.
- Die Kompetenzentwicklung: Die Auszubildenden werden in der Entwicklung berufsfachlicher, methodischer, sozialer und personaler Kompetenzen unterstützt.
- Die Integration von Lernförderung und sozialpädagogischer Begleitung: Aufgaben von Lehrkräften beim Bildungsträger und aus den Berufskollegs sowie von sozialpädagogischen Fachkräften werden im Bildungscoaching zusammengeführt.
- Die Begleitung und Koordination von Lernprozessen: Lernprozesse an den Lernorten (Bildungsträger, Berufskolleg und Betrieb) werden aufeinander bezogen und die Lernenden werden dabei unterstützt, die Bezüge zwischen den Lernprozessen an den drei Lernorten herstellen zu können.
- Das Übergangsmanagement: Die individuelle Begleitung der Auszubildenden an den Schnittstellen der Ausbildung, bei Unterbrechungen, bei der Wiederaufnahme der Ausbildung oder beim Verlassen des 3. Weges.

2.5 Bildungscoaching als Weiterentwicklung des Teamprinzips in der beruflichen Benachteiligtenförderung

Bildungscoachs sind Moderatorinnen und Moderatoren von Lernprozessen an den verschiedenen Lernorten. Sie stellen die Verbindung her zwischen der fachpraktischen, theoretischen Ausbildung, der Förderung der Kompetenz-

entwicklung in allen Bereichen der Ausbildung, der Lernförderung und der Bewältigung von Problemstellungen aus dem persönlichen, familiären und sozialen Bereich sowie zwischen den Lernorten Bildungsträger, Berufskolleg und Betrieb. Ihre Aufgabe besteht darin, den Auszubildenden zum Erfolg zu verhelfen.

In der Doppelrolle zwischen Personalvorgesetztem und Coach verfügen die Bildungscoachs über vielfältige Gesprächs- und Interventionsstrategien. Zu dem Mitarbeitergespräch, dem Konfliktgespräch, dem sozialpädagogischen Beratungsgespräch und dem Zielvereinbarungsgespräch kommt als weitere neue Gesprächsform das Coachinggespräch dazu.

Bildungscoaching im 3. Weg stellt eine Weiterentwicklung des Teamprinzips der beruflichen Benachteiligtenförderung dar. Dort arbeiten Ausbilder/-innen, Lehrkräfte für den Stütz- und Förderunterricht und sozialpädagogische Fachkräfte in einem Team zusammen. Die traditionelle Arbeitsteilung im Ausbildungsteam wird im 3. Weg durch ein Aufgabenprofil aller an der Ausbildung beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ersetzt. Die Verantwortung für den Ausbildungsverlauf der Jugendlichen obliegt dem gesamten Team. Jede/r bringt aus dem eigenen Zuständigkeitsbereich Beiträge zum Erfolg des Ganzen ein. Idealtypischerweise erweitern die Teammitglieder im Laufe der Zusammenarbeit ihre jeweiligen berufsspezifischen Kompetenzen. Ausbildungsfachkräfte erwerben im Prozess der Zusammenarbeit immer mehr Beratungs- und Coachingkompetenz und integrieren Lernförderung in ihren praktischen Arbeitsalltag. Lehrkräfte des Bildungsträgers und sozialpädagogische Fachkräfte erwerben umgekehrt immer mehr berufsfachliche Kompetenzen über den jeweiligen Ausbildungsberuf, sodass sie ihre Coaching- und Lernförderaufgaben auch auf die berufsfachlichen Inhalte des jeweiligen Ausbildungsberufes beziehen können. Für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben ist allgemein die Ausrichtung auf Beratung kennzeichnend. Innerhalb dieser gemeinsamen Grundorientierung nehmen sie auf der Basis gemeinsam vereinbarter Ziele, Normen und Werte ihre spezifischen Aufgaben wahr. Diese Grundausrichtung des Ausbildungsteams des Bildungsträgers soll zunehmend auf die Kooperation mit den Lehrkräften an den Berufskollegs und mit den Ansprechpartnern in den Betrieben ausgeweitet werden. Beim Bildungscoaching geht es um ein Zusammenwirken aller Berufe/Professionen zur Erreichung des gleichen Ziels, die Jugendlichen zu stärken, die für sie richtigen Entscheidungen selbst zu treffen. Zur Unterstützung dieses gemeinsamen

Ziele arbeiten die verschiedenen Professionen bestmöglich zusammen. Bildungscoaching ist damit nicht mehr nur an einen Akteur delegiert.

In der nachfolgenden Abbildung 2 wird dieses Verständnis als Anforderungsprofil Bildungscoaching dargestellt. Bildungscoaching ist danach die Haltung, die von allen an der Ausbildung Beteiligten praktiziert wird und ist die gemeinsame Schnittmenge der verschiedenen Berufe/Professionen.

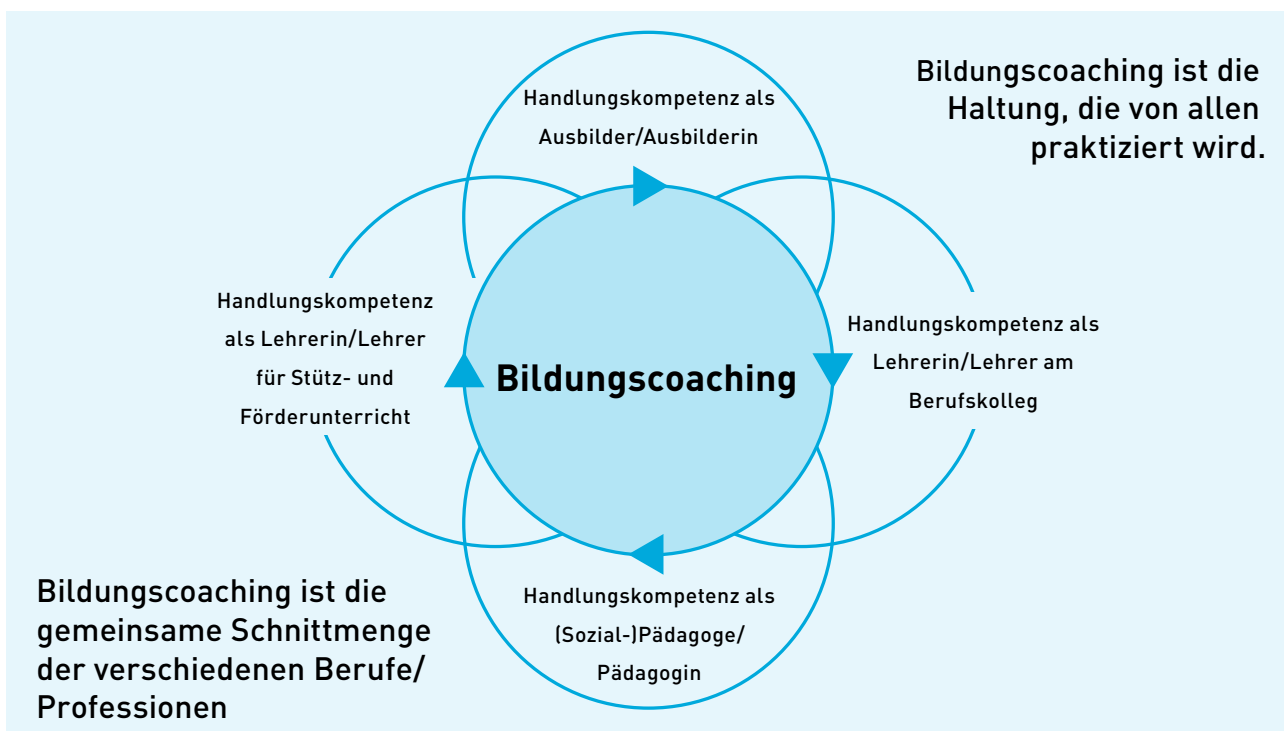
Wie die Aufgaben auf die beteiligten Personen verteilt werden, hängt von den Qualifikationsprofilen, den persönlichen Kompetenzen und der Berufserfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team ab. Weiterhin spielen die Größe der Ausbildungsgruppe oder die Verzahnung mit anderen Ausbildungsgruppen eine Rolle. Entscheidend ist, dass die verschiedenen Aufgaben des Bildungscoachings innerhalb des Teams wahrgenommen werden und dass alle im Team die Beratungs- und Unterstützungsfunktion in den Mittelpunkt ihres beruflichen Handelns stellen und ihre jeweiligen persönlichen Stärken und ihre jeweiligen beruflichen Kompetenzschwerpunkte einbringen. Egal wer von den

Auszubildenden angesprochen wird, alle sind informiert und gewährleisten gemeinsam, dass die Beratung und die zu gewährenden Unterstützungsleistungen in der gewünschten Qualität erbracht werden, dass die Auszubildenden die für sie hilfreichen Lösungen entwickeln können.

Manche Auszubildende konzentrieren ihre Beziehung zu den Ausbildenden bewusst auf die fachlichen Aspekte und suchen zur Lösung privater Probleme eher den Kontakt zum Sozialpädagogen/zur Sozialpädagogin. Andere wiederum wollen auch ihre privaten Probleme mit dem Ausbilder oder der Ausbilderin besprechen, zu denen sie aufgrund der gemeinsamen Arbeit ein besonderes Vertrauensverhältnis aufgebaut haben. Darüber, dass es die Kontakte gegeben hat, tauscht man sich aus, aber nicht über die Inhalte der Gespräche im Einzelnen.

Vorteilhaft ist es, wenn beide Geschlechter im Team vertreten sind. In manchen Fragen ist eher das Gespräch von Mann zu Mann bzw. Frau zu Frau nötig, in anderen Fragen ist gerade die Auseinandersetzung mit dem jeweils anderen Geschlecht hilfreich. Entscheidend ist, dass alle im Team am

Abbildung 2: Anforderungsprofil Bildungscoaching



gleichen Strang ziehen, dass alle – für die Auszubildenden erkennbar – informiert sind und ihre Interventionen an den gleichen, miteinander abgestimmten Zielen orientieren. Das erfordert ein sehr hohes Maß an Austausch und gemeinsamer Verständigung über die Ziele und Herangehensweisen in den jeweiligen Beratungsprozessen.

Im 3. Weg treten das Zusammenwirken zwischen Ausbildungs- und pädagogischem Personal und perspektivisch auch die Kooperation mit den Lehrkräften des Berufskollegs an die Stelle der Arbeitsteilung zwischen mehreren Personen. Das gesamte Team ist für den Ausbildungserfolg verantwortlich. Entscheidend sind dafür die folgenden Faktoren:

- Bildungscoaching ist als Funktion und als Methode verankert und wird von allen Beteiligten praktiziert. Berufsfachliche Förderung und Qualifizierung, sozialpädagogische Begleitung, Lernförderung beim Träger sowie die Unterstützung von Lernprozessen im Berufskolleg und im Betrieb werden in ihren Wechselwirkungen gestärkt.
- Alle im Team sind gleichermaßen für das Bildungscoaching verantwortlich, aber eine Person achtet darauf, dass die Funktion auch von allen wahrgenommen wird.
- Es gibt einen zuverlässigen Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten.
- Individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung ist Aufgabe des gesamten Teams und wird von allen im Team gemeinsam erarbeitet und umgesetzt.
- Die Unterstützung von berufsfachlichen Lernprozessen – als Kernaufgabe der Ausbildung – an den verschiedenen Lernorten ist Aufgabe nicht nur der Ausbilderinnen und Ausbilder, sondern auch der mit dem Bildungscoaching betrauten pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bildungscoachs mit eher sozialpädagogisch geprägtem Handlungsprofil sollten ihre Handlungsmöglichkeiten so erweitern, dass sie alle Bereiche des Bildungscoachings abdecken können. Auszubildende zu coachen setzt voraus, sich mit dem Kernbereich ihrer Ausbildung zu befassen, nämlich der Aneignung und Anwendung berufsfachlicher und berufsübergreifender Kompetenzen. Bildungscoachs müssen sich so weit in den Ausbildungsberuf einarbeiten, dass sie die Anforderungen, Lernmöglichkeiten, aber auch die Schwierigkeiten ihrer Auszubildenden verstehen. Bildungscoachs des Bildungsträgers müssen sich mit den Lehrkräften der Berufskollegs und den Ansprechpartnern der Betriebe über die berufsfachlichen Anforderungen des Ausbildungsberufs verständigen können.

Umgekehrt wird von den Ausbilderinnen und Ausbildern auch zunehmend Beratungskompetenz erwartet, weil sich auch ihre Rolle sehr stark von der Expertenrolle hin zur Rolle eines Coachs wandelt. Sie sind nicht mehr in erster Linie nur diejenigen, die ihr gesammeltes berufliches Wissen und Können an die Jüngeren weitergeben. „Im Vergleich zum klassischen Ausbilder, dessen Aufgabe in erster Linie in der Wissensvermittlung und in der Lernkontrolle gelegen hat, kommen zwei Funktionen hinzu, und zwar: Beratung und Förderung, deren Ziel eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung ist“ (Kluge/Buckert 2008, S. 10). Moderne Ausbildung vollzieht sich mehr und mehr in der Weise, dass die Auszubildenden Aufgaben und Herausforderungen selbstständig bewältigen müssen. Der Prozess, wie sie diese Aufgaben lösen, wird von ihren Ausbilderinnen und Ausbildern begleitet, durch die didaktische Aufbereitung von Lernsituationen, durch methodische Hinweise, aber auch durch das Vermitteln von Wissen und Können.

Die Entwicklung und Überprüfung von Qualifizierungs- und Förderzielen zu beruflichen Kompetenzen ist gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten. Sie müssen alle Kompetenzbereiche bearbeiten können, wenngleich auch aus unterschiedlicher professioneller Kompetenz heraus. Dabei ist es hilfreich, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu dem bisherigen Teamansatz in der Berufsausbildung außerbetrieblicher Einrichtungen wie auch zur Bildungsbegleitung in der Berufsvorbereitung herauszuarbeiten und ein Tätigkeitsprofil zu entwickeln, das das Coaching in den Mittelpunkt stellt.

Es geht also insgesamt um ein Zusammenspiel verschiedener beruflicher Professionen, sei es nun in einer Person oder im Zusammenwirken mehrerer Personen in einem Team. Eine scharfe Arbeitsteilung – jeder macht seinen Part – wird den Anforderungen moderner Berufsausbildung nicht mehr gerecht, schon gar nicht bei Auszubildenden mit besonders anspruchsvollem Unterstützungsbedarf wie im 3. Weg.

3. Coaching als Beratungsansatz im 3. Weg

Coachingprozesse erweitern den Handlungsspielraum von Auszubildenden und pädagogischen Fachkräften in der Berufsausbildung. Sie werden eingesetzt, wenn Auszubildende bei der Verfolgung eigener Ziele und Perspektiven, bei der Bewältigung neuer Handlungsanforderungen oder Problemsituationen oder bei der Bearbeitung von Konflikten unterstützt werden sollen, sodass sie neue Handlungsmöglichkeiten erkennen und nutzen lernen. Coaching ist auf die Zukunft gerichtet. Die Ursachen von Problemen werden analysiert, damit die Gecoachten selbst Problemlösungsstrategien finden und umsetzen lernen.

„In der Berufsausbildung gibt es zahlreiche Anlässe für ein Coaching. Dazu gehören beispielsweise

- das eigene Hinterfragen von Denk- und Verhaltensweisen in Verbindung mit dem Vorhaben, die Ausbildung abzubauen,
- das Ermitteln einer individuellen Lernstrategie, um den Prozess des selbst gesteuerten Lernens zu optimieren,
- das mentale Vorbereiten auf Präsentationen, Prüfungen und Examen, um sicher in solchen Situationen zu handeln,
- das Klären von beruflichen Zielen, um sich zwischen unterschiedlichen Arbeitsplatzangeboten für die Zeit nach der Berufsausbildung entscheiden zu können,
- das Überprüfen des eigenen Verhaltens im Spannungsfeld vielfältiger Interessen, um ein höheres Maß an Handlungskompetenz und -sicherheit zu gewinnen“ (Kluge/Buckert 2008, S. 16 – 17).

Ein Coachinggespräch bzw. ein Coachingprozess im 3. Weg sollte deutlich abgegrenzt sein von anderen Gesprächsarten und Unterstützungsprozessen.

Informelle Gespräche erfolgen spontan und ungeplant. Sie ergeben sich aus der Situation und zufälligen Begegnungen. Bildungscoachs genauso wie Ausbilderinnen und Ausbilder sollten für derartige Gespräche „im Vorübergehen“ oder „zwischen Tür und Angel“ immer offen sein und das auch die Auszubildenden erkennen lassen.

Formelle Gespräche haben dagegen immer einen räumlichen und organisatorischen Rahmen, einen formellen Anlass und werden durch den Ausbilder, die Ausbilderin oder den Bildungscoach zielgerichtet geführt und geleitet.

Im **Rückmeldeggespräch**, das am Ende eines jeden Lernauftrages oder Projektes oder regelmäßig einmal in der

Woche durch den Ausbilder oder die Ausbilderin geführt wird, geht es um gemeinsame Besprechungen von Leistungen, Erfolgen und Fehlern, einschließlich der damit verbundenen Anerkennung und Kritik.

Im **Beurteilungsgespräch** geht es darum, gute Leistungen anzuerkennen und schlechte Leistungen zu verbessern. Das Gesprächsergebnis geht in die Personalakte ein; es wird für weiterführende Entscheidungen wie Versetzungen, Beförderungen und Gehaltserhöhungen herangezogen und prägt insgesamt die Sichtweise des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter. In der Ausbildung werden solche Beurteilungsgespräche in größeren Zeitabständen geführt, zum Beispiel nach drei Monaten im Zusammenhang mit dem Abschluss eines Ausbildungsbausteins oder zum Halbjahreswechsel im Zusammenhang mit den Berufsschulzeugnissen. Es werden Hinweise gegeben, an welchen Stellen und auf welche Weise aufgetretene Schwächen bearbeitet werden können. Die Gesprächsergebnisse können in Zielvereinbarungen einmünden.

Das **sozialpädagogische Beratungsgespräch** greift Problemstellungen und Handlungsbedarf im persönlichen und sozialen Umfeld, aber auch im Bereich des Verhaltens und des Lernens auf und versucht, durch fachliche Impulse wie auch durch prozessbezogene Impulse mit dem Auszubildenden Lösungsstrategien zu entwickeln.

Mitarbeitergespräche sind alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, die über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen. Sie können regelmäßig zu fest vereinbarten Terminen oder anlassbezogen stattfinden. Sie haben immer einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung. Mitarbeitergespräche beziehen sich zum Beispiel auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes, auf das Arbeitsumfeld, auf die Zusammenarbeit und Führung und die weitere berufliche Entwicklung (vgl. dazu auch: Mentzel/Grotzfeld/Haub 2003).

Das **Zielvereinbarungsgespräch** wird im 3. Weg mindestens einmal im Quartal mit allen Auszubildenden geführt. Es dient der Reflexion der erreichten Kompetenzen und Stärken, dem Ermitteln des Qualifizierungs- und Förderbedarfs und der Vereinbarung von Zielen, Aktivitäten und Leistungen (vgl. Buschmeyer/Eckhardt 2009, S. 41). Ausbildungsteam und Auszubildende vereinbaren gemeinsam Ziele, legen ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche für die Leistungen fest,

die die Beteiligten zum Erreichen der Ziele einbringen. Zielvereinbarungsgespräche motivieren zu mehr eigenständiger und verantwortungsbewusster Leistung, fördern die Identität und Loyalität zum Unternehmen und führen zu mehr Klarheit bezogen auf die Erwartungen und Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Seiten. Erreichte Ziele bedeuten Erfolg und steigern die Motivation. Probleme können leichter erkannt und bearbeitet werden.

Coaching beruht auf einer freiwilligen und gleichberechtigten Beratungsbeziehung. Ausgangspunkt für einen Coachingprozess ist ein Anliegen oder ein Problem, wozu der bzw. die Auszubildende Lösungsstrategien entwickeln müsste. Zwar kann es seitens des Bildungscoachs oder anderer Personen im Team Anstöße oder Anregungen geben, sich dazu im Rahmen eines Coachingprozesses neue Handlungsstrategien zu erarbeiten. Der Prozess wird aber nur erfolgreich sein, wenn die Jugendlichen ein Bedürfnis zur Auseinandersetzung und einen inneren Willen zur Problemlösung haben.

Coachingprozesse können in Verbindung mit Zielvereinbarungen stattfinden. Dort werden individuelle Ziele formuliert, etwa zur Herausbildung bestimmter Kompetenzen oder zur Bewältigung von Problemen. Diese Ziele und die dafür erforderlichen Leistungen sind zwischen Auszubildendem und Ausbildungsteams vereinbart. Das schließt ein, dass die Auszubildenden diese Ziele für sich als erstrebenswert ansehen können. Andererseits sind die vereinbarten Ziele immer auch aus den Zielen der Ausbildung und dem Interesse des Ausbildungsteams an einem erfolgreichen Ausbildungsverlauf geprägt.

Im Coachingprozess geht es nun darum, die Jugendlichen darin zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen und das dafür Nötige zu tun. Besonders wenn sich in der Zielvereinbarung noch Zielkonflikte verbergen – zum Beispiel: die Berufsschule will eine aktive und regelmäßige Beteiligung, der Auszubildende will aber am liebsten in Ruhe gelassen werden – bedarf es einer sorgfältigen Analyse der Ursachen und Beweggründe sowie eines Abwägens verschiedener Handlungsalternativen („Was gewinnen Sie, wenn ...“), damit die Auszubildenden in ihrem Sinne Erfolg versprechende Handlungsalternativen entwickeln können. Der Bildungscoach wechselt aus der Rolle des Vorgesetzten, der Anforderungen stellt oder Vorgaben macht und deren Einhaltung kontrolliert, in die Rolle des Prozessberaters, der sich im Beruf ausschließlich an den Zielen

und dem Bedarf der Auszubildenden orientiert, auch dann, wenn diese den eigenen Vorgaben oder Lösungsansätzen zu widersprechen scheinen. Durch geeignete Fragen oder Interventionen sorgt er dafür, dass die Jugendlichen selbst erkennen, in welche Widersprüche oder neuen Konflikte sie sich mit ihren Handlungsvorschlägen begeben (zum Beispiel: „Was denken Sie, wie wird der Berufsschullehrer auf Ihre Verhaltensänderung reagieren? Ist es das, was Sie beabsichtigen?“ oder: „Wie würden Sie reagieren, wenn Sie Berufsschullehrer wären und ein Auszubildender würde sich so wie Sie verhalten?“). Die Gecoachten bekommen so die Gelegenheit, ihre Strategien zu reflektieren und ggf. zu ändern. Oder sie sind auf die entsprechenden Reaktionen vorbereitet und können sich bereits die nächsten Schritte überlegen.

Es kann durchaus sein, dass der Coachingprozess zunächst zu einem Ergebnis kommt, das nicht im Einklang mit den vereinbarten Zielen bzw. den Anliegen des Ausbildungsteams steht. Ein Coach muss das aushalten und seine Rollen trennen können. Denn die Lösung des Problems liegt nicht darin, dass sich die Auszubildenden dem Willen des Coachs anpassen und Handlungsweisen entwickeln, die nicht die ihren sind. Im Coachingprozess können verborgene Problemstellungen oder individuelle Erfahrungen deutlich werden, die es zu bearbeiten gilt und die nie zur Sprache gebracht worden wären, wenn das Gespräch in erster Linie in der Vorgesetztenrolle geführt worden wäre. Diese Rollendifferenzierung sollte der Bildungscoach unbedingt transparent machen und auch Vereinbarungen treffen, dass und wie vertraulich die im Coachingprozess offengelegten Informationen zu behandeln sind. Der Coachingprozess sollte deshalb auch unbedingt von einer Person des Vertrauens durchgeführt werden. Das kann auch eine andere Person aus dem Team sein als der „zuständige“ Bildungscoach.

3.1 Rolle des Coachs

„Rolle des Coachs:

Der Coach ist eine neutrale Person ihres Vertrauens.
 Er ist offen, wertschätzend und stellt nicht lenkende Fragen.
 Er bringt die Dinge auf den Punkt.
 Er sagt nicht, was der Klient tun muss.
 Er ist ein Förderer, er lässt das Bewusstsein des Klienten wachsen und dient als Resonanzkörper.
 Er zeigt dem Klienten, wie er nicht nur seinen Geist, sondern auch seine Emotionen und seinen Körper für die Lösung seiner Aufgaben einsetzen kann.
 Er richtet den Umfang in Absprache mit dem Klienten nach dessen individuellen Bedürfnissen aus.
 Er ist dabei ruhig und nicht-kritisch.
 Er wird dabei nicht mehr als absolut erforderlich tätig sein.“
 (Griebinger 2010).

wickeln und diese im beruflichen Umfeld zielgerichtet einzusetzen. Ein Coach bietet lösungsorientierte Anregungen und kritisches Feedback. Dabei ist Coaching immer Hilfe zur Selbsthilfe. Das zeigt sich in der zeitlich begrenzten Dauer und der Beziehungsgestaltung der Beteiligten. Im Coaching begegnen sich zwei gleichberechtigte Partner, deren kooperative Zusammenarbeit stets durch vertrauens- und wertschätzenden Umgang miteinander geprägt ist. Die Wahrung der Unabhängigkeit und Autonomie des Gecoachten ist dabei ein zentraler Bestandteil.

Klarheit über die eigene Rolle als Coach zu gewinnen, ist bedeutsam für die Vorgehensweise und die einzusetzenden (Interventions-)Techniken im Coachingprozess. Ebenso ergeben sich daraus entsprechende Erwartungen, verbunden mit differenzierten Anforderungen seitens des Gecoachten an den Coach. Damit führt adäquates Rollenverhalten zu klaren Arbeitsbeziehungen und effizientem Zeit- und Energieeinsatz.

„Ein Coach ist somit immer ein Berater, der den Gecoachten begleitet – er unterstützt ihn dabei, seine vorhandenen Problem- und Konfliktlösungskompetenzen weiter zu ent-

wickeln und diese im beruflichen Umfeld zielgerichtet einzusetzen. Grundsätzlich meint Rolle ein Bündel von Verhaltenserwartungen, das an eine Person, in diesem Fall den Coach, herangetragen wird.

Tabelle 1: Rolle des Coachs

Rollen	Kurzbeschreibungen	Anforderungen
Starthelfer	Entwickelt neue Ideen, unterstützt neue Sichtweisen und sorgt für den Start auf diesen (teilweise) unbekanntem Wegen	Kreativität und Intuition, Kenntnisse von Schwellenmustern wie z. B. Leidensdruck
Berater	Unterstützt bei inhaltlichen Fragen auf der Suche nach Handlungsalternativen und Entscheidungen	Methoden- und Fachwissen zu Themen wie Strategie, Struktur und Kultur von Organisationen, des Weiteren über Führung, Vertrieb, Produktion usw.
Moderator	Moderiert Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse, insbesondere bei inneren Teamverhandlungen	Kenntnisse und Erfahrungen über den Ablauf und die Gestaltung von Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen
Gutachter	Fachmann für bestimmte (fachliche) Themen und Lösungen	Expertenwissen für diese (fachlichen) Themen
Prozessbegleiter	Experte für Methoden und Techniken bei Veränderungsprozessen	Kenntnisse über Veränderungstheorien und Umgang mit persönlichen Veränderungsprozessen
Trainer	Vermittelt Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten und hilft beim Transfer in die Praxis	Didaktische Fähigkeiten, Kenntnisse über Lerntheorien und deren praktische Umsetzung
Therapeut*)	Ansprechpartner bei Fragen der Lebenshilfe und in schwierigen Situationen	Lebens- und Selbsterfahrung
Betreuer	Hilft bei der Durchführung von beruflichen Vorhaben (die „gute Seele“ im Hintergrund)	Ausdauer, Fähigkeit, sich selbst zurückzunehmen
Sponsor	Anerkannter Förderer von Projekten und anderen beruflichen Vorhaben	Anerkennung und Akzeptanz in der Organisation, langjährige Erfahrungen im Berufsleben
Pate	Helfer bei der Heranführung an neue Aufgaben und Funktionen	Führungserfahrung, besitzt organisationsinterne Informationen und kennt deren Zusammenhänge

*) Hiermit ist nicht eine therapeutische Rolle im Sinne des Therapeutengesetzes zu verstehen.

Quelle: Jäger 2001 b, S. 7 – 8

Die Rolle des Coachs wechselt, manchmal sogar während einer einzigen Sitzung. Tabelle 1 bietet dazu einen Überblick. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr ist sie dazu gedacht, die sich daraus für die Praxis ergebenden Anforderungen und Konsequenzen aufzuzeigen und beispielhaft abzuleiten.

Nicht immer ist die Rolle eindeutig zu identifizieren. Häufig findet eine Vermischung und manchmal sogar zeitgleiche Forderung nach mehreren Rollen statt. Die Fähigkeit eines guten Coachs liegt darin, sich dieser bewusst zu sein und die dafür notwendigen Fähigkeiten situativ richtig einzusetzen.“ (Jäger 2001 b, S. 7 – 8)

3.2 Verhalten, Haltung und professionelle Haltung²

Verhalten

In kommunikativen Situationen nehmen wir das Verhalten eines Menschen direkt mit unseren Sinnen wahr: Wir hören die Worte, den Satzbau und die Betonung; wir sehen Gestik und Mimik. Mithilfe dieser Sinneswahrnehmungen versuchen wir, Sinn und Bedeutung des Geäußerten zu verstehen.

Viele Kommunikationstrainings zielen darauf ab, Verbesserungen auf der Verhaltensebene zu bewirken, so z. B. Verkaufstrainings, Bewerbungstrainings, Seminare zu Rhetorik und Gesprächsführung.

Haltung

Verbesserungen auf der Verhaltensebene zu erzielen, ist nützlich und zweckmäßig, reicht aber nicht aus, wenn man sich auf Beratungs- und Coachinggespräche vorbereiten will. Denn erstens wird unser Verhalten nicht allein durch kognitive Einsichten und bewusste Absichten gesteuert, sondern auch durch unsere Normen, Werte, Einstellungen, gesammelten Erfahrungen und Gefühle, die ich zusammenfassend als Haltung bezeichne.

Und zweitens achten unsere Gesprächspartner nicht nur auf unser Verhalten, sondern sie versuchen auch, unsere Hal-

tung in dem soeben definierten Sinn zu ergründen. Aufgrund der Haltung, die sie bei uns vermuten, entscheiden unsere Gesprächspartner, ob sie unsere Äußerungen für echt und ehrlich gemeint halten oder für vorgespiegelt, täuschend, manipulierend etc.

Es ist sinnvoll, sich über die eigene Haltung Klarheit zu verschaffen, was allerdings immer nur begrenzt möglich ist, weil unsere Haltung unser Verhalten zwar nicht determiniert, wohl aber beeinflusst. In bestimmten Situationen, auf die ich mich gut vorbereitet habe, kann ich in der Regel ein Verhalten, das ich mir bewusst vorgenommen habe, realisieren. In der Routine des Alltags und in Stresssituationen aber setzt sich eher die Haltung als steuerndes Element durch.

In unserem Zusammenhang sind vor allem Werte, Normen, Einstellungen und Erfahrungen zu folgenden Themen von Bedeutung: Welche Haltung habe ich

- zu Beruf und Berufstätigkeit?
- zu Arbeitslosigkeit und deren Ursachen?
- zu Jugendlichen und ihrer Kultur?
- zu den Lebenskonzepten von männlichen und weiblichen Jugendlichen?
- zur Wirksamkeit von Bildungsangeboten, Bildungsinhalten und sozialpädagogischen Interventionen?
- zur Bedeutung betrieblicher Sozialisierungseinflüsse wie Aufgabenanforderung, Hierarchie, Erfahrung von Kooperation und Konkurrenz, Leistung, Gerechtigkeit und Legitimation von Differenzen?

Die Beziehung zwischen Haltung und Verhalten ist nicht linear eindeutig, sondern mehrschichtig und interpretationsbedürftig: Weder folgt aus einer bestimmten Haltung ein bestimmtes Verhalten noch weist ein bestimmtes Verhalten eindeutig auf eine bestimmte Haltung hin. Wie oben schon erwähnt, sind wir alle in der Situation, dass wir wahrgenommenes Verhalten interpretieren müssen: Ist seine Freundlichkeit echt oder nur aufgesetzt oder gar falsch? Ist die geäußerte Anerkennung ehrlich gemeint, oder soll ich nur bei Laune gehalten und zu noch größerer Anstrengung angespornt, also letztlich manipuliert werden?

Wir schließen also interpretierend vom Verhalten auf die Haltung.

Für pädagogische Beziehungen und das Führen von Coachinggesprächen ist die Haltung auch deshalb wichtig, weil

² Der Abschnitt 3.2 ist ein mündlich vorgetragener Beitrag von Rudolf Epping zur Fortbildung Bildungscoaching im 3. Weg

von ihr abhängt, ob ein Verstehensangebot, eine Empfehlung oder eine Zumutung angenommen oder abgelehnt werden. Wenn ich jemandem eine positiv zugewandte und mir förderlich gesinnte Haltung unterstelle, bin ich tendenziell bereit, sein Beratungsangebot, auch seine Anforderungen und Zumutungen anzunehmen, ja sogar Schwächen und Fehler in seinem Verhalten hinzunehmen. Umgekehrt gilt: Wenn ich jemandem eine unaufrichtige und unlautere Haltung unterstelle, mag sein Verhalten noch so zugewandt, förderlich und „richtig“ sein: Ich nehme es ihm nicht ab!

Eine Person, die wir als übereinstimmend in ihrer Haltung und in ihrem Verhalten erleben, bezeichnen wir als authentisch. Sich authentisch verhalten zu können, ist eine wichtige Kompetenz für Beratungs- und Coachinggespräche.

Nun umfasst meine Haltung aber sehr viel mehr als das, was in einer bestimmten Gesprächssituation an Werten und Einstellungen relevant und passend ist. Ich muss also auswählen, was von meiner Haltung ich erkennbar werden lasse und was nicht. Erforderlich ist also eine **selektive Authentizität**. Dieser Begriff leitet schon über zum nächsten Begriff:

Professionelle Haltung

Wer Coachinggespräche führen will, sollte sich auf den Weg begeben, aus der Haltung, die man aufgrund seiner Alltagserfahrungen erworben hat, eine professionelle Haltung werden zu lassen.

Professionelle Haltung zeichnet sich dadurch aus, dass ich mir in besonderem Maße Rechenschaft ablege von meinen Werten, Einstellungen, Gefühlen etc., mir also meine Haltung bewusst mache. Das ist möglich durch Gespräche mit anderen und durch Selbstreflexion. Selbstreflexion ist die Fähigkeit, die eigene Befindlichkeit zum Gegenstand einer kognitiven Aktivität zu machen (Schüle, J. A. 1998). Bei der Selbstreflexion gehen also Emotion und Kognition, Fühlen und Denken miteinander eine Verbindung ein.

Eine Verbindung von Fühlen und Denken herstellen zu können und herzustellen, ist **für mich** ein wesentliches Merkmal des Begriffs professionelle Haltung. Das ist nicht allgemeiner Konsens: Viele benutzen die Kennzeichnung professionell, wenn jemand souverän und cool die Gesprächssituation beherrscht und seine Ansichten und Positionen durchzusetzen versteht. Bei dieser Auffassung von professionell wird die

Frage der Glaubwürdigkeit dem (momentanen) Durchsetzungserfolg untergeordnet, wobei dann schon ein leichter Zweifel an der Glaubwürdigkeit mitschwingt.

Für unseren Zusammenhang des Bildungscoachings möchte ich von einer professionellen Haltung dann sprechen, wenn es gelingt, zwischen den folgenden drei Aspekten situativ eine Balance herzustellen:

1. meinen eigenen Normen, Werten, Einstellungen und Gefühlen,
2. den gesellschaftlich geforderten Normen, wie sie von der Arbeitsagentur, den Betrieben und gegebenenfalls von der Justiz vertreten werden, und
3. den Wünschen und Interessen der Jugendlichen sowie ihrem Entwicklungsstand im Sozialisationsprozess.

Die Herstellung einer solchen Balance ist ein Ideal, über dessen Realisierungsgrad man sich nur interpretierend verständigen kann. Aber mit Idealen ist es bekanntlich wie mit den Sternen: Man kann sie nicht erreichen, aber sie geben uns Orientierung.

Zum Schluss möchte ich noch eine stärker inhaltliche Beschreibung des Begriffs professionelle Haltung kurz andeuten. Bei meiner Supervisionstätigkeit lasse ich mich von der Haltung der „zugewandten Konfrontation“ (Lehmenkühler-Leuschner, A./Leuschner, G. 1997) leiten. Damit ist gemeint:

Ich muss mich meinem Gesprächspartner gegenüber zunächst zugewandt und einfühlsam verhalten, um seine Situation, seine Sicht der Welt, seine Intentionen, seine Erfahrungen, Befürchtungen und Ängste zu verstehen. Das Gefühl, verstanden zu werden, stärkt und schafft eine Vertrauensgrundlage. Bleibt es aber nur bei dieser Zuwendung, verändert sich bei meinem Gesprächspartner meist nichts. Erst die Konfrontation mit meiner oder anderen möglichen Sichtweisen auf die Welt oder auf die aktuelle Situation oder auf die Interessen anderer setzt einen Impuls für Veränderungen. Diese oft als Zumutung empfundene Konfrontation wird um so eher angenommen und aufgegriffen, je intensiver zuvor die Zuwendung gelungen ist und geglaubt werden kann.

Wichtig ist aber immer auch, die Grenzen meiner Einfluss- und Beratungsmöglichkeiten zu sehen: Die Entscheidung, ob aus der Beratung ein verändertes Handeln und Verhalten erfolgt, ob also aus dem in der Beratung gemeinsam

Erarbeiteten eine Umsetzung in die eigene Lebensführung versucht wird, liegt allein bei meinem Gesprächspartner, dem Ratsuchenden.

3.3 Coachingprozess

Coachingprozesse beziehen sich auf ein bestimmtes Anliegen oder Problem, zu dem die Auszubildenden Lösungsstrategien erarbeiten und umsetzen. Sie sind zeitlich begrenzt, zum Beispiel auf vier oder sechs Gesprächstermine.

Im ersten Gespräch steht zunächst die Klärung der Beziehung im Vordergrund. Den Auszubildenden soll die Besonderheit der Coaching-Rolle im Unterschied zur Vorgesetztenrolle oder zur Fachberaterrolle als Ausbilder/-in, Lehrkraft oder sozialpädagogische Fachkraft deutlich werden. Dazu gehört auch, die Voraussetzungen zu prüfen: Freiwilligkeit, Diskretion, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen, funktionstüchtiges Selbstmanagement, Offenheit, Veränderungsbereitschaft.

Weiterhin geht es um die Klärung der Ausgangssituation und des Anliegens. In einer Bestandsaufnahme werden zunächst die wichtigsten Informationen gesammelt, miteinander in Beziehung gesetzt und die dahinter liegenden Prozesse geklärt. „Neben wertvollen Hintergrundinformationen erhält der Coach so Aussagen über die Ziele und (unbewussten) Erwartungen des Gecoachten. Dieser wiederum profitiert von den Fragen des Coachs, da sie ihm helfen, sein Anliegen eigenständig und umfassend zu formulieren. Der Austausch mit dem Coach kann bereits zu einer ersten konkreten Zielbeschreibung führen.“ (Rauen 2008, S. 61). Hilfreiche Fragen in dieser Phase können zum Beispiel sein:

- Wie hat sich aus Ihrer Sicht die jetzige Situation ergeben können?
- Welche Personen und Rahmenbedingungen sind an dieser Situation beteiligt?
- Wie würden Sie Ihr Anliegen beschreiben? Wie würde ein Dritter (z. B. die Berufsschullehrerin, der Meister im Betrieb, ein anderer Auszubildender) die Situation beschreiben?
- Welche Prozesse/Personen/Strukturen sind mit dafür verantwortlich, dass die aktuelle Situation entstanden ist? Wie könnte dies in Zukunft verhindert werden?
- Woran würden Sie konkret erkennen, dass sich Ihre Situation wie gewünscht entwickelt hat?

- Was geschieht, wenn alles weiterläuft wie bisher? (vgl. Rauen 2008, S. 61)

Gegebenenfalls wird bereits eine erste Entlastung geschaffen (Cooling down), wenn der Gecoachte sich in einer Situation hoher emotionaler Belastung befindet, indem er seine Betroffenheit frei äußern und Gefühle ausdrücken kann (vgl. Rauen 2008, S. 81).

Im zweiten Gespräch werden dann das weitere Vorgehen sowie Zielsetzungen für den Coachingprozess abgestimmt sowie Spielregeln vereinbart. Bei den Spielregeln geht es u. a. um die Bereitschaft zum selbstkritischen Hinterfragen der eigenen Werte sowie die Bereitschaft, sich ernsthaft mit persönlichen Anliegen auseinanderzusetzen. Insbesondere betrifft dies die Bereitschaft, die eigene Person, die Situation und das Verhalten zu thematisieren, die Einsichtsfähigkeit, selbst verschuldete Probleme anzuerkennen und die Verantwortung dafür zu übernehmen, den Willen, das eigene Verhalten zu ändern, sowie den Glauben an die Wirksamkeit und die Notwendigkeit der Beratung. Weiterhin werden Erwartungen an das Coaching, das Vorgehen, das Ausmaß der angestrebten Veränderung, die realistischen Möglichkeiten und Grenzen des Coachings sowie die Bereiche, die im Coaching außen vor bleiben sollen („Tabu-Zonen“), formuliert. (vgl. Rauen 2008, S. 58)

Die Folgetermine betreffen zunächst einzelne Teilaspekte und Teilschritte des Veränderungsprozesses. Es werden Ursachen und Zusammenhänge herausgearbeitet sowie mögliche Lösungsstrategien entwickelt. Die Interventionen des Coachs fördern die Selbstreflexion und stärken das Bewusstsein und die Verantwortung der Auszubildenden. Für die Zeit zwischen den Terminen werden „Hausaufgaben“ vereinbart, also Übungen oder Teilschritte zur Umsetzung, deren Ergebnisse im Laufe des Prozesses ausgewertet werden. Der Schwerpunkt des Coachings verlagert sich mehr und mehr dahin, Veränderungen durch Umgang und Methodik einzuüben, in der Praxis auszuprobieren und anschließend zu reflektieren.

Im Abschlusstermin werden die Ergebnisse des Coachingprozesses ausgewertet und beurteilt. Da das Coaching einen Veränderungsprozess begleitet, bezieht sich die Auswertung nicht nur darauf, ob der Gecoachte eine Veränderungsstrategie erarbeitet hat, sondern wieweit diese Veränderungsstrategie im zurückliegenden Zeitraum bereits

erfolgreich umgesetzt worden ist. Es werden offene Fragen geklärt und ggf. weitere, demnächst zu bearbeitende Problemstellungen oder Anliegen besprochen. Diese können, wenn das Coaching eine Stärkung der Handlungskompetenz bewirkt hat, zunächst von den Auszubildenden selbstständig bearbeitet werden oder aber auch Gegenstand eines neuen Coachingprozesses zu einem späteren Zeitpunkt sein (vgl. dazu auch Rauen 2008, S. 56 f.).

3.4 Interventionen

Der Erfolg des Coachings ergibt sich daraus, wieweit es gelingt, durch geeignete Frage- und Gesprächstechniken und Interventionen die Auszubildenden dazu zu bringen, neue Einsichten, Ziele und Strategien zu entwickeln und im Alltag umzusetzen. Sie sollen sie selbst formulieren. Sie sollen selbst auf die Idee kommen, was für die Veränderung ihrer Situation bzw. für das Erreichen ihrer Ziele wichtig und richtig ist, und gestärkt werden, diese Ideen auch umzusetzen. Aus der Fülle von geeigneten Interventionsstrategien sollen hierzu folgende exemplarisch dargestellt werden:

3.4.1 Aktives Zuhören

„Mit aktivem Zuhören bezeichnet man eine wertschätzende Grundhaltung und die dazugehörige Gesprächstechnik. Der Berater schafft einen wohlwollenden und angstfreien Rahmen, in dem sich der Klient öffnen und seine subjektive Sichtweise darstellen kann. Er verzichtet dabei auf Deutungen und Konfrontationen ebenso wie auf aktive Lösungsorientierung.“ (Fischer-Epe 2009, S. 31)

Aktives Zuhören geschieht auf drei Ebenen:

1. Ebene: Wertschätzendes Interesse

Der Coach signalisiert wohlwollendes Interesse und hilft mit aufmunternden Fragen, ins Gespräch zu kommen und konkreter zu werden. Dann konzentriert er sich aufs Zuhören und folgt dem Klienten. (...)

2. Ebene: Inhaltliches Verständnis

Der Coach versucht, die Kernaussagen des Klienten auf einen Punkt zu bringen. Er fasst in eigenen Worten die wichtigsten Inhalte zusammen und überprüft dadurch, wie weit er den Klienten verstanden hat. (...)

3. Ebene: Emotionales Verständnis

(...) Der Coach versetzt sich in die Situation des Klienten und versucht, dessen Gefühlslage auf den Punkt zu bringen. Das können offensichtliche Gefühle sein, die der Klient im Gespräch schon angedeutet hat. Das können aber auch Empfindungen sein, zu denen er noch keinen direkten Zugang hat und die sich vielleicht nur durch Mimik, Gestik oder Stimmführung mitteilen (Fischer-Epe 2009, S. 32).

Kluge/Buckert (2008) haben Satzanfänge für aktives Zuhören vorgeschlagen, die die drei Ebenen des aktiven Zuhörens nach Fischer-Epe (2009) umsetzen und die im Folgenden wiedergegeben werden:

Satzanfänge für aktives Zuhören

Wenn Sie ziemlich sicher sind, dass Ihre Eindrücke zutreffen:

Sie haben das Gefühl, dass ...
Von Ihrem Standpunkt aus ...
Wie Sie es sehen ...
Wie ich Sie verstehe ...
Mit anderen Worten ausgedrückt, sagten Sie, dass ...
Aus Ihrer Perspektive ...

Wenn Sie nicht ganz sicher sind, ob Ihre Eindrücke zutreffen:

Könnte es sein, dass ...
Ich frage mich, ob ...
Sagen Sie mir, wenn ich mich irre, aber ...
Ist es möglich, dass ...
Es hört sich an, als ob Sie ...
Ich habe den Eindruck ...
Irgendwie habe ich das Gefühl, dass ...
Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...
Ist es richtig, dass Sie ...
Sehe ich das richtig, wenn Sie sagen ...

(Kluge, M./Buckert, A. 2008, S. 152 f.)

3.4.2 Fragetechniken

Coaching lebt von der Kunst, die richtigen Fragen zu stellen. Gut geeignet sind Fragen, die die Aufmerksamkeit des Gecoachten auf sich selbst richten und ihn anregen, mehr von sich, seinem Problem oder Anliegen, seiner Sichtweise und seiner emotionalen Bewertung zu erzählen (die **Selbstaufmerksamkeit verstärkende Fragen**): „Wie ist es Ihnen dabei ergangen? Was war das für ein Gefühl, als ...?“

Indirekte Fragen sind unverfänglicher für den Gecoachten, besonders wenn sich die Beziehung zum Coach noch entwickelt. „Darf ich Sie fragen, was in Ihnen vorgeht?“ Statt: „Wie fühlen Sie sich jetzt?“

Um ein vollständiges Bild der Dinge zu erreichen und gleichzeitig auch die individuelle Sichtweise des Gecoachten durch eine Außensicht zu ergänzen, bietet es sich an, den Sachverhalt auch aus dem Blickwinkel anderer Personen darstellen zu lassen (**zirkuläre Fragen**). „Durch das Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven ist es möglich, das Anliegen des Klienten im Geflecht von Rollenanforderungen und Spielregeln des Systems zu reflektieren, in dem seine Fragestellung angesiedelt ist. (...) Zirkuläre Fragen unterbrechen gewohnte Denkmuster und Sichtweisen und fördern die Einfühlung in andere Personen.“ (Fischer-Epe 2009, S. 57) Beispiele: „Wie kam der Ausbilder dazu, so etwas über sie zu sagen?“ „Was würde eine Kundin vorschlagen, wenn Sie sie fragen würden, wie Sie Ihr Auftreten/Ihr Verkaufsgespräch noch verbessern könnten?“

Ähnliches gilt für **hypothetische Fragen**. Sie lassen Veränderungsentwürfe entstehen, ohne dass das Problem bereits näher beschrieben oder analysiert worden ist. Sie durchbrechen gewohnte Denkmuster und regen einen kreativen inneren Suchprozess nach neuen Perspektiven an. Aus den Bildern von Zielzuständen lassen sich dann Teilschritte ableiten: „Angenommen, das Problem ist gelöst: Was würde Ihr bester Freund (Vater, Mutter, Schwester, Vorgesetzter) sagen, was Sie anders machen?“ (vgl. Fischer-Epe 2009, S. 58)

Rhetorische Fragen können die Gecoachten ebenfalls anregen, ihr Anliegen von unterschiedlichen Positionen aus zu betrachten. Sie können ihnen auch helfen, von einer aktuellen Situation der Betroffenheit Abstand und in der Folge Klarheit zu gewinnen. „Was würden Sie machen, wenn ...?“

Naive Fragen helfen nicht nur dem Coach, das Problem besser zu verstehen. Vor allem helfen sie den Gecoachten, ihr Anliegen genau zu durchdenken und zu formulieren: „Ich verstehe nicht ... können Sie mir das erklären?“

Eine Reihe von Fragetechniken sind für Coachinggespräche nur bedingt oder eher gar nicht geeignet. Direkte Fragen können Widerstände erzeugen, weil der Gecoachte einen Fehler zugeben müsste und damit sein Gesicht verlieren

würde. Statt „Haben Sie da nicht einen Fehler gemacht?“ empfiehlt sich eher eine indirekte Frage: „Wenn Sie heute noch einmal in der gleichen Situation wären, würden Sie genauso entscheiden?“ Auch suggestive Fragen sollten vermieden werden, weil sie Scheinalternativen beinhalten, die Handlungsmöglichkeiten durch den Coach vorgegeben sind und die Gefahr der Manipulation besteht. „Sie haben dann sicher das und das gemacht?“ bringt die Gecoachten eher dazu, die erwünschte Verhaltensweise zu nennen als den Vorgang so zu beschreiben, wie der wirklich war (vgl. Rauen 2008, S. 73 ff.).

3.4.3 Das Gespräch strukturieren

Um die einzelnen Inhalte zu ordnen und Zusammenhänge herstellen zu können, muss der Coach Überblick und Orientierung über den gesamten Verlauf des Gesprächs behalten. Das bedeutet zum einen, den Gesprächsverlauf in verschiedene Phasen zu unterteilen, damit am Ende des Gesprächs ein Zwischen- oder Teilergebnis erzielt werden kann.

Fischer-Epe empfiehlt eine Unterteilung in vier Phasen:

- 1) **Kontakt und Orientierung:** Wie läuft das hier genau ab? Können wir miteinander?
Es geht um eine gegenseitige Rollen- und Beziehungsklärung, um die Klärung des Anlasses und des Ziels für den Coachingprozess sowie um das Klären von „Rollenverstrickungen“ (der Coach ist zugleich Vorgesetzter, Repräsentant des Trägers und ggf. auch Freund des Berufsschullehrers). Es soll eine partnerschaftliche Beziehung auf Augenhöhe zwischen Coach und Gecoachtem aufgebaut werden.
- 2) **Situation und Ziele:** Worum soll es genau gehen und was will der Klient erreichen? Situation und Anliegen des Gecoachten werden herausgearbeitet und konkretisiert. Ziele und Erfolgskriterien für die gewünschte Veränderung werden definiert und der thematische Schwerpunkt für das jeweilige Coachinggespräch festgelegt.
- 3) **Lösungen:** Was braucht der Gecoachte auf dem Weg zu seinem Ziel? In dieser Phase wird der Rahmen geschaffen, in dem der Gecoachte Lösungen und Wege zum Ziel erarbeiten kann. Dazu gibt es verschiedene Wege. Man kann zum Beispiel über Ursachenforschungen zu Alternativen gelangen: Wie ist das Problem entstanden? Wie hätte vermieden werden können, dass das Problem entsteht? Man kann aber auch mittelfristige Visionen entwickeln oder verschiedene Lösungsvarianten auf

ihre Tauglichkeit hin überprüfen. Man kann Ressourcen erkunden, die zur Zielerreichung genutzt werden können, oder innere und äußere Hindernisse analysieren, die überwunden werden müssen.

- 4) **Transfer:** Wie will der Klient die Umsetzung sichern? Hier werden, nach einer Abwägung von Chancen und Risiken, konkrete Handlungsschritte erarbeitet, die bis zum nächsten Gesprächstermin durch den Gecoachten umgesetzt werden sollen. Dieser übernimmt die Verantwortung für den Veränderungsprozess (nach: Fischer-Epe 2009, S. 39 ff., ausführlicher ebd. S. 186 – 214).

Weiterhin sollte der Coach den Überblick über Themen, Probleme, Ziele und Ressourcen des Gecoachten behalten und diesem jeweils transparent machen können, an welcher Stelle sich der Coachingprozess befindet. Fischer-Epe schlägt eine Unterteilung in die drei Perspektiven vor, denen die verschiedenen Themen zugeordnet werden können: Person (des/der Auszubildenden), Team (Ausbildungsgruppe, Arbeitsteam) und Unternehmen (Ausbildungsträger, Berufskolleg, Betrieb). Weiterhin wird herausgearbeitet, welche Kompetenzbereiche mit den jeweiligen Fragestellungen und Themen verbunden sind. „Auf diese Weise entsteht eine Matrix, mit der sich Themen und Ziele, aber auch die funktionierenden Bereiche und die Ressourcen visualisieren lassen. So behält man den Überblick.“ (ebd., S. 42)

Im Folgenden wird diese Matrix wiedergegeben:

	Person	Team	Unternehmen
Fach- und Feldkompetenz			
Methodenkompetenz			
Soziale und personale Kompetenz			
Strategische Kompetenz			

3.4.4 Eingefahrene Verhaltensmuster durchbrechen

Eingefahrene, sich gegenseitig bedingende Verhaltensmuster können durch überraschende Verhaltensweisen oder Rollenspiele durchbrochen werden, indem der Coach das zu reflektierende Verhalten des Gecoachten nachahmt oder es ihn in der Rolle des Gegenübers erleben lässt.

3.4.5 Die Selbstreflexion fördern

Vielfach leben Auszubildende in einer ganz anderen Welt, jedenfalls aus der Sicht der „erwachsenen“ Umwelt, auch aus der Sicht des Coachs. Die unterschiedlichen Bewertungen führen oft zu Konflikten, zumindest aber zu einem erheblichen Unverständnis, was die jeweils andere Seite will. Die Auszubildenden sollen demnach zur Reflexion von Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen angeleitet werden, zum Beispiel dadurch, dass sie ihre eigene Wahrnehmung und die daraus gezogenen Schlüsse mit den Wahrnehmungen und Bewertungen vergleichen, die zum Beispiel die Lehrkräfte in der Schule oder die Vorgesetzten im Betrieb haben. Die erzielten Wirkungen der eigenen Verhaltensweisen werden in Beziehung zu den eigenen Interessen und Zielen gesetzt, sodass deutlich wird, dass die Auszubildenden ihre Strategien und Bewertungen „übersetzen“ und „anpassen“ müssen, wenn sie ihre Ziele in der ihnen fremden Welt der Erwachsenen erreichen wollen.

Hierbei kann das Kommunikationsmodell „Die vier Seiten einer Nachricht“ von Schulz von Thun hilfreich sein (vgl. Schulz von Thun u. a. 2000), zum einen, um das Entstehen von Missverständnissen zu verstehen und das eigene Kommunikationsverhalten zu analysieren, zum anderen aber auch, um Anregungen für die Gestaltung einer „klaren“ Kommunikation zu geben (persönliche Transparenz, Verständlichkeit, Ziel- und Lösungsorientierung und wertschätzende Beziehungsgestaltung).

3.4.6 Feedback geben

Der Coach ist so etwas wie ein sozialer Spiegel, gibt dem Gecoachten Rückmeldungen über die Wirkungen seines Verhaltens, seiner Handlungen oder Äußerungen. Er tut dies gewissermaßen stellvertretend für das soziale Umfeld, das entsprechende Rückmeldungen gegebenenfalls unterlässt. Bei der Bearbeitung von Problemen und Handlungssituationen im Betrieb kann nicht immer darauf gesetzt werden, dass die betrieblichen Partner genauso offen und vertrauensvoll mit den Auszubildenden umgehen, wie dies das Ausbildungsteam tun würde.

Feedback soll dem Gecoachten zu einer realistischen Selbsteinschätzung verhelfen. Es soll sich auf das Wesentliche konzentrieren und immer konkret bleiben, also zum Beispiel bestimmte Verhaltensweisen ansprechen. Feedback kon-

zentriert sich auf die Beschreibung der Verhaltensweisen, unterlässt jegliche Interpretation: „Sie haben den Termin mit Herrn X dreimal verschoben, was war los?“ – und nicht: „Sie mögen Herrn X. wohl nicht?“

3.4.7 Neue Bewertungen schaffen (Reframing)

„Sie kennen sicher das Bild vom halb leeren oder halb vollen Glas Wasser oder das Bild von den zwei Seiten einer Medaille. Je nach dem, welche Perspektive man einnimmt, ändern sich Wahrnehmungen und Erleben“ (Fischer-Epe 2009, S. 62).

Um einen Problemzustand zu überwinden und neue Perspektiven erreichen zu können, müssen die Gecoachten zu neuen Bewertungen angeregt werden, indem die Konzentration auf das Detail („Tunnelblick“) durch eine Betrachtung der Gesamtsituation erweitert wird. Es sollen beide Seiten wahrgenommen werden können. „Der Coach muss also helfen, Abstand zu gewinnen, und auf positive Aspekte der Gesamtsituation aufmerksam machen, die der Klient aus den Augen verloren hat. Seine Interventionen sollen die Perspektiven erweitern und die Zuversicht fördern.“ (a. a. O.) Eine neue Bewertung der Situation kann zum Beispiel erreicht werden, indem neben dem Problem auch die Stärken und Ressourcen wahrgenommen werden. „Dass Sie unter diesen Bedingungen so lange durchgehalten haben, zeigt ihre Kraft ... Ausdauer ... Zähigkeit ... Disziplin ... etc.“ (ebd., S. 64). Man kann aber auch das Problem würdigen, also den positiven Kern des Problems herausarbeiten, den Sinn und Nutzen des Problems sowie die positiven Auswirkungen und Vorteile (vgl. ebd., S. 64 – 66).

3.4.8 Checkliste Beratungsgespräch

Damit nichts Wichtiges vergessen wird, schlagen Kluge/Buckert (2008) vor, eine Checkliste zum Beratungsgespräch einzusetzen. Danach lassen sich einzelne Aspekte des Beratungsgesprächs nach „Ja“ und „Nein“ abhaken. Die Checkliste wird unten auf dieser Seite wiedergegeben.

3.4.9 Regelmäßige Gesprächskontakte

Vielfach müssen die Auszubildenden erst auf Problemstellungen und Handlungsbedarfe aufmerksam gemacht werden. Oder es gilt, Probleme und Fragen aufzuarbeiten, die in der praktischen Ausbildung, in der Lernförderung, im Berufskolleg, im Betrieb oder im persönlichen Umfeld deutlich geworden sind. In diesem Fall treten Bildungscoachs in der Vorgesetztenfunktion auf, mit der Profession als Ausbilder/-in oder (sozial-)pädagogischer Mitarbeiter/-in, denn sie konfrontieren die Auszubildenden mit Anforderungen und Pflichten.

Obwohl diese pädagogischen Gespräche oft Fehler und Probleme zum Anlass haben und Verhaltensanpassungen gefordert werden, sollten sie dennoch offen gestaltet sein und nach Möglichkeit in einen Coachingprozess übergehen, der auf ein Problembewusstsein sowie die Bereitschaft zur Veränderung aufbaut. Die Auszubildenden selbst sollen die Problemsituation erkennen und zu Lösungsstrategien motiviert sein.

Aufgaben	Ja	Nein
1. Haben Sie am Anfang vereinbart, worum es gehen soll?		
2. Wurden die Erwartungen des/der Auszubildenden herausgearbeitet?		
3. Wurde das Problem konkret beschrieben (wann – was – wo – mit wem – wie lange)?		
4. Haben Sie nach den bisherigen Lösungswegen gefragt?		
5. Wurden unter Ihrer Anleitung mehrere Lösungen entwickelt?		
6. Haben Sie den/die Auszubildende/n dabei immer wieder zum Mitdenken stimuliert? Oder waren Sie primär der „Problemlöser“?		
7. Wurden vielfach offene Fragen gestellt?		
8. Konnte der/die Auszubildende nach dem Stellen einer Frage antworten? Oder haben Sie weitergesprochen?		
9. Haben Sie den Ratsuchenden/die Ratsuchende gefragt, was er bzw. sie als Erstes tun will?		
10. Hat sich der/die Ratsuchende auf einen Zeitpunkt festgelegt?		
11. Wurde zum Schluss eine Bilanz gezogen?		
12. Sind Sie beim Thema geblieben? Haben Sie ein Abschweifen verhindert?		

(Kluge, M./Buckert, A. 2008, S. 153)

Wenig hilfreich für die Problemlösung ist es, wenn Gespräche mit den Auszubildenden nur dann stattfinden, wenn etwas vorgefallen ist. Vielmehr bewährt es sich, regelmäßige offene Gesprächssituationen zu schaffen, in denen sowohl die Auszubildenden selbst Gesprächsanliegen formulieren können als auch in der Reflexion vorangegangener Ausbildungssituationen auf Fragen und Probleme hingewiesen werden kann.

3.4.10 Offene Gesprächssituationen am Morgen/am Ende der Woche

Die Gesprächsrunde am Morgen muss nicht unbedingt nur strengen Arbeitscharakter haben. Es hat sich bewährt, den Tag mit dem Austausch über Neuigkeiten und Befindlichkeiten zu beginnen, über Themen, die die Auszubildenden auch sonst bewegen: im persönlichen Bereich, in der Berufsschule oder im Betrieb, in der Freizeit, in Politik und Gesellschaft, was auch immer. Wenn man will, kann man das auch mit einer gepflegten Tasse Kaffee oder sogar mit der Gelegenheit zu einem nachgeholtten Frühstück verbinden. Dies trägt zu einem positiven Gruppenklima und zu einer größeren Offenheit untereinander bei. Der Wunsch, dazugehören zu wollen und nichts zu verpassen, ist Ansporn pünktlich zu erscheinen.

In dieser Atmosphäre fällt es den Jugendlichen auch leichter, am Rande auch Probleme zur Sprache zu bringen, zu denen sie im Laufe des Tages die Unterstützung durch den Bildungscoach benötigen, wozu dann Zeiten vereinbart werden. Probleme zu haben, ist kein Privileg, nicht arbeiten zu müssen. Vielmehr wird von den Auszubildenden erwartet, dass die Gesprächstermine wie auch die wahrzunehmenden Außentermine in den Arbeits- und Lernprozess so integriert werden, dass daraus so wenig wie möglich Nachteile für die Auszubildenden selbst wie auch für die Gruppe entstehen. Auch am Ende einer Woche hat sich der Abschluss durch ein offen gestaltetes Gespräch bewährt. Nach den Erfahrungen eines Trägers des 3. Weges hat es sich bewährt, dazu ein einfaches Gesprächsblatt einzusetzen. In einer grafisch um Smileys angereicherten Form wird dieses Gesprächsblatt hier wiedergegeben (siehe Abbildung 3 auf Seite 26).

3.4.11 Offene Gesprächssituationen nach dem Berufsschulunterricht

Ähnliches gilt auch für den Berufsschulunterricht. Am Nachmittag nach dem Unterricht oder am nächsten Morgen sollen






















die Auszubildenden sowohl über positive Erfolge als auch über Fragen und Problemstellungen berichten können. Es ist besser, wenn sie selbst Problemlösungsbedarf anmelden und gegebenenfalls Fehler eingestehen, als wenn sie „vom Vorgesetzten“ mal wieder auf Probleme und Fehlverhalten angesprochen werden. Spätestens nachdem sie die Erfahrung gemacht haben, dass es ohnehin kein „Entrinnen“ gibt, weil Fehler und Verhaltensprobleme unmittelbar an den Bildungscoach weitergegeben werden, werden sie lernen, lieber von sich aus aktiv zu werden. Wünschenswert wäre allerdings, wenn das Berufskolleg auch die Lernerfolge und positiven Ergebnisse in den Vordergrund der Informationsweitergabe stellen würde und dies in den Reflexionsprozess einfließen kann.

3.4.12 Förderung eigenverantwortlichen Handelns durch regelmäßige Einzelgespräche

Wenn die Jugendlichen Gespräche mit dem Bildungscoach überwiegend mit Anforderungen, Fehlverhalten oder Problemen assoziieren, leiden Offenheit und das Vertrauen, die Grundlagen einer Beratungsbeziehung sind. Die Auszubildenden müssen sich rechtfertigen, eine Anpassung ihres Verhaltens geloben. Was sie wirklich bewegt und ggf. zu dem Problem geführt hat, kann nicht so gut thematisiert werden. Die Auszubildenden geraten in eine Defensive, aus der es nur eine Rettung gibt: angepasstes Verhalten. Eigenverantwortliches Handeln wäre aber das eigentlich angestrebte Ziel.

Um eine defensive Einstellung zu vermeiden, hat es sich bewährt, eine regelmäßige Gesprächsroutine einzuführen. Alle Auszubildenden der Gruppe haben im Wochenverlauf einen festgelegten Gesprächstermin mit dem Bildungscoach. Darin werden wichtige Ereignisse der Woche thematisiert, vorrangig unter dem Gesichtspunkt, wieweit die Auszubildenden ihre Ziele und Vorhaben realisieren konnten, welche Erfolge sie dabei erzielt haben und welche Schwierigkeiten aufgetreten sind. Danach werden Schwierigkeiten und Fragen aus der Sicht der Auszubildenden thematisiert, zu denen Lösungen gesucht werden. In diesem Rahmen ist es dann dem Bildungscoach auch möglich, auf Probleme und Verhaltensfehler hinzuweisen und Handlungsbedarf anzumelden. Auch private Probleme, die sich nicht für das Gespräch mit der Gruppe eignen, sind hier besser aufgehoben. Diese Gespräche dienen auch zur Zwischenauswertung der Zielvereinbarungen, die monatlich stattfinden soll, bei Bedarf aber auch in kleineren Zeitabschnitten (z. B. wöchentlich).

Abbildung 3: Beispiel Gesprächsblatt von AEG Signum: Wie war die Woche?

Wie war die Woche?		
Datum vom _____ bis _____		
Bist du mit dem zufrieden, was du diese Woche gemacht hast?		
Ja  <input type="checkbox"/>	...  <input type="checkbox"/>	...  <input type="checkbox"/>
		...  <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>  Nein
Hast du deine Ziele erreicht?		
 <input type="checkbox"/> erreicht	 <input type="checkbox"/> teilweise erreicht	 <input type="checkbox"/> nicht erreicht
Wie geht es dir dabei?		Was waren die Probleme?
 <input type="checkbox"/>	Ich bin zufrieden.	 <input type="checkbox"/>
 <input type="checkbox"/>	Ich bin gelangweilt.	 <input type="checkbox"/>
 <input type="checkbox"/>	Ich bin glücklich.	 <input type="checkbox"/>
 <input type="checkbox"/>	Ich bin enttäuscht.	 <input type="checkbox"/>
 <input type="checkbox"/>	Ich bin begeistert.	 <input type="checkbox"/>
 <input type="checkbox"/>	Ich habe es „satt“.	 <input type="checkbox"/>
		 <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Disziplin
		<input type="checkbox"/> private Probleme
		<input type="checkbox"/> Ausbildungspersonal
		<input type="checkbox"/> andere Azubis
		<input type="checkbox"/> Arbeitsplatz
		<input type="checkbox"/> Theorie
		<input type="checkbox"/> Praxis

Quelle: unter Verwendung des Gesprächsblatts von AEG Signum/© G.I.B.

Einzelgespräche sollen Hilfestellungen und Unterstützung bei der Klärung von Alltagsproblemen geben. Anlässe sind zum einen aktuelle Auffälligkeiten, wie zum Beispiel Fehlzeiten, Verhaltensauffälligkeiten oder Regelverstöße. Oder es geht um lebenspraktische Unterstützung bei der Bewältigung von Alltagsproblemen, zum Beispiel beim Besorgen einer Fahrkarte, bei der Wohnungssuche, bei der Besorgung von Arbeitskleidung, beim Urlaub, bei Fragen zum Benehmen beim Chef, beim Vorbereiten von Telefonaten, bei der Organisation von Kinderbetreuung, beim Abschließen von Versicherungen, bei der Kündigung eines Handyvertrages, beim Ausfüllen der Steuererklärung, bei der Beantragung von Berufsausbildungsbeihilfe.

Viele Jugendliche haben Berührungängste im Umgang mit Behörden, sei es aus Unerfahrenheit oder weil sie bereits „schlechte Erfahrungen“ gemacht haben. Bildungscoaching unterstützt die Auszubildenden dabei, die Relevanz der Probleme zu erkennen, geeignete Handlungsstrategien zu entwickeln und diese auch umzusetzen. Nicht nur Mahnschreiben und Beschwerden, auch Antragsformulare für Berufsausbildungsbeihilfe können für die Jugendlichen durchaus „bedrohlichen“ Charakter haben, wenn sie die Hintergründe nicht einschätzen können und dementsprechend das Erfüllen der Anforderungen schwer lösbar erscheint. Die differenzierten Fragen nach den Einkommensverhältnissen von Familienangehörigen, mit denen die Jugendlichen längst nicht mehr zusammenleben, kann zudem familiäre Probleme wieder an die Oberfläche bringen, für die sie noch keine angemessenen Handlungsstrategien haben. Bildungscoaching bedeutet hier, Hintergrundinformationen über Ursachen und Auswirkungen aufzuzeigen, Ziele zu vereinbaren, Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und die Umsetzung zu begleiten. Termine bei Behörden werden vorher vorbereitet: Was ist das Ziel? Wie geht man am besten vor? Was ist zu befürchten? Wie können zu erwartende Nachteile am besten vermieden werden? In besonders schwierigen Situationen, etwa bei Gerichtsterminen, bewährt es sich, die Jugendlichen zu diesem Termin zu begleiten, sei es, um ihnen emotional beizustehen oder um zu erreichen, dass sich die aktive Teilnahme an der Ausbildung strafmildernd auswirkt. Exkursionen zum Arbeitsgericht mit Besuchen von Verhandlungen sowie Nachbesprechungen dazu können eine vorbeugende Wirkung haben und die Bereitschaft stärken, sich vertrauensvoll an die mit dem Bildungscoaching beauftragte Person zu wenden, wenn die Jugendlichen selbst betroffen sein sollten.

Kriseninterventionsgespräche mit den Auszubildenden gehören ebenfalls zu den prägenden Bestandteilen des Bildungscoachings. Die Kunst besteht darin, so gute Arbeitsbeziehungen zu den Auszubildenden zu entwickeln, dass es nicht zu krisenhaften Entwicklungen kommt, die das Weiterbestehen der Ausbildung gefährden könnten. Solche „Krisen“ werden aber meist durch externe Faktoren bewirkt. Auch vermeintlich selbst verschuldete Verhaltensweisen, die sich negativ auswirken, haben häufig externe Auslöser. Wenn es dann zu krisenhaften Entwicklungen kommt, ist ein schneller Kontakt zum Bildungscoach wichtig. Vielen Angelegenheiten kann der „bedrohliche“ Charakter genommen werden, indem mit den Auszubildenden Handlungsstrategien entwickelt werden. Bei vielen Fragen bewährt es sich, externe Unterstützungs- und Beratungsangebote einzubeziehen. Dazu gehören Kontakte zur Schuldnerberatung, aber auch Kooperationen mit anderen speziellen Beratungseinrichtungen, zum Beispiel in Bezug auf eine Drogenproblematik, Verhaltensauffälligkeiten oder Lernstörungen.

4. Individuelle Qualifizierungsplanung als Teil von Bildungscoaching

Das Konzept des 3. Weges sieht schriftlich dokumentierte Zielvereinbarungsgespräche an den Schnittstellen der Ausbildung als Kernelement der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung vor. Diese sollen zu Beginn der Ausbildung, zum Ende der Probezeit, vor und nach den betrieblichen Qualifizierungsphasen, zur Vorbereitung auf die Zwischenprüfung und zur Vorbereitung auf die Abschlussprüfung, bei Unterbrechungen und beim Wiedereinstieg sowie beim Abbruch der Ausbildung oder dem Übergang in einer betriebliche Ausbildung oder Arbeit geführt werden.

Von der Dauer und der Abfolge der einzelnen Qualifizierungsschritte her können die Ausbildungsverläufe unter Zugrundelegung der Ausbildungsbausteine flexibilisiert werden. Die Dauer für das Absolvieren der Ausbildungsbausteine sowie die Anmeldung zur Zwischen- und Abschlussprüfung können erheblich variieren. Die Auszubildenden können ihre Ausbildung unterbrechen und wieder in die Ausbildung eintreten. Für eine qualifizierte Umsetzung dieser Möglichkeiten bedarf es der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung und des Bildungscoachings. Die Jobmappe kann dabei ein unterstützendes Instrument sein.

Über die Zielvereinbarungsgespräche an den Schnittstellen der Ausbildung sollen die Jugendlichen zunehmend die Verantwortung für das Erreichen individueller Ausbildungsziele selbst übernehmen. Mit individuellen Zielvereinbarungsgesprächen haben sie die Möglichkeit, diese Lernprozesse erheblich mitzugestalten. Vor allem wird dadurch mehr Transparenz über die erreichten Lernfortschritte, über die Zusammenhänge der Lernprozesse an den verschiedenen Lernorten hergestellt. Das hilft den Auszubildenden und den Auszubildenden, die Qualifizierungsprozesse an den drei Lernorten im Verlauf ihrer Ausbildung immer stärker miteinander zu verknüpfen. Die Auszubildenden können sich mittels der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung über die Folgen klar werden, die entstehen, wenn sie ihren Teil der Zielvereinbarung nicht einhalten.

Zur Untermauerung der Zielvereinbarungsgespräche sollen regelmäßige Fallbesprechungen mit Teilnahme oder zumindest Rückmeldung an die Auszubildenden durchgeführt werden. Der Rhythmus – einmal in der Woche oder zumindest einmal im Monat – und die Beteiligung der Lehrkräfte der Berufskollegs müssen sich einspielen.

Das Schnittstellenmanagement ist eng verknüpft mit den Empfehlungen der Fallkonferenz, an denen die Arbeitsagenturen und die Leistungsträger des SGB II sowie die Bildungsträger und Berufskollegs beteiligt sind. In Einzelfällen nehmen auch die Kammern oder einzelne Betriebe teil. Im Förderkonzept heißt es hierzu:

„Der 3. Weg soll in ein regionales Übergangsmanagement integriert sein. Die Fallkonferenz sorgt für die Abstimmung von individuellen Förderprozessen beim Eintritt, bei Unterbrechungen oder beim Austritt mit anderen Institutionen und Partnern.“

Das zuständige Team des Trägers übernimmt zusammen mit den beteiligten Lehrkräften des Berufskollegs und den Fachkräften der Berufsberatung (SGB III) bzw. des Fallmanagements (SGB II) an den weiteren Schnittstellen die Funktion einer Fallkonferenz.

Fallkonferenzen für die gesamte Ausbildungsgruppe finden mindestens zweimal jährlich statt. Insbesondere vor Ablauf der Probezeit, anlässlich der Anmeldungen zu Zwischen- und Abschlussprüfungen und der Reflexion der Ergebnisse des Ausbildungsjahres, bei Vertragsänderungen, bei Übergängen in Betriebe oder beim vorzeitigen Ausscheiden aus dem 3. Weg verständigt sich die Fallkonferenz auf gemeinsame Empfehlungen, die von ihren Mitgliedern in eigener Verantwortung entschieden und umgesetzt werden. Zwischendurch notwendige Entscheidungen werden auf Empfehlung des Teams im Einvernehmen zwischen Bildungscoach und der zuständigen Fallbearbeitung getroffen und in der Fallkonferenz später reflektiert.

Die Regionalagenturen sollen die Bildungsträger bei der Durchführung der Fallkonferenzen unterstützen und deren Durchführung sicherstellen.“ (Förderkonzept 2008, S. 7)

Als Teil des Aufgabenspektrums des Bildungscoachings stellt die individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung gewissermaßen den roten Faden der individuellen Ausbildungs- und Förderverläufe dar. „Bereits in kurzer Zeit erhebliche Erfolge erzielen zu können, stärkt das Selbstbewusstsein sowie die Arbeits- und Lernmotivation der Jugendlichen. Transparenz über den Ausbildungsverlauf und eine in kleinen Schritten verlaufende individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung auf der Basis von Zielvereinbarungen sind Voraussetzungen für den Erfolg der Ausbildung im 3. Weg.“ (Förderkonzept 2008, S. 16) Im Förderkonzept wurden übergreifende Zielvereinbarungen, Jahres- und Quartalsplanungen auf der Basis der Ausbildungsbausteine, die regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung

der Zielvereinbarungen sowie ihre enge Abstimmung mit den Berufskollegs und den Leistungsträgern empfohlen (ebd., S. 16 – 17).

„Die Aufgabe der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung besteht darin, den Weg bis zum Ausbildungsabschluss so zu gestalten, dass der Erfolg erreichbar ist. Es geht in erster Linie darum, berufliche Handlungsfähigkeit zu erreichen, so wie sie in den Ausbildungsrahmenplänen und den daraus abgeleiteten Ausbildungsbausteinen beschrieben ist. (...) Die in der beruflichen Integrationsförderung üblichen Merkmale für die individuelle Förder- und Qualifizierungsplanung gelten auch für den 3. Weg.“ (Buschmeyer/Eckhardt 2009, S. 4).

Im 3. Weg in der Berufsausbildung in NRW gibt es die Besonderheit, dass die Ausbildungsverläufe der Auszubildenden individuell unterschiedlich gestaltet werden können. Aufnahmevoraussetzung ist lediglich die Ausbildungswilligkeit. Die Ausbildungsreife, die auch als Voraussetzung für das Bestehen der Ausbildung innerhalb der regulären Ausbildungszeit anzusehen ist, muss beim Eintritt in die Ausbildung im 3. Weg noch nicht erreicht sein. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Ausbildungsverläufe individuell und differenziert zu planen. Die bisherigen Erfahrungen während der Pilotphase haben gezeigt, dass ein Teil der Jugendlichen Anlaufschwierigkeiten im persönlichen und sozialen Umfeld in den ersten Monaten der Ausbildung lösen konnte und danach relativ zielgerichtet bis zur Abschlussprüfung gelernt hat. Bei anderen haben sich während des gesamten Ausbildungsverlaufes immer mal wieder „Durchhängephasen“ ergeben. Wiederum andere mussten während der gesamten Ausbildung intensiv gefördert werden, in unterschiedlichen Kompetenzbereichen. Die Besonderheit des 3. Weges im Vergleich zur regulären Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (nach §§ 240 – 246 SGB III) besteht darin, dass die Ausbildungszeit im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten verlängert und nach Unterbrechungen wieder aufgenommen werden kann, während der Pilotphase im Extremfall in einem Zeitraum von bis zu fünf Jahren bis zur Abschlussprüfung. Die Auswertung der Prüfungsergebnisse aus dem ersten Durchlauf der Pilotphase zeigt, dass diese zeitliche Flexibilisierung der Ausbildungsverläufe ein wichtiges Erfolgsmoment darstellt. Von 466 Prüfungsteilnehmenden in einem zweijährigen Ausbildungsverlauf haben 183 von insgesamt 410 Auszubildenden, die bei der Abschlussprüfung erfolgreich

waren, die Abschlussprüfung nach rund zwei Jahren mit Erfolg abgeschlossen³. Weitere 203 Auszubildende haben ihre Ausbildung innerhalb eines Zeitraums von 27 bis 33 Monaten abgeschlossen. Nur 24 Jugendliche haben mehr als drei Jahre bis zur Abschlussprüfung für eine zweijährige Berufsausbildung gebraucht. Ohne diese zeitliche Flexibilisierung hätte über die Hälfte der 410 erfolgreichen Prüfungsteilnehmenden eines zweijährigen Ausbildungsberufes aus dem ersten Durchlauf des 3. Weges eine erfolgreiche Abschlussprüfung nicht erreicht.

Bei der Planung individueller Ausbildungsverläufe im 3. Weg ist die Ausnahme die Regel. Zwar wird zunächst das Ziel verfolgt, die Ausbildung innerhalb der Regelausbildungszeit von zwei bis drei Jahren abzuschließen. Bei den meisten Auszubildenden zeigt sich aber im Laufe der Zeit, dass individuelle Abweichungen von dieser Zielsetzung erforderlich sind. Anhand der mit Erfolg absolvierten Ausbildungsbausteine kann der Stand der Ausbildung überprüft und abgeschätzt werden, ob zu den regulären Terminen der Zwischen- und Abschlussprüfungen bereits der erforderliche Stand der Kompetenzentwicklung erreicht ist. Individuelle Verlängerungen der Ausbildungszeit können so frühzeitig und planmäßig im Rahmen von Zielvereinbarungen verfolgt werden. Dadurch müssen die Auszubildenden nicht zunächst in der Abschlussprüfung scheitern, um eine Ausbildungsverlängerung zu erreichen. Weiterhin können Ausbildungsabbrüche vermieden werden, die daher rühren, dass ein Ausbildungserfolg innerhalb der verbleibenden Ausbildungszeit nicht mehr wahrscheinlich ist.

Vor diesem Hintergrund hat die individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung im 3. Weg in der Berufsausbildung verschiedene Aufgaben:

- Der Ausbildungsverlauf wird auf der Grundlage der Ausbildungsbausteine individuell unterschiedlich geplant.
- In der Jahresplanung wird festgelegt, zu welchen (gegebenfalls veränderten) Zeitpunkten die Zwischen- und Abschlussprüfungen erreicht werden und wann die Ausbildungsbausteinprüfungen sowie die überbetrieblichen Lehrgänge stattfinden.

³ Die Auszubildenden des ersten Durchlaufes haben aufgrund eines verspäteten Programmstarts erst im Zeitraum von Oktober 2006 bis Januar 2007 ihre Ausbildung begonnen. Der reguläre Prüfungstermin war in den meisten Fällen die Winterprüfung 2008/09 (vgl. Buschmeyer/Eckhardt/Rothowe 2007, S. 5 – 6).

- In den Quartalsplanungen werden die zu erreichenden Ziele fortgeschrieben.
- Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz und das Erreichen des Ausbildungsabschlusses.
- Förderprozesse beziehen sich auf die Herausbildung von Stärken und die Entwicklung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen.
- Die Lernprozesse an den verschiedenen Lernorten (Bildungsträger, Berufskolleg, Betrieb) werden auf die individuell zu erreichenden Qualifizierungsziele abgestimmt.

Der Begriff Förderung wird hier im Sinne der Personalentwicklung verwendet. „Die Personalentwicklung verfolgt das Ziel, Menschen, Teams und Organisationen dazu zu befähigen, ihre Aufgaben in betrieblichen Arbeitssystemen erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen. Sie umfasst die gezielte Förderung von Humankapital, um die Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikationen des Mitarbeiters oder einer Gruppe von Mitarbeitern optimal zu erreichen.“⁴ Personalentwicklung zielt also auf die Erweiterung und Vertiefung bereits bestehender oder neuer Qualifikationen bzw. Kompetenzen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller hierarchischer Stufen für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben zu qualifizieren (vgl. Steinert 2003, S. 2; sie dazu auch ausführlich Buschmeyer/Eckhardt 2009, S. 4 – 8).

Dieser Begriff von Förderung knüpft konsequent an dem Postulat „an den Stärken ansetzen“ an. „Nicht die Defizite, sondern ihre Kompetenzen, ihre Stärken stehen im Vordergrund. Kompetenzen, die nicht nur im Rahmen der formellen Bildung, sondern auch im Alltag erworben werden, sollen identifiziert, den Jugendlichen bewusst gemacht und für ihre Entwicklung genutzt werden. Das erfordert vom Fachpersonal zunächst einen veränderten Blickwinkel. Statt auf das zu achten, was die zu Qualifizierenden (noch) nicht können, konzentrieren sich die Fachkräfte auf die Fähigkeiten, die bereits vorhanden sind. Sie nehmen eine positive Haltung gegenüber den Jugendlichen an, sie trauen auch jungen Menschen kompetentes Verhalten zu.“ (BMBF 2005, S. 88).

Die Ziele der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung sind die Steuerung des individuellen Maßnahmeverlaufes und die Absicherung des Maßnahmeerfolges. Aufbauend auf einer Auswertung vorhandener Informationen zu schulischen Voraussetzungen, bisherigem Werdegang, zum persönlichen und sozialen Umfeld, seiner für die Ausbildung wichtigen Kompetenzen und Defizite wird das individuelle Förderangebot im Rahmen von Zielvereinbarungen festgelegt. Der Qualifizierungs- und Förderplan wird kontinuierlich fortgeschrieben. Er umfasst personenbezogene Daten, Ergebnisse (Informationen zur persönlichen Lern- und Arbeitsbiografie), Integrationsziele (einschließlich Teilziele bezogen auf die festgestellten Handlungsbedarfe) und Zielvereinbarungen, Schritte zur Zielerreichung (Förderbedarf und daraus resultierende methodisch-didaktische Planungsschritte), individuelle Verlaufs- und Erfolgsbeobachtungen (Dokumentation des Lernerfolgs), Ergebnisse der Prüfungen sowie Hinweise zum Vermittlungsergebnis (Übergang in betriebliche Ausbildung).

4.1 Individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung im Jahresverlauf

Die Förderdiagnose ist die Grundlage für die Qualifizierungs- und Förderplanung und gehört zu den Standards der Förderplanung. Der erste Schritt der Förderplanung ist die Feststellung der Lernausgangslage mithilfe von Anamnesegesprächen, bei denen auch weitere Informationen mit berücksichtigt werden, zum Beispiel aus vorangegangenen berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen, aus bisherigen Kompetenzfeststellungen oder bereits absolvierten Qualifizierungs- oder Ausbildungsbausteinen. Ein bereits begonnener Qualifizierungs- und Förderprozess soll weitergeführt werden. Gleichzeitig soll sich das neue Ausbildungsteam ein eigenes Bild von dem erreichten Entwicklungsstand der Auszubildenden machen, ungetrübt von den Einschätzungen der vorangegangenen Maßnahme. Es werden Informationen zur persönlichen und sozialen Situation und zur bisherigen Berufsbiografie erfasst. Falls erforderlich können auch weitere Kompetenzfeststellungsverfahren oder auch Selbsteinschätzungsbögen zu vorhandenen Kompetenzen eingesetzt werden.

⁴ http://de.wikipedia.org/wiki/Personalentwicklung#Ziele_der_Personalentwicklung [13. Oktober 2009]

4.1.1 Anamnesegespräche zu Beginn der Ausbildung

Die Feststellung der Lernausgangslage ist in Beziehung zu setzen zu den Zielen, die erreicht werden sollen. Darüber muss es einen Austausch zwischen den an der Ausbildung Beteiligten geben, damit alle an einem Strang ziehen. Vom zu erreichenden Ziel her ist die individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung zu erarbeiten und mit dem Auszubildenden festzulegen und zu vereinbaren. Der Umsetzungsprozess ist zu begleiten und zu überprüfen und mündet in ein neues Gespräch über den dann erreichten Stand ein. Selbst- und Fremdeinschätzung sind dafür einzubeziehen. Über die einzelnen Ziele, die Schritte zur Zielerreichung, die zu erbringenden Leistungen, die vorzunehmenden Korrekturen sind immer wieder neue Zielvereinbarungen abzuschließen. Individuelle Qualifizierungsplanung ist ein spiralförmiger Prozess, der kontinuierlich fortzuschreiben ist, der immer wieder neu durchlaufen werden muss.

Ergebnis dieser Anamnese ist eine Förderplanung, die zunächst von der Zielsetzung ausgeht, Zwischen- und Abschlussprüfungen in der vorgesehenen Regelausbildungszeit zu absolvieren. Im Rahmen der Jahresplanung werden die entsprechenden Meilensteine (Abschlussprüfungen zu den Ausbildungsbausteinen, überbetriebliche Lehrunterweisungen, betriebliche Qualifizierungsphasen, Prüfungstermine) vereinbart. Diese Planungen werden nach und nach aktualisiert und fortgeschrieben, dem tatsächlichen individuellen Ausbildungsverlauf entsprechend. Hilfreich sind Jahresübersichtspläne über Theorie und Praxis, aus denen die Auszubildenden Zwischenschritte und Erfolge ableiten können: „Das habe ich bereits geschafft.“ „Das will ich demnächst schaffen.“

4.1.2 Zielvereinbarungen als Kernelemente der individuellen Förderplanung

Über die einzelnen Etappen der Qualifizierung werden Zielvereinbarungen abgeschlossen, die sich auf das Absolvieren der Ausbildungsbausteine und auf die Transparenz von Lernfortschritten beziehen. Zielvereinbarungen sind vorgesehen für übergeordnete Ziele der Ausbildung insgesamt und der einzelnen Etappen der Ausbildung wie Probezeit, Zwischenprüfung und betriebliche Qualifizierungsphasen. Sie müssen dem zuweisenden Bedarfsträger auf Anforderung vorgelegt werden. Zielvereinbarungen setzen an den vorhandenen Stärken an und bewerten bereits Erreichtes

positiv, beschreiben die in der nächsten Etappe realistisch erreichbaren Ziele und erzeugen so den Ansporn, diese Ziele tatsächlich auch zu erreichen, trotz dazu notwendiger Anstrengungen (vgl. Förderkonzept 2008, S. 16 f.).

Die Jugendlichen sollen mithilfe des Instrumentes von Zielvereinbarungen lernen, mehr und mehr Verantwortung für ihren beruflichen und persönlichen Werdegang zu übernehmen. Im der Förderkonzept wird hierzu speziell auf das SMART-Prinzip verwiesen: Ziele sollen spezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert), messbar (quantitativ oder qualitativ), attraktiv (positiv formuliert, motivierend), realistisch (für die Jugendlichen wirklich erreichbar) und terminiert (bis wann ...?) sein (vgl. Förderkonzept 2008, S. 30).

Abbildung 4: Zielvereinbarungen

Ziele sollen SMART sein:

- S**pezifisch konkret (präzise und eindeutig formuliert)
- M**essbar (quantitativ oder qualitativ)
- A**ttaktiv/akzeptabel (positiv formuliert, motivierend)
- R**ealistisch (für die Jugendlichen wirklich erreichbar)
- T**erminiert (bis wann ...?)

© G.I.B./qualiNETZ

Immer wieder stattfindende Gespräche zur persönlichen Standortbestimmung dienen der Erarbeitung von Lösungswegen und der Entwicklung individueller Lern- und Arbeitspläne:

- Was steht aktuell an?
- Wo stehe ich?
- Wo will ich hin?
- Was muss ich tun, um das zu erreichen?
- Bin ich noch in der richtigen Spur/auf dem richtigen Weg oder muss ich/will ich jetzt einen anderen Weg einschlagen?

Es ist nicht zwangsläufig so, dass alle bis zur Zwischenprüfung zu erwerbenden Kompetenzen von allen Auszubildenden in derselben Zeit erreicht werden. Es ist vom jeweiligen Entwicklungsfortschritt abhängig, ob die Zwischenprüfung nach dem ersten Ausbildungs(-vertrags-)jahr absolviert wird oder ob ein späterer Zeitpunkt gewählt wird. Gerade in der Anfangsphase werden zunächst auch Ziele „außerhalb“ des Ausbildungsrahmenplanes verfolgt (etwa die Regelung von Finanzen, Wohnen, Beziehungen), deren Lösung Vo-

raussetzung dafür ist, im weiteren Verlauf die Ausbildung erfolgreich zu gestalten. Wie in der beruflichen Integrationsförderung generell folgt der 3. Weg dem ganzheitlichen Ansatz der Qualifizierung Benachteiligter. Dementsprechend „umfasst der Förder- und Qualifizierungsplan auch alle drei Bereiche der Förderung: den Lernbereich (Methoden- und Sozialkompetenz), den beruflich-fachlichen Bereich (Fachkompetenz) und den Bereich der Persönlichkeitsförderung (Sozialkompetenz, personale Kompetenz)“ (BMBF 2005, S. 98). Aufgrund der Steuerungsfunktion, den die individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung im 3. Weg hat, geht es nicht nur darum, individuelle Förderziele und Förderschwerpunkte festzulegen, durch die die einzelnen Auszubildenden Anschluss an den durchschnittlichen Entwicklungsstand erreichen können, sondern es geht bei der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung darum, die individuellen Ziele und die Etappen zum Erreichen der Ziele festzulegen und immer wieder neu zu justieren.

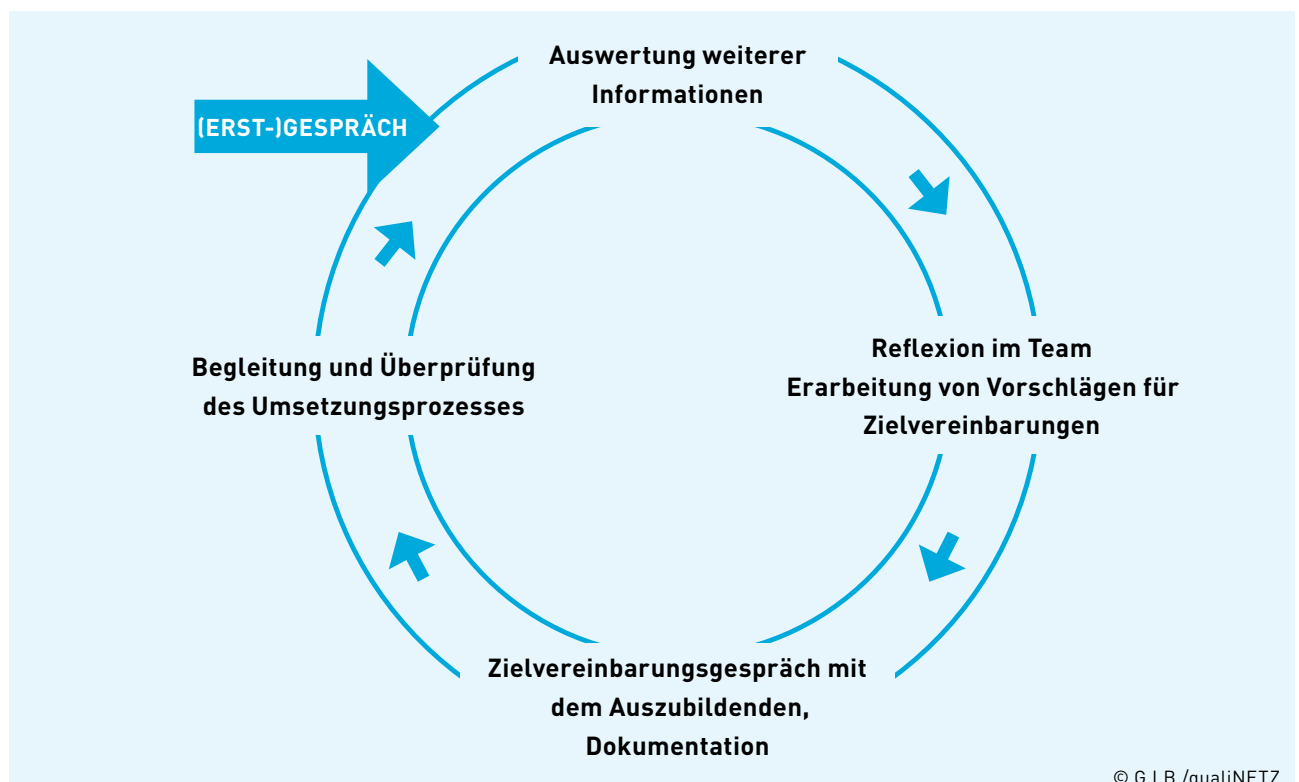
Praktische Aufgaben werden mit der Werkstattleitung und dem Ausbildungspersonal abgestimmt. Ausbildungsbau-

steinprüfungen oder Zwischenprüfungen werden gemeinsam vorbereitet. Das Ausbildungsgeschehen wird flankiert durch Gesprächsgruppen, in denen die Jugendlichen miteinander Lebensplanungen entwickeln und austauschen: „Wo will ich hin? Was will ich erreichen?“

4.1.3 Austausch innerhalb des Ausbildungsteams

Erfolgreiche Qualifizierungsplanung setzt voraus, dass innerhalb des Ausbildungsteams regelmäßig die einzelnen Auszubildenden mit ihren Entwicklungsfortschritten, Entwicklungspotenzialen, aber auch mit ihren Schwierigkeiten und Misserfolgen durchgesprochen werden, um Vorschläge für erstrebenswerte Entwicklungsziele zu erarbeiten und um die Leistungen zu beschreiben, mit denen Ausbildungspersonal, Bildungskoachs, Lehrkräfte aus den Berufskollegs oder betriebliche Ausbildungsbeauftragte zum Erfolg der Auszubildenden beitragen können. Im Team werden Vorschläge für weitere Förderziele und Förderangebote erarbeitet, die dann in den Zielvereinbarungsgesprächen mit den Auszubildenden ausgehandelt werden.

Abbildung 5: Individuelle Qualifizierungsplanung – Arbeitsschritte



Mit dieser Steuerungsaufgabe, die sich aus dem hohen Differenzierungsgrad im 3. Weg ergibt, geht die individuelle Qualifizierungsplanung über das hinaus, was als individuelle Förderplanung im Rahmen der außerbetrieblichen Ausbildung bisher bereits praktiziert wird. Es geht um die Gestaltung individueller pädagogischer Prozesse. Aus einem vielfältigen Spektrum an Inhalten und Methoden werden diejenigen ausgewählt, die der Weiterentwicklung der jeweiligen individuellen beruflichen Handlungskompetenz am besten gerecht werden. Es gilt, mit den einzelnen Auszubildenden zu vereinbaren, welche Ziele in welchem Zeitraum und mit welchem Leistungsspektrum realistisch erreicht werden können. Der betriebliche Ausbildungsplan beim Bildungsträger wird individuell auf die einzelnen Jugendlichen und ihre Lernverläufe zugeschnitten.

Mittels der Qualifizierungsplanung wird transparent, wie die Vorgaben des Ausbildungsrahmenplans in der betrieblichen Ausbildung erfüllt werden sollen. In der Abbildung 5 wird dieser spiralförmige Kreislauf grafisch dargestellt.

Zum Durchlaufen der Arbeitsschritte der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung sind die folgenden Fragestellungen leitend:

- Welches Ziel will der/die Auszubildende erreichen?
- Wann will der/die Auszubildende dieses Ziel erreichen?
- Welche Leistungen muss er/sie dafür selbst erbringen und welche Unterstützungsleistungen sind an den verschiedenen Lernorten nötig?

- Welche einzelnen Schritte muss der/die Auszubildende dafür gehen, um das Ziel mit Erfolg erreichen zu können?
- Wie ordnen sich diese individuellen Lernziele in die Ziele der jeweiligen Lerngruppe bzw. Klasse ein?
- Welchen Beitrag können die einzelnen Lernenden zum Erreichen des jeweiligen Gruppenziels leisten?
- Sind die einzelnen Auszubildenden noch auf dem richtigen Weg zur Zielerreichung oder müssen Korrekturen vorgenommen werden?

Die Notwendigkeit einer individuellen Qualifizierungsplanung ergibt sich einerseits aus den unterschiedlichen Lernvoraussetzungen, Vorqualifikationen und dem Entwicklungstempo der einzelnen Auszubildenden (Der 3. Weg eröffnet die Möglichkeit, die Meilensteine der Ausbildung (abgeschlossene Ausbildungsbausteine, Zwischen- und Abschlussprüfung) zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu absolvieren). Andererseits ergeben sich auch aus den realen Bedingungen im betrieblichen Ausbildungs- und Arbeitsalltag individuell unterschiedliche Ausbildungsinhalte in Abhängigkeit von den jeweiligen betrieblichen Anforderungen.

Gerade für die Auszubildenden im 3. Weg ist es wichtig, dass sie in für sie machbaren Schritten zum Erfolg kommen können, dass sie am Anfang schnell Erfolge haben und dass sie langsam lernen, was sie zum Erreichen dieser Erfolge leisten müssen. So übernehmen sie zunehmend selbst die Verantwortung für ihren weiteren beruflichen Entwicklungsweg. Die Abbildung 6 veranschaulicht, dass Bildungscoaching davon geprägt ist, Schritt für Schritt zum Erfolg zu kommen.

Abbildung 6: Bildungscoaching – Schritt für Schritt zum Erfolg



Bildungscoaching soll die Jugendlichen befähigen, die für sie richtigen Entscheidungen selbst zu treffen.

Die Berufsrolle und die Berufspersönlichkeit der Auszubildenden stehen im Mittelpunkt.

Ziel ist der Erfolg der Auszubildenden.

Die Jugendlichen sollen die Verantwortung über ihren weiteren beruflichen Entwicklungsprozess zunehmend selbst übernehmen.

Durch die individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung wird zusätzlich zur didaktischen Jahresplanung der Berufsschule – unter Zugrundelegung der Lernfelder und Lernsituationen – eine weitere Qualifizierungsplanung bezogen auf den einzelnen Lernenden unter Zugrundelegung der Ausbildungsbausteine eingeführt. Die Ausbildungsbausteine ermöglichen es, auf unterschiedliche Lernausgangslagen einzugehen und zugleich zu gewährleisten, dass das Ziel des Ausbildungsabschlusses trotz Umwegen konsequent verfolgt wird. Vom Ziel her zu planen, die Ausbildungsschritte in eine Abfolge der zu absolvierenden Ausbildungsbausteine bis zum Ausbildungsabschluss zu bringen und darüber Zielvereinbarungen zu schließen, die einer Stärkenorientierung folgen, dieser Aufgabe der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung ist das Bildungscoaching verpflichtet. Dies den Auszubildenden transparent und für sie handhabbar zu machen, ist eine der zentralen Aufgabenstellungen des Bildungscoachings im Rahmen der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung.

4.2 Stärkenorientierter Portfolioansatz der Jobmappe

Gerade die Unterschiedlichkeit benachteiligter Jugendlicher im 3. Weg, die Vielfalt der Problemlagen und das individuelle Lerntempo erfordern die Schaffung vielfältiger Lernbedingungen und differenzierter Lernziele, die den individuellen Ausgangslagen und Entwicklungsbedürfnissen angemessen sind. Individuelles Lernen braucht geeignete Rahmenbedingungen, um sich entfalten zu können. Mit dem Einsatz der Jobmappe wird dieser Lernprozess unterstützt, flankiert und strukturiert.

Die Jobmappe ist ein Portfolio, in dem systematisch lernbiografische Informationen gesammelt, Stärken, Kompetenzen, Qualifikationen, Interessen, Wünsche sowie aktuelle Leistungen und Entwicklungsprozesse dargestellt und reflektiert werden. Damit können die Auszubildenden individuelle Entwicklungsstrategien planen, Qualifizierungs- und Ausbildungsabschnitte reflektieren und ihre Chancen für eine berufliche Integration verbessern.

Gesammelt werden in dem Ordner alle Belege, die wichtige Stationen und Ereignisse des bisherigen Lebens beleuchten und Aussagen über individuelle Stärken zulassen. Über die bereits erworbenen Qualifikationsnachweise hinaus werden

insbesondere auch die informell erworbenen Kompetenzen berücksichtigt. Sie werden auf diesem Wege sichtbar gemacht und finden Anerkennung, d. h. sie werden aufgewertet im Sinne von „Da habe ich etwas vorzuweisen!“ und auf ihnen kann im weiteren beruflichen Entwicklungsprozess sinnvoll aufgebaut werden.

Den Jugendlichen soll die aktive Arbeit mit der Jobmappe ermöglichen, sich ihrer Stärken und Kompetenzen bewusst zu werden, um eigenverantwortlicher und selbstbestimmter die weiteren Lernschritte mit zu gestalten. Unverzichtbar für die Entwicklung und Unterstützung eigener Aktivitäten bei der Erarbeitung beruflichen Perspektiven ist auch das Einfließen eigener Interessen.

Mithilfe dieses Portfolioansatzes lässt sich der Lernprozess von den Jugendlichen und den Bildungscoachs angemessen visualisieren, steuern und begleiten. Konkrete kurz- und langfristig erreichbare Ziele werden festgelegt; die weitere berufliche Entwicklung kann Schritt für Schritt geplant, überprüft und ggf. verändert werden.

Die Dokumentation der Entwicklungsschritte und Leistungen bildet die Grundlage für einen kontinuierlichen Dialog zwischen dem Auszubildenden und dem Bildungscoach.

Die Jobmappe ist Eigentum der Auszubildenden und wird zu Beginn der Ausbildung von den Bildungscoachs in einem angemessenen Rahmen überreicht. Der Ordner Jobmappe soll zunächst möglichst beim Ausbildungsträger sicher und jederzeit zugänglich aufbewahrt werden, sodass eine regelmäßige Nutzung mit den darin abgehefteten Materialien sichergestellt ist.

Der Aufbau des Ordners orientiert sich am Prozess einer individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung (s. Abbildung 7). Mit der Dokumentation der einzelnen Entwicklungsschritte und Leistungen wird die Grundlage für einen kontinuierlichen Dialog zwischen Teilnehmenden und Bildungscoach gelegt. Hier setzt die individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung an und nutzt die jeweiligen Ressourcen und Potenziale.

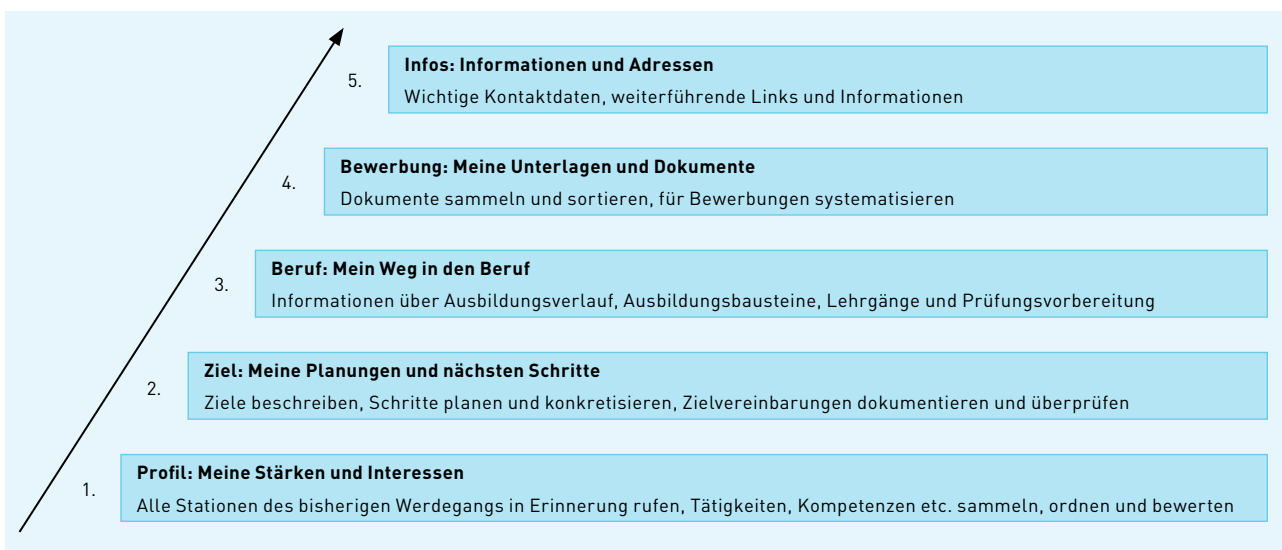
Darüber hinaus können die Auszubildenden eigenständig mit der Jobmappe arbeiten und damit ihren Ausbildungs- und Berufsweg planen. Sie können sich dazu Unterstützung bei den Bildungscoachs holen. Die Jobmappe bildet die gemein-

same Grundlage für die Fördergespräche, für die Analyse und Bewertung der Kompetenzen und für die Dokumentation der nächsten Lernschritte und Zielvereinbarungen. Ziel ist, dass alle Auszubildenden wissen, was sie zu tun haben.

Gemeinsam mit den Bildungscoachs erstellen die Auszubildenden zunächst ihr persönliches Profil. Berücksichtigt werden Stärken, Interessen und Vorerfahrungen, und zwar nicht nur die schulischen, sondern auch die durch privates Engagement erworbenen. So entsteht allmählich eine individuelle Kontur, zu der formale Abschlüsse genauso gehören wie Schlüsselqualifikationen, Interessen und informell erworbene Kompetenzen. Im weiteren Verlauf der Ausbildung sollte der Kompetenzzuwachs auch in einem veränderten Profil dokumentiert werden.

dungsverlaufs, der nächsten Lernschritte und Ausbildungsabschnitte. Anhand der kalendarischen Übersicht in der Jobmappe bespricht der Bildungscoach die wichtigsten Etappen. Zeitkontingente für das Absolvieren der Ausbildungsbausteine, betriebliche Qualifizierungsphasen und Prüfungstermine werden visualisiert. Ziele werden gemeinsam besprochen, vereinbart und dokumentiert. Festgelegt wird, wie und bis wann die Ziele erreicht werden sollen und welche Unterstützung dabei durch andere gegeben wird. Die Zielvereinbarungen werden im festgelegten Zeitraum gemeinsam ausgewertet und ggf. angepasst. Auf der Grundlage der mit den Ausbildungsbausteinen insgesamt zu erreichenden Kompetenzen kann ein aktueller Lernstand abgebildet werden. Mit der Transparenz über den Verlauf des individuellen Kompetenzzuwachses wissen

Abbildung 7: Aufbau der Jobmappe NRW



Die Jahresplanungen zum Ausbildungsverlauf, die Dokumentationen der Zielvereinbarungen sowie die im Rahmen der elektronischen Maßnahmeabwicklung (eMāw) an den zuständigen Leistungsträger übermittelten Informationen, insbesondere die Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen, können in Kapitel 2 „Ziel“ (Meine Planungen und nächsten Schritte) der Jobmappe mit aufgenommen werden. Damit wird die Transparenz erhöht, gleichzeitig aber auch die Eigenverantwortung der Auszubildenden gefordert, Aktivitäten zur Umsetzung ihrer Ziele zu ergreifen.

Zu Beginn der Ausbildung und kontinuierlich im weiteren Prozess der Ausbildung erfolgt die Planung des Ausbil-

die Auszubildenden im 3. Weg jederzeit, wo sie im Ausbildungsprozess stehen, was sie bereits erfolgreich bewältigt haben und was an Lernaufgaben noch vor ihnen steht. Die systematische Visualisierung der Lernerfolge fördert die eigene Anerkennung der erbrachten Leistungen.

Als Ordner bietet die Jobmappe den Auszubildenden die Möglichkeit, im Kapitel 3 „Beruf“ alle wichtigen Informationen und Qualifizierungsunterlagen während der Ausbildung zu sammeln, und zwar vorrangig die Unterlagen, die nicht bewerbungsrelevant sind. Dokumentieren lassen sich hier zum Beispiel Beurteilungen aus betrieblichen Qualifizierungsphasen, die Zertifikate der absolvierten Ausbildungs-

bausteine, Zeugnisse und Beurteilungen aus betrieblichen Qualifizierungsphasen, Zeugnisse und Bescheinigungen aus überbetrieblichen Lehrgängen, Nachweise über Zusatzqualifikationen, Nachweise über Präsentationen, Facharbeiten und Projekte im Berufsschulunterricht sowie die Berufsschulzeugnisse und später der Facharbeiter- bzw. Gesellenbrief.

Mit der Möglichkeit einer Reflexion über den bisherigen Lernprozess und den Lernfortschritt kann der Lernerfolg selbst gesteigert werden. Abhängig von Umfang und Qualität der erarbeiteten Dokumente können sie geeignet sein, bei künftigen Bewerbungen einen besseren Einblick in die tatsächlichen Fähigkeiten und Qualifikationen zu geben als Zertifikate und Zeugnisse.

Im Kapitel 4 „Bewerbung“ werden alle bewerbungsrelevanten Dokumente (Zeugnisse und Bescheinigungen) systematisch gesammelt. Dazu gehören zunächst die vor der Ausbildung bereits erhaltenen Zeugnisse aus vorangegangenen Bildungsabschnitten (Zeugnis der allgemeinbildenden Schule, letztes Berufsschulzeugnis, Zeugnisse aus vorangegangenen berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen oder anderen Qualifizierungsmaßnahmen), Arbeitszeugnisse über Zeiten betrieblicher Beschäftigung, Arbeitszeugnisse zu wichtigen betrieblichen Praktika, Nachweise über Zusatzqualifikationen oder Teilqualifikationen (z. B. Flurförderschein, Führerschein). Für Bewerbungen während der Ausbildung (Bewerbungen für Praktikumsstellen oder für die Fortsetzung der Ausbildung in einem Betrieb) sind die Zertifikate zu den absolvierten Ausbildungsbausteinen und Bescheinigungen zu überbetrieblichen Lehrgängen zentral. Diese werden für Bewerbungen nach der Ausbildung durch den Facharbeiter-, Gesellen- oder Kaufmannsgehilfenbrief ersetzt⁵, als Nachweis einer abgeschlossenen Berufsausbildung. Die Liste „Bewerbungen – den Überblick behalten“ dient zur Dokumentation der Bewerbungsbemühungen, jeweils differenziert nach den verschiedenen Phasen der Berufswegeplanung.

Weitere Informationen, die für den weiteren Berufsweg interessant erscheinen sowie Adressen und Kontaktdaten können im Kapitel 5 „Infos“ gesammelt werden.

Die Jobmappe NRW ist als »offenes Instrument« konzipiert, das nach Bedarf verändert und weiterentwickelt werden kann. Arbeitet der Träger mit Materialien, die sich in der eigenen Praxis der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung bewährt haben, kann der Ordner entsprechend ergänzt werden. Über die Arbeitsplattform <http://www.jobmappe.nrw.de> lässt sich z. B. ein Blanko-Formular herunterladen und spezifisch gestalten.

Mit der Möglichkeit der digitalen Bearbeitung aller Arbeitsblätter der Jobmappe mithilfe des dem Ordner beiliegenden USB-Sticks und des Internetmoduls werden Einsatzmöglichkeit und Wirkung noch einmal verbreitert. Die Attraktivität zur Nutzung der Jobmappe wird gesteigert, die Einsatzmöglichkeiten vergrößern sich und zusätzliche Medienkompetenz entsteht – für Teilnehmende und Bildungscoachs gleichermaßen.

4.3 Flexibilisierung individueller Ausbildungsverläufe

Eine Besonderheit des 3. Weges der Berufsausbildung besteht darin, dass die Ausbildung in bestimmten Fällen unterbrochen werden kann, etwa wenn persönliche Angelegenheiten zu klären sind, die die Teilnahme an der Ausbildung beeinträchtigen, wenn Therapien oder Haftstrafen angetreten werden müssen oder wenn die Jugendlichen nach einer gewissen Zeit der Ausbildung zunächst einen Arbeitsplatz annehmen, um mehr Geld für sich und ihre Familie zu verdienen. Normalerweise würden solche Fälle zum Abbruch der Ausbildung führen.

Im 3. Weg hingegen wird die Möglichkeit geschaffen, die Ausbildung zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen. Damit sollen auch diejenigen eine Chance zum Abschluss ihrer Ausbildung erhalten, die aufgrund ihrer Lebensumstände keine geradlinige Berufsbiografie aufweisen.

4.3.1 Unterbrechung der Ausbildung

Anhand der bereits absolvierten Ausbildungsbausteine kann später nachvollzogen werden, wie weit die Ausbildung bereits fortgeschritten war und an welcher Stelle die Ausbildung nach einer Unterbrechung wieder aufgenommen werden kann. Jeder erfolgreich abgeschlossene Ausbildungsbaustein wird vom Träger durch ein Zertifikat bestätigt.

⁵ Die alten Dokumente werden dann in Kapitel 3 „Beruf“ zurückgeheftet und dokumentieren „meinen Weg in den Beruf“.

Bei vorzeitiger Beendigung des Ausbildungsverhältnisses, frühestens nach Ablauf der viermonatigen Probezeit, oder nach nicht bestandener Abschlussprüfung, hat der Träger darauf hinzuwirken, gemeinsam mit dem Auszubildenden einen Antrag bei der zuständigen Stelle zu stellen, dass diese die erfolgreich absolvierten Ausbildungsbausteine auf der Basis der Bausteinzeugnisse und anderer Unterlagen des Trägers bescheinigt.

Ein Wiedereinstieg in die Ausbildung im 3. Weg wird dadurch erleichtert, dass die erworbenen Kompetenzen aussagekräftig in den Zeugnissen dokumentiert vorliegen. Wer die Ausbildung im 3. Weg unterbricht, abbricht oder vorzeitig beendet, kann die Ausbildung später an der Stelle fortsetzen, wo er die Ausbildung unterbrochen oder abgebrochen hat, wenn die Aussicht besteht, die Ausbildung erfolgreich zu beenden, und wenn eine Fortsetzung der Ausbildung in einem Betrieb auch mit ausbildungsfördernden Leistungen aussichtslos ist. Die erste Priorität liegt darin, die Jugendlichen so zu stabilisieren, dass es gar nicht erst zu einer abbruchgefährdeten Situation kommt. Steht die Frage des Abbruchs dennoch an, ist das vorrangige Ziel, den Ausbildungsvertrag weiter bestehen zu lassen und hierfür eine gemeinsame Lösung zwischen Bildungsträger, Maßnahmeverantwortlichen (der Agentur für Arbeit bzw. des SGB II-Leistungsträgers) und Berufskolleg zu finden. Kann eine Auflösung des Ausbildungsvertrages nicht vermieden werden, sollte ein Zeitpunkt vereinbart werden, an dem ein möglicher Wiedereintritt geprüft wird.

Im bisherigen Förderkonzept des Pilotprojektes gibt es drei Möglichkeiten der Unterbrechung (vgl. Förderkonzept 2008, S. 7):

- a) Bei einer Unterbrechung bis zu einer Dauer von drei Monaten besteht das Ausbildungsverhältnis fort. Sowohl von den betroffenen Jugendlichen als auch durch den jeweiligen Träger werden Leistungen erbracht, die in einer Zielvereinbarung dokumentiert sind.
- b) Eine Unterbrechung von mehr als drei Monaten bei fortbestehendem Ausbildungsvertrag ist in der Pilotphase nur im Rahmen von Einzelfalllösungen möglich, über die die Bewilligungsbehörde/ Bezirksregierung in Abstimmung mit dem MAGS auf Empfehlung des Ausbildungsteams und der Fallkonferenz (unter Beteiligung des Leistungsträgers SGB II oder SGB III) entscheidet. Wenn es für längerfristige Unterbrechungen gesetzliche Regelungen gibt, etwa im Falle einer längerfristigen Erkrankung oder im Zusammenhang mit Schwangerschaft und Kindererziehung, erübrigen sich die Einzelfallentscheidungen.

c) Unterbrechungen, die von vornherein über einen Zeitraum von einem halben Jahr oder länger vorgesehen sind und/oder die mit Vertragsveränderungen verbunden sind (zum Beispiel die Aufnahme eines sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisses, der Antritt einer Haftstrafe, einer längerfristigen Therapie) führen zu einer Auflösung des Ausbildungsvertrages und zum Abschluss einer Zusatzvereinbarung über den beabsichtigten Zeitpunkt der Wiederaufnahme der Ausbildung und über die gegenseitigen Leistungen während der Unterbrechungszeit.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen der fachlichen Begleitung (Anlage zum Förderkonzept 2008 der Pilotphase) bleiben für die Praxis des Bildungscoachings weiterhin aktuell. Bei Austritten aus dem 3. Weg sollte die Möglichkeit des Wiedereintritts immer mit berücksichtigt werden. Dies gilt auch dann, wenn sich die Jugendlichen zu diesem Zeitpunkt einen Wiedereintritt nicht vorstellen können oder sich noch nicht sicher sind, ob sie später die Ausbildung wirklich fortsetzen können. Vielfach können und wollen die Jugendlichen sich auch nicht langfristig vorher festlegen. Auch in Fällen, in denen ein Wiedereintritt zunächst unwahrscheinlich ist, etwa weil die Jugendlichen sich bereits in der zurückliegenden Zeit Gesprächen und Vereinbarungen entzogen haben, sollte im Zusammenhang mit der Übergabe an eine andere betreuende Instanz ein Wiedereintritt erwogen werden und hierfür zumindest ein Datum zur Überprüfung vereinbart werden.

Die Vereinbarung eines Wiedereintrittsdatums kann sich demzufolge auch darauf beziehen, ca. zwei Wochen vorher zunächst einen Gesprächstermin zu vereinbaren, an dem die Möglichkeiten für einen Wiedereintritt geprüft werden. In diesem Gespräch kann dann geklärt werden, ob die Gründe, die den Austritt hervorgerufen haben, nach wie vor bestehen oder ob sich Veränderungen ergeben haben, die einen neuen Anfang rechtfertigen.

Im Pilotprojekt bleibt das Bildungscoaching während der Unterbrechung beim Bildungsträger bestehen. In Abstimmung mit anderen Fachdiensten werden die Jugendlichen unterstützt, in der Zwischenzeit die von ihnen verfolgten Ziele verwirklichen zu können. Auch wenn zunächst kein Wiedereinstieg fest vereinbart und terminiert werden kann, sollten die Agentur für Arbeit oder der SGB II-Leistungsträger in Zusammenarbeit mit den in der Zwischenzeit betreuenden Fachdiensten diese Möglichkeit weiterverfolgen. Generell sollten Empfehlungen über Unterbrechungen in Abstimmung

zwischen den an Fallkonferenzen beteiligten Partnern getroffen werden. Die Entscheidung zum Wiedereinstieg trifft der zuständige Bedarfsträger.

Bei einer Unterbrechung bis zu einer Dauer von drei Monaten besteht das Ausbildungsverhältnis fort, sodass sowohl von den betroffenen Jugendlichen als auch durch den jeweiligen Träger Leistungen zu erbringen sind, die in einer Zielvereinbarung dokumentiert werden sollen. Welche Leistungen von den Jugendlichen zu erbringen sind, muss vom Ausbildungsteam (Träger, Berufskolleg) im Einzelfall geklärt werden.

Die Zielvereinbarungen enthalten die Gründe für die Unterbrechung, die Leistungen der Auszubildenden zur Problemlösung, anteilige Leistungen der Auszubildenden zur Erfüllung des Ausbildungsvertrages (z. B. Teilnahme am Berufsschulunterricht, Teilnahme am Förderunterricht, Präsenztag beim Träger oder Selbststudium), Leistungen des Trägers, regelmäßige Gesprächskontakte mit dem Bildungscoach und den Zeitpunkt der Wiederaufnahme der Ausbildung.

Gründe, die eine Verlängerung der Unterbrechung unter Fortbestehen des Ausbildungsvertrages im Einzelfall rechtfertigen, können zum Beispiel sein:

- Die Wahrscheinlichkeit der Rückkehr ist hoch. Dies ist zum Beispiel dann gegeben, wenn erhebliche Problemlösungsfortschritte erzielt worden sind und/oder die angestrebten Ziele während der Unterbrechungszeit realistisch erreicht werden können.
- Der Leistungsumfang des Auszubildenden (zur Problemlösung sowie zur Beteiligung an Ausbildungsaufgaben) während der Unterbrechung ist hoch.
- Trotz Unterbrechung sind die Leistungsfortschritte vergleichsweise hoch.
- Der Leistungsumfang des Trägers ist hoch (und wird auch von den Auszubildenden angenommen).
- Es gibt häufige Gesprächskontakte mit dem Bildungscoach.
- Die Teilnahme am Berufsschulunterricht ist möglich.
- Die Teilnahme am Förderunterricht ist möglich.

Für eine Auflösung des Ausbildungsvertrages spricht eine mehrheitlich geringe oder nicht vorhandene Ausprägung der o. g. Prüfkriterien. Dies ist insbesondere der Fall, wenn

- die Auszubildenden die vereinbarten Leistungen nicht erfüllen oder sich den Gesprächsterminen mit dem Bildungscoach entziehen,
- die angestrebten Ziele sich als schwer realisierbar oder als langfristig nicht mit der Ausbildung vereinbar erwiesen haben.

Auch bei längerfristigen Unterbrechungen mit Auflösung des Ausbildungsvertrages soll eine Zusatzvereinbarung über den beabsichtigten Zeitpunkt der Wiederaufnahme der Ausbildung, über die weitere Betreuung und über die gegenseitigen Leistungen während der Unterbrechungszeit abgeschlossen werden. Gründe, die für eine Unterbrechung bzw. Auflösung des Ausbildungsvertrages sprechen, sind zum Beispiel:

- die Aufnahme eines sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisses,
- der Antritt einer Haftstrafe (länger als drei Monate),
- die Aufnahme einer Therapie (länger als drei Monate),
- mehr als sechs Wochen andauernde unentschuldigte Fehlzeiten, verbunden mit der Verweigerung von Gesprächen oder Lösungsstrategien.

Unabhängig von den genannten Möglichkeiten der Unterbrechung der Ausbildung sei auf die nach § 8 Absatz 1 BBiG mögliche Verkürzung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit verwiesen (Teilzeitberufsausbildung). Eine Verkürzung von bis zu 25 Prozent der wöchentlichen Ausbildungszeit führt nicht zur Verlängerung der Ausbildungszeit. Auch im 3. Weg ist eine Teilzeitausbildung, die zu einer verlängerten Gesamtausbildungsdauer führt, möglich.

4.3.2 Fortsetzung der Ausbildung in einem Betrieb

Für Auszubildende, die erfolgreich die Ausbildung in einem zweijährigen Ausbildungsgang absolviert haben, besteht die Möglichkeit zur Fortsetzung der Ausbildung in einem darauf aufbauenden 3- bzw. 3,5-jährigen Ausbildungsberuf. Aufgabe der Bildungscoachs ist es, dies bei den Bewerbungen zu thematisieren und für den Einzelfall zu werben. Übergänge in Betriebe sollen, abgestimmt auf den individuellen Entwicklungsfortschritt der Auszubildenden, möglichst frühzeitig erfolgen (auch schon nach einem Jahr), sofern die zuständige Stelle die Ausbildungszeit anrechnet.

4.3.3 Die Rolle der Fallkonferenzen

Über die vorzeitige Beendigung der Ausbildung und über Unterbrechungen entscheidet der zuständige Bedarfsträger. In der Pilotphase haben sich individuelle Abstimmungen im Rahmen der Fallkonferenzen unter Beteiligung des Trägers, des Berufskollegs und des Bedarfsträgers sowie der zuständigen Stelle (Kammer) bewährt.

„Der 3. Weg soll in ein regionales Übergangsmanagement integriert sein. Die Fallkonferenz sorgt für die Abstimmung von individuellen Förderprozessen beim Eintritt, bei Unterbrechungen oder beim Austritt mit anderen Institutionen und Partnern. [...] Fallkonferenzen für die gesamte Ausbildungsgruppe finden mindestens zweimal jährlich statt. Insbesondere vor Ablauf der Probezeit, anlässlich der Anmeldungen zu Zwischen- und Abschlussprüfungen und der Reflexion der Ergebnisse des Ausbildungsjahres, bei Vertragsänderungen, bei Übergängen in Betriebe oder beim vorzeitigen Ausscheiden aus dem 3. Weg verständigt sich die Fallkonferenz auf gemeinsame Empfehlungen, die von ihren Mitgliedern in eigener Verantwortung entschieden und umgesetzt werden. Zwischendurch notwendige Entscheidungen werden auf Empfehlung des Teams im Einvernehmen zwischen Bildungscoach und der zuständigen Fallbearbeitung getroffen und in der Fallkonferenz später reflektiert.“ (Förderkonzept 2008, S. 7).

Fallkonferenzen haben eine Korrektivfunktion: die Vorschläge der Ausbildungsteams werden von Dritten geprüft und gestützt. Handlungsstrategien können aus fachlicher Sicht ergänzt oder korrigiert werden. Für die Auszubildenden wird deutlich, dass nicht allein der Träger für die Weiterführung der Ausbildung zuständig ist. Vielmehr gilt es, auch die externen Fachleute insbesondere der Agentur für Arbeit, des SGB II-Leistungsträgers und der Kammer zu überzeugen. Die Entscheidungsträger und Controllingverantwortlichen sowohl der SGB II-/III-Leistungsträger (bezüglich der Weiterförderung der Auszubildenden) als auch der Bezirksregierung bzw. des MAGS (bezüglich der Weiterförderung des Ausbildungsplatzes während der Pilotphase) können sich auf geprüfte und abgestimmte Empfehlungen berufen. Zudem bewirkt der intensive Austausch über die Praxis im 3. Weg und die jeweiligen Problemstellungen der einzelnen Jugendlichen ein großes Verständnis über Ziele und Anspruch des Förderkonzepts des 3. Weges, das bei vielen nicht unmittelbar beteiligten Akteuren erst durch Berichte aus der Praxis transparent wird.

Dieser Anspruch des Förderkonzepts ist vielen anfangs als praxisfremd erschienen. Dort, wo der Anspruch inzwischen eingelöst wird, bestätigt sich, dass die erwünschten Informations- und Abstimmungsprozesse tatsächlich dazu führen, dass auftretende Schwierigkeiten gemeinsam einfacher, schneller und besser gelöst werden. „Positiv wird von einzelnen Trägern und den Regionalagenturen berichtet, die an einem Tag in einer kurzen Abfolge (etwa 20 Minuten) alle Auszubildenden einer Ausbildungsgruppe mit allen Beteiligten gesprochen haben. Der hohe Zeitaufwand auf der einen Seite (vier Stunden) wird auf der anderen Seite dadurch ausgeglichen, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Informationsstand und an den Entscheidungen unmittelbar beteiligt sind (die Informationswege werden kürzer) und damit die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen gegeben sind. Fehlinformationen und widersprüchliche Informationen werden dadurch minimiert.“ (Buschmeyer/Eckhardt/Rotthowe 2009, S. 94).

Aus den Erfahrungen zur Entwicklung der Fallkonferenzen wurden von der fachlichen Begleitung Handlungsempfehlungen entwickelt, die Vorbildcharakter haben. Gegenstand der Fallkonferenzen sind u. a.

- die Beurteilung der Entwicklungsperspektiven zum Ende der Probezeit,
- die Auswertung der individuell erreichten Ergebnisse des jeweiligen Ausbildungsjahres und der absolvierten Bausteine sowie der Zwischen- und Abschlussprüfungen sowie
- die Fortschreibung der Förderschwerpunkte für das nächste Ausbildungsjahr,
- die Anmeldung zur Zwischenprüfung,
- Unterbrechungen, Austritte, Wiedereintritte: Zielvereinbarungen, Zuständigkeiten,
- Übergänge in betriebliche Ausbildung oder Arbeit,
- Anmeldung zur überbetrieblichen Lehrunterweisungen.

Durch den individualisierten Teilnahmeverlauf sollen die Jugendlichen im ersten Ausbildungsjahr die Zeit bekommen, die sie zu ihrer persönlichen Stabilisierung brauchen, um danach zielgerichtet ihre Ausbildung weiterführen zu können. Daraus ergibt sich, dass die Zwischenprüfung nicht automatisch nach Ablauf des ersten Ausbildungsjahres durchgeführt werden muss. Im Einzelfall kann eine Verschiebung auf einen späteren Zeitpunkt sinnvoll sein, was in der Regel zu einer Verlängerung der Ausbildungszeit führt.

Das Ausbildungsteam unter Beteiligung der Berufsschule soll entsprechende Empfehlungen entwickeln und mit den Auszubildenden abstimmen. Letztlich trifft der bzw. die Auszubildende die Entscheidung, wann er bzw. sie sich zur Zwischenprüfung anmeldet.

Argumente für eine Verschiebung der Zwischenprüfung sind zum Beispiel gegeben, wenn

- bestimmte für die Zwischenprüfung relevante Inhalte noch nicht vermittelt werden konnten,
- die Auszubildenden nur einen kleinen Teil der Ausbildungsbausteine des ersten Ausbildungsjahres erfolgreich absolviert haben oder
- die Ergebnisse der Bausteinprüfungen bereits deutliche Mängel in der bisherigen Kompetenzentwicklung aufgezeigt haben (Die Zwischenprüfung würde in diesem Fall kaum neue Erkenntnisse über den Leistungs- und Entwicklungsstand bringen),
- die Auszubildenden persönlich noch sehr instabil sind, sodass ein negatives Prüfungsergebnis nicht die erhoffte Wirkung eines Leistungsanreizes haben würde.

Argumente für die Teilnahme an der Zwischenprüfung zum regulären Zeitpunkt sind zum Beispiel gegeben, wenn

- die Ausbildungsbausteine aus dem ersten Ausbildungsjahr bisher bestanden worden sind und auch die noch zu absolvierenden Bausteine voraussichtlich erfolgreich abgeschlossen werden,
- von der Beurteilung durch den „fremden“ Prüfungsausschuss deutliche Signale zu einer verbindlichen Ausbildungsbeteiligung und Leistungssteigerung erhofft werden.

Die Funktion der Zwischenprüfung, den bisher erreichten Ausbildungsstand am Ende des ersten Ausbildungsjahres zu ermitteln, wird auch durch die Leistungsüberprüfungen der Ausbildungsbausteine erfüllt. Voraussetzung für die Anmeldung zur Abschlussprüfung ist jedoch, dass eine Zwischenprüfung absolviert worden ist. Da die Auszubildenden im 3. Weg eine mehr oder weniger lange Zeit benötigen, um die Ausbildungsreife **und** die bis zur Zwischenprüfung relevanten Ausbildungsziele zu erreichen, kann die Zwischenprüfung auch zu einem späteren Zeitpunkt stattfinden. Bei der Empfehlung der Fallkonferenz zur Zwischenprüfung sollen die Ausbildungsberatungsfachkräfte der zuständigen Stellen mit einbezogen werden.

Der ausbildende Träger ist dafür verantwortlich, die nach dem Berufsbildungsgesetz bzw. der Handwerksordnung zuständige Stelle (Kammer) über die Veränderung der Ausbildungsdauer und die neuen, voraussichtlichen Prüfungstermine zu informieren, unabhängig davon, ob diese Verlängerung zunächst nur auf einer Qualifizierungsvereinbarung basiert oder ob bereits eine Änderung des Ausbildungsvertrages vorgenommen wurde.

Die nach Berufsbildungsgesetz/Handwerksordnung zuständige Stelle benötigt diese Informationen, um die Prüfungskapazitäten realistisch planen zu können und die betreffenden Jugendlichen zu den neuen Terminen rechtzeitig einladen zu können. Dies gilt sinngemäß auch für die überbetrieblichen Lehrunterweisungen, wenn das Ausbildungsteam zum Schluss kommt, dass einzelne Auszubildende erst zu einem späteren Zeitpunkt an bestimmten Kursen teilnehmen sollten.

Eine Verlängerung der Ausbildungszeit ist bereits jetzt im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten vorgesehen. „In Ausnahmefällen kann die zuständige Stelle auf Antrag Auszubildender die Ausbildungszeit verlängern, wenn die Verlängerung erforderlich ist, um das Ausbildungsziel zu erreichen. Vor der Entscheidung nach Satz 1 sind die Auszubildenden zu hören.“ (§ 8 Absatz 2 des Berufsbildungsgesetzes, BBiG). Diese Regelung gilt auch für das Handwerk (§ 27 b Handwerksordnung).

5. Förderung der Kompetenzentwicklung

5.1 Angebote zur Förderung personaler Kompetenzen

Die Angebote zur Förderung der personalen Kompetenzen finden sowohl als Einzelangebot als auch als Gruppenangebot statt. Vom Inhalt her sind Bewerbertrainings und Vorstellungstrainings der absolute Favorit.

Besonders betont werden der Aufbau und die Stärkung des Selbstbewusstseins und Selbstvertrauens, der Selbstsicherheit, der Selbstständigkeit, die Steigerung der Reflexionsfähigkeit. Die Auszubildenden lernen sich selbst einzuschätzen, sich selbst zu organisieren und zu präsentieren sowie eine eigenständige Perspektive zu entwickeln. Dem Klären der eigenen persönlichen Situation, gegebenenfalls unter Einbeziehen der Familie, kommt besondere Bedeutung zu. Es gibt einzelne Beispiele, bei denen kreative Methoden wie Theaterarbeit zum Einsatz kommen. Der Punkt „Übernahme von Verantwortung für die Gruppe“ soll besonders herausgestellt werden, da darin eine ganz wichtige Förderung personaler Kompetenzen gesehen wird.

5.2 Angebote zur Förderung sozialer Kompetenzen

Hier dominieren allgemeine Kommunikationstrainings. Telefontrainings, Vorbereitung des Auftretens im Betrieb, das Einüben von entsprechenden Umgangs- und Höflichkeitsformen gehören ebenso dazu. Ein vorrangiger Nutzungskontext sind dabei die Kundenkontakte, zum Beispiel beim täglichen Einüben des sozialen Umgangs mit dem Kunden bzw. Gast: vormachen, nachmachen, sich wechselseitig Rückmeldungen und Unterstützung geben.

Im Zusammenhang der Förderung sozialer Kompetenzen wird immer wieder die Bedeutung des Aufbaus einer eigenen Gruppe betont. Dazu bieten mehrere Träger ein gemeinsames Frühstück (an einem bestimmten Tag in der Woche oder zu bestimmten Anlässen) oder auch gemeinsame Exkursionen an, zum Beispiel zu Museen (u. a. DASA, Freilichtmuseum Detmold) oder auch zu Firmen, die für den Ausbildungsberuf von Interesse sind, oder zu Fachmessen. Als positives Beispiel wird berichtet, wie Gruppenbildungsprozesse durch erlebnispädagogische Angebote unterstützt worden sind. So hat die RAG Bildung

Bottrop von einer sog. Blindenführung im Park berichtet, bei der einzelne Auszubildende sich die Augen verbinden lassen und von anderen Mitgliedern der Ausbildungsgruppe führen lassen müssen.

Ein besonders gelungenes Beispiel ist die Planung und Realisierung einer gemeinsamen Urlaubsreise mit erlebnispädagogischen Elementen des Berufsorientierungszentrum der [Berufsbildungsstätte Westmünsterland Ahaus](#).

Ausbilder, Sozialpädagoge und Lehrkraft des Berufskollegs haben mit ihren Auszubildenden eine gemeinsame Urlaubsreise nach Ohridin, Makedonien geplant und durchgeführt. Für viele Auszubildenden war es die erste Urlaubsreise mit einem Flugzeug, die für diese eine große Herausforderung darstellte, der man sich gemeinsam besser stellen konnte. In der für alle unbekanntenen neuen Umgebung vor Ort achtete jeder der Teilnehmer auf die anderen, ein jeder wusste, wo sich die jeweils anderen aufhalten, keiner wurde aus den Augen verloren. Die Teilnehmer haben so für sich und andere Verantwortung übernommen, haben gelernt, sich an Absprachen zu halten und sich selber zu organisieren (Einteilung der Zimmer, Reihenfolge beim Duschen, Vorbereitung des gemeinsamen Frühstücks, Organisation des Abräumdienstes). Das gemeinsame Erleben von Neuem (ein für alle Auszubildenden fremdes Land, eine unbekannte Sprache und Schrift, eine fremde Kultur mit fremden Lebens- und Arbeitsweisen) hat die Ausbildungsgruppe zusammengeschweißt und lässt sie auch andere Herausforderungen in der Ausbildung gemeinsam besser meistern.

Häufiger wird auch über spezifische Angebote im Umgang mit Gewalt und Aggression durch Antiaggressionstrainings berichtet: die Reflexion des Verhaltens in Gewaltsituationen, das Fördern einer eigenständigen Konfliktlösung, das Ertragenlernen/Aushalten von konfliktbelasteten Situationen (im Betrieb), das Erlernen von Strategien zur Konfliktlösung, Sportangebote zum Aggressionsabbau, Projekte gegen Gewalt, Segelausflüge, politische Bildungsarbeit.

Teamarbeit, Teamverhalten, Teamtraining, Teamfähigkeit, sich wechselseitig Rückmeldungen zu geben in unterschiedlichen Gruppenkonstellationen, stehen ebenfalls häufig auf dem Programm der Förderung sozialer Kompetenzen.

Methodisch werden häufig Rollenspiele eingesetzt (z. B. Entgegennehmen von Reservierungen in einem Hotel), in einem Fall wird von der Analyse von Videosequenzen berichtet, um

richtiges und falsches Verhalten zu identifizieren. Ebenso stehen Planspiele auf dem Programm, die einen kreativen Zugang zur Lösung von Alltagsproblemen aufzeigen.

Beispiel: Das **Bildungszentrum des Baugewerbes Krefeld** hat zur Vorbereitung der anstehenden betrieblichen Qualifizierungsphasen eine Seminarwoche mit dem Titel: „Zirkus Crone sucht Mitarbeiter“ (<http://www.gib.nrw.de/service/downloads/3-weg-knigge>) durchgeführt. Alle damit verbundenen wichtigen Themen (wie telefonische Kontaktaufnahme, Bewerbungsgespräche, Sprache, Körpersprache, Begrüßungen, respektvoller Umgang miteinander) wurden mit kreativen und abwechslungsreichen Methoden aufbereitet und in Form eines Sozialtrainings umgesetzt. Durch die vielen gemeinsamen Erlebnisse, spielerischen Übungen und Präsentationen konnte ein angstfreierer und selbstbewusster Umgang mit den anstehenden Herausforderungen in der Gruppe erreicht werden.

In diese Seminarwoche integriert ist ein Seminartag zum Thema „Kommunikation“, in der eine Auseinandersetzung mit den vier Seiten einer Nachricht (nach Schulz von Thun, vgl. Abbildung 8) stattfindet. Die vier Seiten einer Nachricht sind der Sachaspekt, der Beziehungsaspekt, der Selbstoffenbarungsaspekt und der Appellaspekt. In der Seminarwoche ist das anhand des folgenden Rollenspiels (vgl. Abbildung 9) bearbeitet worden:

Abbildung 9: Seminarübung zu den vier Seiten einer Nachricht

Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Es ist Samstagabend. **Er** sitzt im Jogginganzug gespannt vor dem Fernseher. Bundesliga ist im vollen Gange, als er zu seiner Frau in die Küche ruft:

„Du, das Bier ist alle!“

Was hört sie nun auf dem ...

1. Sach-Ohr?

2. Selbstkundgabe-Ohr?

3. Beziehungs-Ohr?

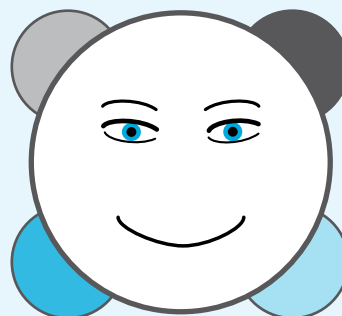
4. Appell-Ohr?

Selbstoffenbarungsohr

Was ist das für einer?
Was ist mit ihm?

Beziehungsohr

Wie redet der eigentlich mit mir? Wen glaubt er vor sich zu haben?



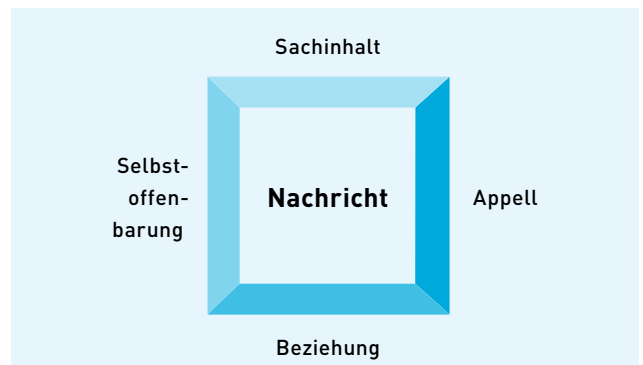
Sachverhaltsohr

Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?

Appellohr

Was soll ich tun, denken, fühlen aufgrund seiner Mitteilung?

Abbildung 8: Vier Seiten der Nachricht – ein Modellstück der zwischenmenschlichen Kommunikation



Quelle: Schulz von Thun/© G.I.B.

5.3 Angebote zur Förderung von Methodenkompetenz

Bei der Förderung der Methodenkompetenz steht das „Lernen lernen“ im Vordergrund. Dazu wird über den Zusammenhang von Lernen und Lernfähigkeit informiert. Es werden verschiedene Lernmethoden und Lerntechniken vorgestellt, zum

Beispiel: Wie kann ich mir effizient Information beschaffen (zur Verfügungstellen von Unterrichtsmaterial, Umgang mit dem Tabellenbuch, Lesen von Zeitungen, Internetnutzung)? Wie kann ich den Lernstoff optimal organisieren? Wie kann ich mir den Lernstoff optimal aneignen? Es fehlt häufig an Methodenkompetenz für das theoretische Arbeiten.

Lernen wird trainiert. Dabei kommen unterschiedliche Lernarrangements und Lernmethoden zum Tragen, wie das Lernen am Modell, Lernen entlang von Fallbeispielen, Lernkarten, Mindmapping, Begriffsklärungen mit Unterstützung durch EDV-Software. Es finden sich Strategien zum „Alleine lernen“, Strategien zur Prüfungsvorbereitung, Übungen zum Umgang mit Prüfungsstress, Vorbereitung auf Klassenarbeiten. Die Förderung von Selbstlernkompetenz wird betont.

Von herausgehobener Bedeutung ist durchgängig die selbstständige Durchführung von Projekten und die selbstständige Übernahme von Aufgaben.

Beispiel: So betreibt das **Katholische Jugendwerk Oberhausen** einen eigenen Kiosk, in dem für alle Auszubildenden (nicht nur im 3. Weg) ein Angebot gemacht wird, damit sie sich mit Kleinigkeiten des Alltags versorgen können. Hier lernen die Auszubildenden verantwortlich mit Waren und mit Geld umzugehen, lernen nebenbei Rechnen und wie man Arbeitsaufgaben gemeinsam und arbeitsteilig wahrnimmt und wie man Arbeitsaufgaben übernimmt und übergibt.

5.4 Angebote zur Förderung fachkompetenter Arbeitsausführung

Die Angebote zur Förderung fachkompetenter Arbeitsausführung erfolgen im Rahmen der Vermittlung fachpraktischer Qualifikationen. Diese variieren je nach Ausbildungsberuf. Das können Angebote zur Feinmotorik für die Fachkraft im Gastgewerbe, zur Rückenschulung für die Teilezurichter, die Ausbildung an der Fräse für die Maschinen- und Anlagenführer oder ein Fahrsicherheitstraining für Servicefahrer sein.

Einzelne Träger machen Angebote zu allgemeinen Aspekten der Arbeit, indem sie Schichtarbeit und Wochenendarbeit z. B. der Fachkraft im Gastgewerbe thematisieren. Vielen Auszubildenden ist am Beginn der Ausbildung nicht bewusst, dass diese Verteilung von Arbeitszeiten kennzeichnend für ihre künftige Berufstätigkeit ist.

Einzelne Träger bieten ihren Auszubildenden zur Förderung fachkompetenter Arbeitsausführung freie Gestaltungsaufgaben an.

Beispiel: Der Ausbilder des **Vereins Fachwerk Minden** dokumentiert den Fortschritt in der Übernahme von Arbeitsaufgaben durch Fotos und stellt diese auf einer CD-ROM zusammen, auf der alle Phasen der Erstellung eines Werkstücks festgehalten werden. Mittels der Fotos können der Arbeitsprozess und die Qualität der Ergebnisse reflektiert und beurteilt werden.

5.5 Angebote zur Förderung interkultureller Kompetenz

Dazu gehören verschiedene Formen der Sprachförderung, zum Beispiel Rechtschreibtraining, Deutschkurse oder berufsbezogener Sprachunterricht. Aber auch Telefontraining und freies Sprechen gehören dazu. Schließlich gibt es Gruppengespräche über den Umgang der verschiedenen Kulturen miteinander oder einen Austausch über Religionen. Auch Anti-Aggressionstrainings gehören zu den Angeboten.

Für Jugendliche mit Migrationshintergrund werden zum Teil spezielle Kommunikationstrainings und Bewerbungstrainings angeboten. Einzelne Träger berichten von der Bearbeitung von Spezialfragen, zum Beispiel Übertritt zum Islam bei einer Auszubildenden, oder von Spezialangeboten, zum Beispiel Lesen von Büchern mit Russlanddeutschen.

Beispiel: Die **KurzUm-Meisterbetriebe Bielefeld** haben für ihre Auszubildenden eine spezifische Werkzeugkiste als Vokabeltrainer erstellt, mit der sie die deutschen Begriffe für die einzelnen Werkzeuge lernen können.

5.6 Angebote zur Förderung von IT-Kompetenz

Viele Jugendliche haben trotz des alltäglichen Umgangs mit Informations- und Kommunikationstechnologien Defizite im kompetenten Umgang damit. Daher macht es Sinn, spezielle EDV-Trainings mit verschiedenen Inhalten anzubieten: Umgang mit dem Internet, Umgang mit Suchmaschinen zur Informationsbeschaffung (Kennenlernen von Suchmaschi-

nen, von Wikipedia), die Internetrecherche nach Ämtern oder zu speziellen Themen, das Finden von technischen Merkblättern oder auch CAD-Kurse.

Die Vermittlung von IT-Kompetenz lässt sich gut mit dem Schreiben von Bewerbungen, dem Nutzen des Internets zur Vorbereitung der Bewerbungen und der Vorstellungsgespräche verbinden.

Übungsbeispiel kann auch ein Projekt sein: „Planen einer Veranstaltung, einer Exkursion oder eines Festes“ mithilfe von Word, Excel, Programmen zur grafischen Gestaltung oder auch die Ausarbeitung eines Folienvortrags. Das Führen des Berichtsheftes am PC ist in besonderer Weise geeignet zugleich IT-Kompetenz zu vermitteln.

5.7 Bildungscoaching als Stärkung des Einzelnen und als Stärkung der gesamten Gruppe

Die Ausbildung im 3. Weg geschieht immer in einer Ausbildungsgruppe, sodass neben der Begleitung und dem Coaching des Einzelnen immer auch die Entwicklung und Förderung der Ausbildungsgruppe gesehen werden müssen. Erfolge werden gemeinsam leichter erreicht. Man kann voneinander lernen. Die Stärken der Einzelnen werden in der Gruppe zusammengeführt und potenzieren sich dadurch, sodass Schwächen von Einzelnen ausgeglichen werden können.

Eine Aufgabenstellung von Bildungscoaching besteht darin, Arbeitsaufgaben so zu entwickeln, dass damit Gruppenbildungsprozesse (siehe Abbildung 10) gefördert werden können, und Arbeitsaufgaben so anzulegen, dass Auszubildende, die verspätet einsteigen oder die nach einer Unterbrechung wieder einsteigen oder die die Ausbildung verlängern, in die Ausbildungsgruppe integriert werden können.

Abbildung 10: Erfolg der einzelnen Auszubildenden – Erfolg der gesamten Gruppe

Coaching der Ausbildungsgruppe:

Die Gruppe wird ein Team!

Jede/r bringt ihre/seine eigenen Stärken ein.

Die Summe aller Stärken gleicht die individuellen Schwächen aus.

Wer etwas nicht so gut kann, lernt es von den anderen.



6. Integrierte sozialpädagogische Begleitung

Während der Pilotphase des 3. Weges wurde sozialpädagogische Begleitung als Teilbereich des Bildungscoachings angesehen. „Elternarbeit, Klärung der Wohnsituation, finanzielle Problemstellungen, Freizeit und Freundeskreis sind Bereiche, die sich unter Umständen hinderlich für den Ausbildungserfolg auswirken können. Sie müssen in den persönlichen Veränderungsprozess ebenso einbezogen werden wie die Förderung von Selbstbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit und Verhalten, Mobilität, Selbstmarketing und Dienstleistungsorientierung sowie Kooperationsfähigkeit, Selbstlernkompetenz und Teamfähigkeit. Sozialpädagogische Begleitung umfasst soziale Gruppenarbeit und Einzelfallhilfe. Bei Bedarf werden externe Fachdienste herangezogen, zum Beispiel im Zusammenhang mit Schuldner-, Gesundheits-, Sozial-, Familien- oder Erziehungsberatung.“ (Förderkonzept 2008, S. 17)

Bildungscoaching wird in der Pilotphase des 3. Weges als gemeinsames Anforderungsprofil an die Sozialpädagoginnen/Sozialpädagogen, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Lehrkräfte für Stützunterricht beim Träger verstanden. Alle am Bildungscoaching beteiligten Akteure benötigen sozialpädagogische und berufspädagogische Fach- und Handlungskompetenz. Auch wenn Bildungscoaching im Team mehrerer Fachleute gemeinsam umgesetzt wird, sind der Sozialpädagoge oder die Sozialpädagogin keineswegs beschränkt auf ihre sozialpädagogische Handlungskompetenz. Sozialpädagogisches Handeln wird als integriert in das Bildungscoaching gedacht.

Dieses Verständnis von Bildungscoaching schließt alle Elemente ein, die in der außerbetrieblichen Berufsausbildung als Aufgabenbereiche der sozialpädagogischen Begleitung, als Stütz- und Förderunterricht, als Förderung der Kompetenzentwicklung, individuelle Förderplanung und Lernortbegleitung beschrieben werden. Die verschiedenen Berufe/Professionen arbeiten bei der Wahrnehmung der gemeinsamen Aufgabe Bildungscoaching zusammen. Das verbindende Element ist die Haltung, die von allen praktiziert wird, die Auszubildenden in ihrer Verantwortung für den Ausbildungserfolg zu stärken.

Personalunion ist bei entsprechender Qualifikation möglich. Sie ist nur dann nicht zugelassen, wenn sich aufgrund der Losgrößen Vollzeitstellen in den einzelnen Bereichen ergeben. Durch diese Vorgabe soll sichergestellt werden, dass wirklich alle drei Säulen der sozialpädagogisch orientierten Berufsausbildung – Ausbildung, sozialpädagogische Begleitung und Lernförderung – im Team vertreten sind. Das

mit dem Bildungscoaching verbundene Zusammenwachsen der verschiedenen Professionen zu einem gemeinsamen Handlungsprofil des Coachings ist als Weiterentwicklung des Teamprinzips der sozialpädagogisch orientierten Berufsausbildung zu sehen.

Ziel der sozialpädagogischen Begleitung ist die nachhaltige Stabilisierung der Auszubildenden, um deren dauerhafte Integration zu erreichen. Sie fördert die beruflichen sowie sozialen Handlungskompetenzen und unterstützt die Entwicklung der Auszubildenden in Bezug auf die Anforderungen der Arbeits- und Lebenswelt. Sie ist bedarfsorientiert und über die gesamte Ausbildungszeit einzusetzen sowie an unterschiedlichen Lernorten bereitzustellen. Die sozialpädagogischen Angebote sind auf die Fachpraxis und Fachtheorie abzustimmen. Die Vermeidung des Ausbildungsabbruchs und die Begleitung in Krisen- und Konfliktsituationen sind wichtige Ziele.

6.1 Zielvereinbarungen zu Pünktlichkeit und regelmäßiger Teilnahme

„Für die Dauer der Probezeit sind klare Förderziele und Mindestanforderungen in Bezug auf den Lern- und Arbeitsprozess sowie auf das Verhalten und die Kommunikation zu formulieren und zu überprüfen. Am Ende der Probezeit sollte es zumindest keine Probleme mehr in Bezug auf Regelmäßigkeit und Pünktlichkeit geben, weil sonst die Ausbildungswilligkeit in Zweifel gestellt wäre. Für beide Seiten gilt es herauszufinden, auf welche Weise Lernen und Arbeiten optimal gefördert werden kann.“ (Förderkonzept 2008, S. 6)

Diese Passage aus dem Förderkonzept wurde in der Vergangenheit oft belächelt. Mit dem Hinweis auf die besondere Zielgruppe wurden und werden Fehlzeiten in einzelnen Fällen auch während der gesamten Ausbildungszeit als gegeben hingenommen. Viele Träger haben dagegen Fehlzeiten und Verspätungen verhindern oder zumindest auf einzelne Ausnahmen beschränken können. Sie haben klare Regelwerke und Sanktionen eingeführt, arbeiten mit positiven Verstärkungen und richten die individuelle Qualifizierungsplanung auf für die Auszubildenden erstrebenswerte Ziele aus.

Häufig besteht die Reaktion auf Verspätungen oder Fehlzeiten in einem „ernsthaften Gespräch“. Der Regelverstoß wird kritisiert, es werden Begründungen gefordert, die meist keinen Bestand haben, weil sie den Regelverstoß eigentlich

nicht rechtfertigen. Es folgen ein moralischer Appell und der Hinweis, dass Verspätungen und Fehlzeiten im Berufsleben völlig unakzeptabel sind. Meist wird auch nach den Ursachen geforscht und nach Ansatzpunkten gesucht, wie die Jugendlichen ihr Verhalten ändern können. Das geschieht nicht immer mit der nötigen Offenheit und Überzeugung der Jugendlichen, etwas in ihrem Leben zu ändern,

Es folgen eine Menge guter Ratschläge zur Besserung: einen Wecker anschaffen, am Abend früher schlafen gehen, weniger Computer spielen, früher aus dem Haus gehen, um den Bus nicht zu verpassen, eine bekannte Person um telefonischen Weckdienst bitten. Vieles führt zum Erfolg, aber nicht immer. Am Ende steht dann die Zielvereinbarung, in diesem Monat keinen Tag zu fehlen. Sie wird mangels Erfolg Monat für Monat wiederholt. Offenbar ist Pünktlichkeit und Regelmäßigkeit kein attraktives Ziel und die Notwendigkeit ist viel zu abstrakt, als dass sie in Veränderungen des Handelns einmünden kann.

Pünktliches und regelmäßiges Erscheinen ist selbst kein Gegenstand für eine Zielvereinbarung, vielmehr eine Selbstverständlichkeit, die sich aus den Pflichten des Ausbildungsvertrages ergibt. Zielvereinbarungen betreffen die zu erbringenden Leistungen und Entwicklungsziele. Pünktlichkeit und Regelmäßigkeit sind Voraussetzungen, damit die Ausbildung klappt und die damit verbundenen Ziele erreicht werden können.

Verbindliche Regeln schaffen und durchsetzen

Das Zaubermittel für Pünktlichkeit und Regelmäßigkeit besteht darin, verbindliche Regeln zu schaffen und deren Einhaltung zu überprüfen. Wer nicht kommt oder zu spät kommt, muss eine unmittelbare Konsequenz spüren, muss merken, dass sein Verhalten persönliche Nachteile bringt.

Zu spät kommen ist unangenehm

Wie geht es Ihnen als Bildungscoach selbst, wenn sie sich verspäten? Die anderen haben schon angefangen. Die Vorstellungsrunde haben Sie verpasst, wissen also nicht, wer sonst noch da ist. Dafür müssen Sie sich extra noch mal vorstellen: Aha, das ist die, die zu spät gekommen ist. Sie stören vielleicht das bereits bestehende Gespräch oder den Vortrag. Vielleicht muss etwas noch mal wiederholt werden, damit Sie selbst auf den Stand gebracht werden. Später in der Diskussionsrunde werden Sie mit „Die Dame/der Herr, der zu spät kam“ ganz persönlich angesprochen. Alles zusammen: Äußerst unangenehm. Klar, sie schimpfen innerlich auf den fiesen Stau, das blöde Navi oder den armen Treckerfahrer, aber tief im Inneren entsteht die Einsicht, dass es vielleicht doch günstig gewesen wäre, eine halbe Stunde früher loszufahren.

So ähnlich muss es auch Ihren Auszubildenden gehen: Es muss unangenehm sein, zu spät zu kommen. Es muss erhebliche Nachteile haben und zu unmittelbaren Konsequenzen führen.

Beispiel für eine Zielvereinbarung

In diesem Monat werden Sie auf die Position des Vorarbeiters in der Warenannahme eingearbeitet. Die Zielsetzungen bestehen darin, nach vier Wochen alle anfallenden Tätigkeiten sicher zu beherrschen, die notwendigen Kenntnisse fachgerecht anwenden zu können, die Arbeitseinteilung in der Gruppe vornehmen zu können, auch in schwierigen Situationen eigenständige Entscheidungen treffen zu können.

Leistung der Auszubildenden

Eine Freundin morgens um einen telefonischen Kontrollanruf bitten, regelmäßige und pünktliche Anwesenheit; Bereitschaft zu Überstunden, falls Wareneingänge außerplanmäßig erst später eintreffen. (Voraussetzungen).

Einführung der neuen Auszubildenden in die einzelnen Lagerorte, Erläuterung und Überprüfung der Sicherheitsmaßnahmen sowie der Hygienebestimmungen.

Leistungen des Ausbilders

Ggf. Einteilung in die Spätschicht oder Gewährung von Gleitzeit zu Arbeitsbeginn; Beobachtung des Arbeitsprozesses, Unterstützung des Auszubildenden bei der Wahrnehmung seiner Rolle; Stärkung seiner Verantwortung durch die Übertragung von Entscheidungen; Bereitstellung von Übungsmaterial zur Wiederholung und zur Vorbereitung auf die Bausteinprüfung.

Pünktlicher Arbeitsbeginn

Umkleideräume und Werkstatt sind rechtzeitig vor Arbeitsbeginn geöffnet. Niemand muss in der Kälte draußen warten. Die Zeit zum „Warming up“, zum Austausch über das Wochenende ist vor der Arbeitszeit gegeben. Vielleicht gibt es auch einen Kaffee oder Gelegenheit zum Frühstück. Aber: Die Arbeit oder der Unterricht beginnt pünktlich um 7:00 Uhr mit etwas Wichtigem, das nicht verpasst werden darf: Die Arbeitsbesprechung und die Tagesplanung, die Wiederholung des Stoffes vom letzten Mal oder die Einführung ins neue Thema. Wer nur wenige Minuten später kommt, wird mit einem unangenehmen Gefühl empfangen und merkt, dass er oder sie etwas verpasst hat. Er oder sie muss sich den Anfang von den Kolleginnen und Kollegen nachträglich berichten lassen. Wer erheblich zu spät kommt, verpasst auch die Arbeitseinteilung in der Gruppe und muss Aufgaben wahrnehmen, die weniger attraktiv sind.

Das Gleiche gilt auch für den Unterricht. Jede Stunde beginnt pünktlich, alle bekommen eine Aufgabenstellung zur Bearbeitung. Lieber einen Schüler schicken, um den fehlenden Beamer im Medienraum abzuholen, als dies selbst zu erledigen und deshalb zu spät zu kommen.

Eine der wichtigsten Funktionen für Ausbildungspersonal und Lehrkräfte ist es, Vorbilder zu sein, in fachlicher Hinsicht genauso wie bezogen auf die Arbeitstugenden.

Verspätungen werden unmittelbar registriert

Die Information über Fehlen oder Verspätungen im Berufskolleg oder in der Ausbildungspraxis muss den Bildungskoach unmittelbar erreichen, am besten sofort oder in der ersten Pause telefonisch, damit dieser reagieren kann.

Wer nach 15 Minuten noch nicht da ist, bekommt eine telefonische Nachfrage und einen Gesprächstermin verpasst. Allerdings darf das pädagogische Gespräch nicht als „Belohnung“ missverstanden werden, indem es während des Unterrichts oder während gemeinsamer Gruppenaktivitäten in der praktischen Ausbildungszeit stattfindet. Natürlich sollen in dem Gespräch die Gründe für das Problem aufgearbeitet und Handlungsstrategien zur Bewältigung entwickelt wer-

den. Aber die Zeit des Gesprächs fehlt bei der praktischen Ausführung der jeweiligen Arbeit oder Aufgabenstellung, sodass gegebenenfalls nachgearbeitet werden muss.

Die verlorene Zeit wird nachgearbeitet

Grundsätzlich gilt: Wer verspätet eintrifft oder fehlt, muss die Zeit nacharbeiten, und zwar in der Regel unmittelbar am gleichen Tag bzw. bei ganzen Fehltagen innerhalb der gleichen Woche am Samstag. Das ist unangenehm. Der gemeinsame Heimweg mit den Kollegen fällt weg, der Freund muss warten, die Verabredung mit der Freundin platzt. Die eigene Nachlässigkeit hat unangenehme Folgen. Man steht schlecht da, in der Gruppe, im Bekanntenkreis. Und es lohnt sich nicht, man hat nur Nachteile, keine Vorteile.

Fehltage müssen am Samstag nachgearbeitet werden. Auch hier gilt: Die Auszubildenden dürfen aus ihrem Fehlen keinen unmittelbaren Vorteil ziehen. Die Samstagsarbeit ist deshalb auch nicht als Belohnung gedacht, im kleinen Kreis ein vertrautes Gespräch zu führen, noch mal in Ruhe den Berufsschulstoff nachzuarbeiten oder Leistungen erbringen zu dürfen, die besondere Anerkennung bringen. In jedem Beruf gibt es Arbeiten, die nicht so beliebt sind, aber gemacht werden müssen. Wenn die Gruppe durch die Verspätungen oder das Fehlen einzelner Gruppenmitglieder Nachteile hat, soll sie den Vorteil genießen, diese Arbeiten abwälzen zu können.

Gruppendruck

Gruppendruck ist oft ein viel wirksameres Mittel als ein pädagogisches Gespräch. Wenn die Arbeit so organisiert ist, dass das Fehlen Einzelner Nachteile für die anderen hat, haben die Gruppenmitglieder ein spürbares Interesse daran, dass alle immer da sind. Wenn das nicht so ist, werden sie Druck ausüben oder auch die Einzelnen darin unterstützen, die Gründe zu beseitigen, die sie am pünktlichen Erscheinen hindern. Ein gegenseitiger Weckdienst oder die Verabredung an der Bushaltestelle können Wunder wirken, weil damit eine emotionale Zuwendung verbunden ist, die verloren ginge, wenn der Regelverstoß weiter aufrechterhalten würde.

Positive Sanktionen

Auch positive Sanktionen haben sich bewährt. Wer sich unentschuldigte Fehltage leistet, erschleicht sich einen Vorteil gegenüber denjenigen, die sich an die Regeln halten. Das ist ungerecht. Daher sollten diejenigen Vorteile haben, die keine Fehlzeiten aufweisen. Wer häufig Fehlzeiten hat, wird dies zu spüren bekommen, weil er oder sie nicht mehr so leicht während der Arbeitszeit zu Arzt- oder Behördengängen freigestellt wird. Oder andersherum: Wer keine entschuldigten oder unentschuldigten Fehlzeiten hat, wird spürbar freizügiger behandelt und bekommt eher als andere einen freien Tag, um persönliche Angelegenheiten außerhalb der Ausbildung zu regeln.

Keine Belohnung für Selbstverständlichkeiten

Pünktlichkeit und Regelmäßigkeit gehören zu den vertraglichen Pflichten. Die Auszubildenden bekommen für die Arbeits- und Ausbildungsleistung einen Gegenwert in Form von Leistungen durch die Auszubildenden sowie in Form von Ausbildungsvergütung und Urlaubstagen. Es gilt aber auch: Wer immer gute Leistung bringt, besonderes Engagement zeigt, auch mal zu Überstunden bereit ist, wird dafür vom Arbeitgeber auf geeignete Weise durch Vorteile belohnt, denn engagierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtig für den Geschäftserfolg. Vorteile zu genießen ist wesentlich wirksamer für die Leistungsbereitschaft als Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

Leistungsanreize schaffen

Deshalb gehören für die Auszubildenden Abzüge von der Ausbildungsvergütung als Folge unentschuldigter Fehltage zum kalkulierten Risiko. Ein paar Euro im Monat weniger sind finanziell aushaltbar. Wenn die Ausbildungsvergütung auf das Arbeitslosengeld II angerechnet wird, bewirkt die Kürzung nicht einmal eine wirkliche Verringerung des monatlichen Finanzrahmens.

Bewährt haben sich stattdessen freiwillige, einmalige Zusatzleistungen auf die Ausbildungsvergütung. Wo dieses Prinzip praktiziert wird, sind Fehlzeiten kein Thema mehr. Wer keinen Tag gefehlt hat (auch keinen entschuldigten Tag) und die volle Arbeitszeit abgeleistet hat, bekommt eine Zusatzprämie von z. B. 60 Euro im Monat, als Anerkennung für die Wertschöpfung, die durch die zuverlässige Mitarbeit

mit geschaffen worden ist. 60 Euro mehr im Monat haben für die Jugendlichen einen viel größeren Anreiz als vermiedene Kürzungen.

Die Begründung für die regelmäßige und pünktliche Anwesenheit besteht darin, dass wirtschaftliche Nachteile durch nicht eingehaltene Termine oder andere Produktivitätseinbußen vermieden werden sollen. Die Auszubildenden am wirtschaftlichen Vorteil zu beteiligen, wenn alles reibungslos klappt, bedeutet zugleich, ihr wirtschaftlich verantwortungsbewusstes Handeln anzuerkennen. In der regulären betrieblichen Ausbildung wird ein erheblicher Teil der Ausbildungskosten durch die Erträge refinanziert, die aus der produktiven Leistung während der Ausbildung entstehen. Während der betrieblichen Qualifizierungsphasen gibt es für viele Auszubildende keine Anlässe für Fehlzeiten, da ihnen die Verantwortung ihrer Arbeit und die Folgen von Versäumnissen unmittelbar transparent sind. Auch in der außerbetrieblichen Ausbildung sollten entsprechende Mechanismen wirksam werden können, indem der wirtschaftliche Vorteil, der durch interne Aufträge oder Projekte im Rahmen der Ausbildung entsteht, wenigstens zu einem kleinen Teil auch den Auszubildenden zur Verfügung gestellt wird. Wichtig ist jedoch, diese zusätzlichen Ausgaben und Erträge im Rahmen der Gesamtkostenrechnung transparent zu machen, sodass keine Anrechnung auf die Zuschüsse der Bundesagentur für Arbeit erfolgt.

Arbeitsrechtliche Sanktionen: stumpfes Schwert

Ermahnungen, Abmahnungen – keine Kündigung. Dieser Mechanismus wirkt bei den Auszubildenden – eben nicht. Im 3. Weg werden Jugendliche ausgebildet, die ihre Ausbildungsreife erst im Laufe der Ausbildung erreichen werden. Insofern sind arbeitsrechtlich ganz andere Maßstäbe zu setzen als vielleicht in der regulären betrieblichen Ausbildung. Abmahnungen verfehlen ihre Wirkungen, wenn auch den Auszubildenden klar ist, dass ein paar Fehltage noch kein Grund für eine Kündigung sind. Auch die formelle Überprüfung von solchen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen, die eher als Gefälligkeitsleistung denn als medizinische Notwendigkeit ausgestellt werden, durch den medizinischen Dienst der Krankenkassen, mag Fehlentwicklungen bei einzelnen Ärzten entgegenwirken, löst aber nicht das Problem bei den Auszubildenden. Diese sollen verantwortungsbewusst mit ihrer Zeit umgehen lernen.

Motivation fördern

Der beste Weg, Fehlzeiten zu vermeiden, besteht folglich darin, die Motivation der Auszubildenden zu fördern. Es muss einen erkennbaren Sinn haben, da gewesen zu sein: indem Lernfortschritte transparent geworden sind, Anerkennung über die geleistete Arbeit erreicht worden ist, neues Wissen, neue Handlungsmöglichkeiten, neue Verantwortung erreicht worden sind, Schritt für Schritt, Tag für Tag.

„Sorgebündnis“ mit einer dritten Vertrauensperson

Mit Zustimmung der Auszubildenden initiiert der Bildungscoach ein „Sorgebündnis“ mit einer dritten Vertrauensperson, die im Rahmen einer Vereinbarung tätig wird, indem sie etwa morgens zu einer verabredeten Zeit telefonisch überprüft, ob der/die Auszubildende rechtzeitig aufgestanden ist, oder sich einmal in der Woche über aktuelle Entwicklungen im Ausbildungsalltag berichten lässt und der/die Auszubildende im Bedarfsfall anregt, dazu ein Gespräch mit dem Bildungscoach zu führen.

6.2 Förderung selbstständiger Lebensführung

Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt ist die Stärkung der individuellen Handlungskompetenzen bezogen auf das Selbstständigwerden im Alltagsleben. Die Unterstützungsleistungen beginnen damit, mit den Auszubildenden Tagesplanungen zu entwickeln, was sie wann tun können und wie sie das am besten mit der Anwesenheit in der Ausbildung verbinden. Diese Tagesplanung beginnt mit der Frage: Wann muss ich aufstehen, damit ich den Bus erreiche, der mich rechtzeitig zur Ausbildungsstätte bzw. zum Betrieb oder zum Berufskolleg bringt? Sie schließt weiterhin die Fragen ein: Wann kann ich Arztbesuche und Einkäufe im Wochenverlauf am besten regeln? Wann haben welche Freizeitaktivitäten Platz, ohne dass negative Auswirkungen auf das Ausbildungsgeschehen entstehen? Im Zusammenhang mit Problemlösungsstrategien sind zum Teil sehr elementare Aspekte der Lebensführung von Bedeutung. Fehlverhalten oder Regelverletzung haben oft den Hintergrund, dass die Jugendlichen vieles noch lernen müssen, was eigentlich als selbstverständlich erscheinen könnte. So bringt es wenig, Verspätungen mit moralischen Appellen zu bekämpfen. Stattdessen müssen Handlungsstrategien in sehr kleinen

Schritten erarbeitet werden: Welche Fahrkarte hätte gelöst werden müssen? Wo und wann können Fahrkarten vor Antritt der Fahrt gekauft werden, damit zum Beispiel die Fahrt von Dortmund zum Berufskolleg in Hamm nicht in Kamen zwecks Fahrkartenkauf unterbrochen werden muss. Bei der Suche nach einer Wohnung muss mit den Auszubildenden ein Finanzplan aufgestellt werden: Welche Kosten fallen bei einer eigenen Wohnung an? Welche Wohnung kann ich mir bei meinen Einkünften leisten?

Im Zusammenhang mit der Bewältigung des eigenen Haushaltes steht zum Beispiel auch die Anforderung, kochen zu lernen. Dies kann als flankierendes Angebot im Rahmen des 3. Weges organisiert werden oder aber auch durch den Verweis auf entsprechende Angebote der VHS oder anderer Bildungsanbieter. Auch die Vermittlung von Entspannungskursen oder Hygieneberatung gehören dazu. So wurde im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Thema Körperpflege und Hygiene bei einem Träger ein Umstylingprojekt zusammen mit den Auszubildenden des Friseurhandwerks gestartet. Weiterhin gibt es praktische Hinweise zur Etikette, zum Dresscode (insbesondere bei der Vorbereitung eines Bewerbungsgesprächs für die betriebliche Qualifizierungsphase). Zur Stärkung des Selbstvertrauens gibt es Trainings zur Überwindung von Schüchternheit, zum Beispiel bei der Auftragsannahme im Änderungsatelier oder beim Verkauf im Kiosk. Zur Stärkung von Selbstvertrauen können zum Beispiel auch Exkursionen zu einer Kletterwand oder einem Klettergarten dienen. Dass man sich selbst und den anderen Komplimente macht, trägt ebenfalls zu einer besseren Selbsteinschätzung und zu einem besseren Gruppenklima bei.

6.3 Kriseninterventionen

Um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden, müssen krisenhafte Entwicklungen bei den Auszubildenden frühzeitig erkannt werden, damit mit ihnen gemeinsam Erfolg versprechende Lösungsstrategien entwickelt werden können. Voraussetzungen für erfolgreiche Krisenbewältigungen sind eine gute Beziehungs- und Vertrauensbasis zu den Auszubildenden. Die Jugendlichen sollen erfahren, dass es normal ist, Probleme zu haben, aber auch, dass diese Probleme nur durch eigenes Handeln bewältigt werden können, gegebenenfalls auch mit Unterstützung durch Dritte. Hilfreich ist weiterhin die vorausschauende Be-

schäftigung mit Themen, die zu krisenhaften Entwicklungen führen können, etwa Wohnen, Finanzen, Gesundheit oder Familie. In den Anamnesegesprächen werden u. a. die Familien- und Lebenssituation und die Wohnsituation thematisiert und bieten für die Jugendlichen wie auch für die Bildungscoachs Anknüpfungspunkte, um beeinträchtigende Problemstellungen anzusprechen oder im weiteren Verlauf der Ausbildung aufmerksam zu beobachten (vgl. Buschmeyer/Eckhardt 2009, S. 22 – 33). Gruppenangebote zur Förderung der Kompetenzförderung, flankierend zum Wirtschafts- und Sozialkundeunterricht, bieten den Vorteil, dass die Themenstellungen zunächst allgemein und „unpersönlich“ besprochen und Lösungsstrategien in der Gruppe der Auszubildenden erarbeitet werden (vgl. dazu auch Eckhardt 2006). Sie können sich gegenseitig bei der Problembewältigung unterstützen. Die Jugendlichen müssen also nicht gegenüber dem Bildungscoach „bekennen, dass sie ein Problem haben, mit dem sie alleine nicht klarkommen.“ Vielmehr wird die Beschäftigung mit der jeweiligen Problematik als ganz normales Thema in der Lebensphase zu Beginn der Ausbildung betrachtet. Es wird zunächst auf die Förderung eigenständiger Problemlösungskompetenz orientiert. Dazu gehört dann auch, dass die Jugendlichen von sich aus die Beratung durch den Bildungscoach aktiv einfordern, wenn sie Begleitung und Unterstützung bei der Problemlösung haben wollen. Bildungscoachs können zwar Hinweise geben und Angebote machen. Letztlich hängt der Erfolg der Lösungsstrategie davon ab, wie stark der eigene Wille und die aktive Mitwirkung der Auszubildenden an der Problemlösungsstrategie sind.

Zu dem Vertrauensverhältnis gehört auch eine gute Antenne für versteckte Hinweise, die die Auszubildenden in ihren Gesprächen geben, sowie die Fähigkeit, Fehlzeiten, Krankheiten und Leistungseinbrüche als Hinweise für Probleme und Handlungsbedarf entschlüsseln zu können. Zum Beispiel wird bei Fehlzeiten nach den jeweiligen Ursachen gefragt, die in der Regel „als Entschuldigung“ bedrohlich wirkende äußere Anlässe hervorbringen, die zum Ausgangspunkt einer Problemlösungsstrategie genommen werden können.

Krisenhafte Entwicklungen entstehen immer dann, wenn äußere Anlässe Reaktionen von den Auszubildenden fordern, für die sie keine Handlungsmuster entwickelt haben. Das können Situationen sein, die in der Tat die Existenz bedrohende Auswirkungen haben, wie etwa die Kündigung des Mietvertrages. Es können aber auch an sich regelbare

Vorgänge sein, die bisher verdrängt wurden oder zu denen eine erweiterte Handlungskompetenz benötigt wird. Die übliche Reaktion besteht darin, gar nichts zu tun. Äußeres Erkennungsmerkmal sind deshalb auch unentschuldigte oder krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie Leistungseinbrüche. Sie sind ein Signal, dass die Auszubildenden Unterstützung brauchen. Kaum jemand kommt von sich aus auf den Bildungscoach zu und bittet um Hilfe. Daher ist es bedeutsam, eine gute Vertrauensbasis zu der Ausbildungsgruppe aufzubauen. Die „Kunst“ besteht darin, entsprechende Signale frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren. „Bei einem guten Kontakt und bestehendem Vertrauen zu den Teilnehmenden sieht man den Jugendlichen direkt an, wenn etwas nicht stimmt.“

Die Probleme werden in den meisten Fällen dann zunächst durch intensive Einzelgespräche bearbeitet. In diesen werden Ursachen erforscht und das Verhalten des Auszubildenden gespiegelt, um ihm zu zeigen „so tickst du“. Ein wichtiges erstes Ziel besteht darin, die Situation und ihre Auswirkungen für alle Beteiligten transparent zu machen, auch und vor allem für die Auszubildenden selbst. Danach werden die nächsten Schritte im Rahmen von zeitlich überschaubaren Zielvereinbarungen angegangen.

Reicht dies allein nicht aus, werden auch andere Institutionen oder Personen mit einbezogen. So sind die Gespräche mit den Eltern oft die letzte Möglichkeit. Es wurde auch zusammen mit dem Berufsberater überlegt, wie dem Teilnehmer zu helfen ist (Unterstützungsnetzwerk). Jede Krisenintervention bedarf individueller Strategien. Es hat sich jedoch als erfolgreich herausgestellt, eindeutige Ziele zu definieren, klare Regeln vorzugeben und damit verbundene Sanktionen transparent zu machen. Die Übernahme von Verantwortung ist bedeutend für die weitere Entwicklung. Die Möglichkeit zur Unterbrechung der Ausbildung gibt vielen eine weitere Chance, die in einer regulären Ausbildung zum Scheitern verurteilt wären. „Es wurden Rahmenbedingungen für eine Unterbrechung festgelegt mit dem Ziel psychische Probleme mit einer Therapie zu bearbeiten.“ Ziel ist immer, die Auszubildenden trotz komplexer Problemlagen zu stabilisieren und durch Hilfestellungen und Motivation wieder zu integrieren. Dabei muss auch an der eigenen Grundhaltung als Bildungscoach gearbeitet werden. Dazu gehört ein positives Menschenbild, die Potenziale in den Vordergrund zu stellen und die Menschen in ihrer Lebensgeschichte ernst zu nehmen.

Nicht jede Problematik lässt sich schnell lösen, selbst wenn sie Außenstehenden wie den Bildungscoachs von der Sache her professionell lösbar erscheinen. Manches äußere Anzeichen ist nur vorgelagert. Dahinter verbergen sich weitere Problemstellungen, die noch nicht der Bearbeitung zugänglich sind. Man muss sich also Zeit lassen, bis der biografische Schlüssel für das Problem gefunden ist und Lösungsstrategien entwickelt werden können.

6.4 Bewältigung von Finanzierungsproblemen

Zu Beginn der Ausbildung sind die Auszubildenden mit einer ganzen Reihe von Finanzierungsproblemen konfrontiert. Diese zu bewältigen ist zeitaufwendig, nervend und lästig. Sie belasten die jungen Menschen sehr stark, zeitlich wie emotional. Sie führen meist zu Überforderungen, weil die Zusammenhänge schwer durchschaubar sind. Vielfach sind die Probleme objektiv nicht aus eigener Kraft zu lösen. Folgen sind Leistungsabfall und Fehlzeiten. Die oben beschriebene Strategie, im Rahmen von Gruppenangeboten und Einzelgesprächen einen Katalog von Finanzierungsproblemen abzuarbeiten, die sich mehr oder weniger allen Auszubildenden stellen können, kann solchen Negativentwicklungen entgegenwirken. Zu vielen Problemstellungen müssen auch seitens des Bildungscoachs in Verbindung mit dem Ausbildungsträger, der Berufsberatung und dem SGB II-Leistungsträger übergreifende Lösungsstrategien erarbeitet werden.

6.4.1 Umstellung des Einkommens auf die Ausbildungsvergütung

Junge Erwachsene mit Arbeitslosengeld II haben diese Leistung bisher zu Beginn des Monats erhalten. Mit dem Eintritt in die Ausbildung ändert sich diese Finanzierung, denn die Ausbildungsvergütung wird in der Regel erst zum Monatsende bezahlt. Dadurch entsteht für den ersten Ausbildungsmonat eine Finanzierungslücke, die vor allem hinsichtlich der Mietzahlungen weitere Probleme aufwirft.

Mit Eintritt in die Ausbildung besteht für Auszubildende, die nicht im Haushalt der Eltern wohnen, Anspruch auf Berufsausbildungsbeihilfe (BAB) nach §§ 59 – 76 SGB III. Nach § 7 Absatz 5 SGB II erlischt damit der Anspruch auf Arbeitslosengeld II, es sei denn, sie haben vorher ein im

Vergleich zum BAB-Anspruch höheres Arbeitslosengeld bezogen. Dann wird BAB analog zum Arbeitslosengeld II gezahlt (§ 74 SGB III). Gewährt werden Lebensunterhalt analog zu § 13 Absatz 1 Satz 1 (341 Euro) und Mietkosten nach § 13 Absatz 2 Satz 2 (146 Euro) des Bundesausbildungsförderungsgesetzes (BAFöG). Weiterhin werden Fahrtkosten für die Fahrten zwischen Wohnung, Ausbildungsstätte und Berufsschule (§ 67 SGB III), sonstige Aufwendungen für Arbeitskleidung (12 Euro) und gegebenenfalls für Kinderbetreuung (130 Euro) gewährt (§ 68 Absatz 3 SGB III). Das Einkommen aus der Ausbildungsvergütung wird allerdings nach Abzug der Werbungskosten angerechnet (§ 71 SGB III, § 21 BAFöG). Auch Unterhaltsleistungen der Eltern sind gegebenenfalls zu berücksichtigen.

SGB II § 7 Absatz 5

Auszubildende, deren Ausbildung im Rahmen des Bundesausbildungsförderungsgesetzes oder der §§ 60 bis 62 des Dritten Buches dem Grunde nach förderungsfähig ist, haben keinen Anspruch auf Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts. In besonderen Härtefällen können Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts als Darlehen geleistet werden.

SGB III § 74 Berufsausbildungsbeihilfe für Arbeitslose

Ein Arbeitsloser, der zu Beginn der Maßnahme ansonsten Anspruch auf Arbeitslosengeld gehabt hätte, der höher ist als der zugrunde zu legende Bedarf für den Lebensunterhalt, hat Anspruch auf Berufsausbildungsbeihilfe in Höhe des Arbeitslosengeldes. In diesem Fall wird Einkommen, das der Arbeitslose aus einer neben der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme ausgeübten Beschäftigung oder selbstständigen Tätigkeit erzielt, in gleicher Weise angerechnet wie bei der Leistung von Arbeitslosengeld.

Diese gesetzlichen Bestimmungen zu verstehen und die komplizierten Anträge auszufüllen, erfordert schon von Bildungscoachs, auch wenn sie „Antragsprofis“ sind, volle Konzentration und viel Arbeit. Das können Auszubildende kaum alleine schaffen. Um Nachteile zu vermeiden, müssen also gleich zu Beginn der Ausbildung (möglichst schon beim Vertragsabschluss) die Anspruchsberechtigungen geprüft, die Anträge gestellt und nach Möglichkeit mit den Fachleuten der Agentur für Arbeit und des SGB II-Leistungsträgers im Vorfeld abgestimmt werden. Da alle BAB-Anträge zu Beginn des Ausbildungsjahres gestellt werden, nimmt die Bearbeitung und Bewilligung meist mehr als einen Monat

in Anspruch. Mit dem Antrag sollte daher zugleich auch der Antrag auf Weiterzahlung des Arbeitslosengeldes II als Darlehen gestellt werden, um Leistungsunterbrechungen zu vermeiden. Eine Reihe von Ausbildungsträgern im 3. Weg haben solche Darlehen in vorbildlicher Weise auch aus eigenen Mitteln oder aus Stiftungsmitteln gewährt.

6.4.2 Auswirkungen der Ausbildungsvergütung auf die Bedarfsgemeinschaft

Bei Auszubildenden, die mit ihren Eltern zusammen bisher Arbeitslosengeld II bezogen haben, verändert sich durch die Ausbildungsvergütung die Höhe des Arbeitslosengeldes II.

Beispiel: So gab es bei einem Auszubildenden Hemmnisse zu Beginn der Ausbildung (Fehlzeiten), da die Eltern befürchteten bzw. annahmen, der Haushalt bekäme jetzt weniger Geld. Das führte zu Fehlzeiten. Die ARGE hat ein Gespräch mit den Eltern geführt und dabei die Situation „vorher – nachher“ vorgerechnet.

Denn die Ausbildungsvergütung wird zwar als zusätzliches Einkommen teilweise angerechnet, wodurch sich die Höhe des Arbeitslosengeldes verringert. Rechnet man aber die Ausbildungsvergütung dazu und berücksichtigt man auch den zusätzlichen Aufwand (z. B. Fahrtkosten), zeigt sich, dass es beim Gesamtfamilieneinkommen nicht zu einer finanziellen Schlechterstellung kommt. Seitdem ist der Auszubildende da. Er ist sogar bester Mann in Schule und in der Praxis geworden. Sogar der Vater holt jetzt Hilfe bei Bewerbungen ein, nach fünf Jahren Langzeitarbeitslosigkeit. Nicht nur die Auszubildenden, sondern auch die Familien profitieren so vom 3. Weg.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Bearbeitung solcher Fragen im Rahmen von Gruppenangeboten die Auszubildenden in der Beurteilung ihrer finanziellen Situation sicherer macht. Auch die Eltern aktiv einzubinden, führt zu einer Stabilisierung. Nicht zuletzt bewährt sich dabei die enge Zusammenarbeit mit der ARGE bzw. Optionskommune.

6.4.3 Fahrtkosten

„Ich hatte kein Geld mehr für die Fahrkarte und konnte deshalb nicht in die Berufsschule gehen.“ Dieser Satz ist bei den Auszubildenden sehr beliebt, bei Lehrkräften und Bildungscoachs dagegen äußerst verhasst. Zu Recht, denn diese Probleme können im Keim erstickt werden, wenn der Ausbildungsträger den Auszubildenden von vornherein ein Jobticket bereitstellt.

Beispiele: Im Verkehrsverbund Rhein-Sieg können sich die Ausbildungsträger dem JobTicket anschließen und für ihre Auszubildenden das StarterTicket im Abonnement organisieren.⁶ Im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr gibt es ebenfalls verschiedene Rabatte für Großkunden mit mindestens 50 Abonnenten, auch für das YoungTicketPLUS für Auszubildende. Diese Rabatte erhöhen sich je nach Anteil der Neukunden (die vorher noch keine Abos hatten) und wenn der Anteil der Abos im Vergleich zur Belegschaft steigt.⁷ Jobticket oder Großkundenrabatte bieten nicht nur günstigere Preise, sondern auch zum Teil günstigere Leistungen. Dem zusätzlichen Aufwand für den Bildungsträger steht entgegen, dass Fehlzeiten aufgrund nicht vorhandener Fahrkarte für die gesamte Ausbildungszeit kein Thema mehr sind, auch nicht während der betrieblichen Qualifizierungsphasen.

Nach § 2 Absatz der Schülerfahrkostenverordnung des Landes Nordrhein-Westfalen übernimmt der Schulträger Schülerfahrkosten zum Besuch von Bezirksfachklassen oder bezirksübergreifenden Fachklassen mit bis zu 50 Euro, wenn der Eigenanteil 50 Euro im Beförderungsmonat übersteigt.⁸

Die Auszubildenden können die Fahrtkosten für das Jobticket oder das Monatsticket per Abtretungserklärung dem Arbeitgeber überlassen. Sofern sie BAB erhalten, bekommen sie einen entsprechenden Fahrtkostenzuschuss. Angesichts der sehr niedrigen Ausbildungsvergütung von 310 Euro im ersten Ausbildungsjahr stellt die alleinige Übernahme der Fahrtkosten durch die Auszubildenden ein erhebliches Problem dar, zumal wenn durch auswärtigen Berufsschulunterricht oder Praktikumsbetriebe außerhalb des Tarifgebietes weitere Kosten dazukommen. Einige Ausbildungsträger im 3. Weg haben daher den Auszubildenden einen Arbeitgeberzuschuss zu den Fahrtkosten gewährt. Fahrtkosten gehören weder zu den Maßnahmekosten noch

⁶ Infos zum JobTicket im VRS: http://www.vrsinfo.de/3_7_1.php, Broschüren zum Download für Unternehmen unter 50 Beschäftigte: http://www.vrsinfo.de/download/3_7_1_JobTicket2010_Unternehmen_unter_50_Mitarbeitern.pdf für Unternehmen über 50 Beschäftigte: http://www.vrsinfo.de/download/3_7_1_JobTicket2010_Unternehmen_ab_50_Mitarbeitern.pdf

⁷ Infos zu Großkundenrabatten im VRR: http://www.vrr.de/de/tickets_und_tarife/grosskunden/index.html, Broschüre zum Download: <http://www.vrr.de/imperia/md/content/broschueren/grosskunden.pdf>

⁸ Quelle: <http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulrecht/Verordnungen/SchuelerfahrkostenVO.pdf> [10.04.2010]

zu den zusätzlich erstatteten Kosten. Sie können also vom Arbeitgeber zusätzlich erbracht werden und werden als aufstockende Leistung bei der Berufsausbildungsbeihilfe auch nicht als Einkommen angerechnet (§ 71 Absatz 2 Nr. 4 SGB III). Die Agentur für Arbeit oder der SGB II-Leistungsträger zahlt dem Arbeitgeber ohnehin nur einen Zuschuss zur Ausbildungsvergütung (vgl. § 246 Abs. 2 SGB III). Eine erhöhte, an den Tarifen angelehnte Vergütung oder zusätzliche Sachleistungen wie zum Beispiel anteilige Fahrtkosten sind demnach nicht förderschädlich.

6.4.4 Eigene Wohnung, selbstständige Haushaltsführung

Viele Auszubildenden im 3. Weg haben bereits eine Wohnung, alleine oder mit Partner/-in und/oder Kind. Vielfach wird auch der Eintritt in die Ausbildung als Anlass genommen, aus der elterlichen Wohnung auszuziehen und auf eigenen Füßen zu stehen. In Familien, die nur Langzeitarbeitslosigkeit und Arbeitslosengeld II-Bezug kennen, wird die regelmäßige und pünktliche Teilnahme an der Ausbildung mitunter als „störend“ empfunden, was für die Auszubildenden wiederum sehr belastend ist. Eine eigene Wohnung und selbstständige Haushaltsführung zu erreichen, kann mit zu den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausbildung gehören.

Allerdings sind viele Auszubildenden mit der Organisation des Umzugs und der selbstständigen Haushaltsführung überfordert.

Beispiel: So wurde bei einem Auszubildenden ein extremer Leistungsabfall und gleichzeitig eine Verwahrlosung des äußeren Erscheinungsbildes festgestellt. In Einzelgesprächen wurde nach Gründen für die Unorganisiertheit des Auszubildenden gesucht. Es stellte sich heraus, dass der Jugendliche durch einen Umzug und die eigene selbstständige Haushaltsführung völlig überfordert war. Auch die finanzielle Situation stellte sich als desolat heraus. Der Auszubildende erhielt die Aufgabe, alle Unterlagen für ein Gespräch beim Träger mitzubringen. Diese wurden dann im Rahmen des Stützunterrichtes geordnet. Auf dieser Basis wurden die notwendigen nächsten Handlungsschritte festgelegt, auch unter dem Aspekt, wo sind mögliche Einsparpotenziale. Daneben wurde der Blick darauf gerichtet, ob es Ansprüche auf Leistungen gibt, die nicht beantragt wurden. Mit diesen Interventionen konnte eine vollständige Stabilisierung des Auszubildenden erreicht werden.

Beispiel: Bei einem anderen Auszubildenden stellte sich in einem Gespräch über seine hohen Fehlzeiten heraus, dass er nur über eine Postadresse in einer Männerpension verfügte. Er musste sich wechselnde Schlafplätze organisieren und war von Obdachlosigkeit bedroht. In einer ersten Krisenintervention wurde ein Dauerschlafplatz beim Bruder organisiert. Allerdings stellte sich als entscheidend heraus, die Situation ständig weiter im Auge zu haben. Der Auszubildende wurde von dem Bruder nach einiger Zeit aus der Wohnung verwiesen. Daraufhin wurde kurzfristig ein neuer Dauerschlafplatz für die nächsten sechs Wochen organisiert, bevor eine Wohngemeinschaft (WG) gefunden werden konnte. Danach tendierten die Fehlzeiten beim Auszubildenden gegen null.

Bei solchen Unterstützungsleistungen kann mitunter die gesamte Ausbildungsgruppe mit einbezogen werden. Die Renovierung und Einrichtung der neuen Wohnung und der Umzug kann als Ausbildungsprojekt durchgeführt werden, bei dem sowohl berufsfachliche wie berufsübergreifende methodische, soziale und personale Kompetenzen gefördert werden. Dadurch werden gleichzeitig auch der Gruppenzusammenhalt und solidarisches Handeln der Auszubildenden gefördert. Die Einzelnen wie die Gruppe insgesamt werden stabilisiert.

Gerade bei einem sehr niedrigen Familieneinkommen ist eine sparsame Haushaltsführung überlebensnotwendig. Ergänzend zum Wirtschafts- und Sozialkundeunterricht sollten die Auszubildenden jeweils für sich ausrechnen, wie viel Geld ihnen nach Abzug von Miete, Nebenkosten, Fahrtkosten und anderen regelmäßigen Kosten noch bleibt und wie sie dieses Geld sparsam einsetzen können. Bei der Verbraucherzentrale gibt es ein sehr preisgünstiges Haushaltsbuch mit vielen Informationen und Tabellen, mit dem ein Überblick über die Entwicklung der eigenen Finanzen hergestellt werden kann (vgl. Winkelmann/Berzins 2006). Im Internet können auch kostenlose oder preisgünstige elektronische Haushaltsbücher gegoogelt werden.

Zur selbstständigen Lebensführung gehört auch eine regelmäßige und gesunde Ernährung. Nicht immer ist gewährleistet, dass sich die Auszubildenden zu Hause gut ernähren können. Preisgünstige Angebote für das Frühstück und das Mittagessen sollten daher beim Ausbildungsträger vorhanden sein. Das gemeinsame Frühstück in der Gruppe, verbunden mit einem flexiblen täglichen Ausbildungsbeginn, hat zudem noch einen wichtigen gruppenspezifischen Effekt und trägt zur Förderung von berufsübergreifenden

Kompetenzen bei. Die Organisation und Zubereitung des Frühstücks kann von wechselnden Gruppen übernommen werden. Gemeinsames Kochen in der Freizeit bis hin zu Kochkursen für die gesunde Ernährung sind nicht nur unter sozialen Gesichtspunkten nützliche ausbildungsbegleitende Aktivitäten. Unter dem Label „optimiX“ gibt es Empfehlungen für die gesunde Ernährung von Kindern und Jugendlichen, die als Gütesiegel sowohl für Schul- und Betriebskantinen als auch für den privaten Gebrauch genutzt werden können.⁹

Beispiel: Bei einem Auszubildenden ist starkes Übergewicht das Problem, sodass eine spätere Arbeit in dem Beruf schwierig ist. Mit ihm wurden Zielvereinbarungen zu den Themen Sport und Ernährung abgeschlossen. Wenn es um den Zusammenhang von Gewicht und Beruf geht, ist vonseiten der Bildungsbegleitung viel Fingerspitzengefühl erforderlich. Bei der Suche nach einem Praktikumsplatz wurde der Betrieb auf die Problematik des Azubis hingewiesen.

6.4.5 Bearbeitung von Schulden

„Kinder und Jugendliche sind eine überaus solvente Käufergruppe. 2005 konnten die Sechs- bis Zwölfjährigen knapp 1,5 Milliarden Euro an Taschengeld und Geldgeschenken ausgeben. Mit Nebenjobs kamen die Jugendlichen gar auf 5,1 Milliarden Euro (...). Mit dem Geld wachsen die Wünsche – allerdings meist noch schneller: Zwischen sechs und zwölf Prozent der Jugendlichen und jungen Erwachsenen haben sich bereits Geld geliehen, das sie nicht sofort zurückzahlen können. Die Schutzgemeinschaft für Kreditsicherung (Schufa) verzeichnet für die bei ihr gemeldeten 18- und 19-Jährigen bereits Schulden von im Schnitt 3.500 Euro“ (Quelle: Stern 13.10.2006)¹⁰. Etwa 87 % der Schulden von Jugendlichen werden durch die Benutzung von Handys verursacht. Das, was mit dem Handy Spaß macht, kostet richtig extra Geld (SMS, Klingeltöne, Spielen, Logos). Auch das Internet wird zur Schuldenfalle, wenn „aus Versehen“ kostenpflichtige Seiten aufgerufen werden. Schließlich führt auch der hohe Konsumdruck dazu, mehr Geld auszugeben als vorhanden ist, etwa für Designer-Klamotten, Schuhe oder Rucksäcke von bestimmten Marken oder den begehrten iPod (vgl. www.srbg.de). Da Jugendliche oft noch nicht richtig mit Geld umgehen können, kommt es häufig bereits in jungen Jahren zu Überschuldungen, denn sie können ihre Schulden mit dem vorhandenen Einkommen nicht fristgerecht tilgen¹¹.

Im Zusammenhang mit dem Eintritt in die Ausbildung wird die Schuldenproblematik mitunter erdrückend. Meist reagieren die Jugendlichen hilflos. Manchmal entsteht auch der Eindruck, die Ausbildung mach überhaupt keinen Sinn, weil sie ohnehin nicht von den Schulden loskommen. Es ist viel gewonnen, wenn die jungen Menschen sich einen Überblick über das Ausmaß der Schulden verschaffen und sich einen Plan erarbeiten, wie diese kurz-, mittel- und langfristig gemindert werden können. Das mindert die psychische Belastung. Hier ein Beispiel:

Beispiel: Es gab einen Auszubildenden mit sehr hohen Fehlzeiten. Nach vielen Gesprächen hat er mitgeteilt, dass die Schulden der Grund für sein Verhalten seien. Dieses Problem wurde dann mit ihm angegangen, indem alles aufgelistet wurde und der Kontakt mit der Schuldnerberatungsstelle hergestellt wurde. Der Vertrauensaufbau hat eine sehr lange Zeit gedauert, aber jetzt hat der Teilnehmer wieder eine Perspektive.

Da die Schuldnerberatungsstellen bei den Verbraucherberatungen oder bei sozialen Verbänden oft hoffnungslos überlastet sind, ist es empfehlenswert, dass auch Bildungsträger über Personal verfügen, die Grundlagen der Schuldnerberatung beherrschen. Denn es gibt eine Reihe von Aktivitäten, die nicht sofort ausgebildete Schuldnerberatungsfachkräfte verlangen.

Der erste Schritt ist, sich einen Überblick über die Verschuldung zu verschaffen. Welcher Gläubiger hat in welcher Höhe Forderungen? Welche monatlichen Ratenzahlungen sind zu leisten? Bis wann? Gibt es bereits vollstreckte Titel (Pfändungsbeschlüsse)? In welcher Reihenfolge sind die Schulden entstanden?

⁹ Die Schriftenreihe „Optimierte Mischkost“ optimiX® für Kinder und Jugendliche des Forschungsinstituts für Kinderernährung GmbH in Dortmund kann über das Internet bezogen werden: www.fke-dogmbh.de. Das Konzept wurde vom MAGS NRW gefördert.

¹⁰ Quelle: <http://www.stern.de/wirtschaft/geld/jugendliche-schulden-sind-kein-kinderspiel-573892.html> [09.04.2010]

¹¹ Das Projekt „Schulden kompetent managen“ in Dortmund bietet Schulen u. a. Konzepte und Unterrichtsmaterialien für Seminare zur Schuldenprävention, eigene Wohnung, Fixkosten im Haushalt, Kredite u. a. m., die aber zum Teil auch im Bildungscoaching verwendet werden können: www.fit-fuers-geld.de [12.03.2010]

Der zweite Schritt besteht darin, die Gläubiger über die neue Situation (Eintritt in die Berufsausbildung) und über das veränderte Einkommen zu unterrichten. Nach den Pfändungsfreigrenzen (nach § 850 c Abs. 2 a ZPO) sind Einkommen unter 990 Euro monatlich pfändungsfrei.¹² Während der Ausbildung haben die jungen Menschen zunächst mal Ruhe, wenn sie die Gläubiger darüber informieren, dass bis zum Ende der Ausbildung nichts zu holen ist.

Als Akt des guten Willens kommt immer gut an, wenn auf freiwilliger Basis eine monatliche Tilgung angeboten und auch tatsächlich geleistet wird, zum Beispiel 5 Euro oder 10 Euro im Monat. Allerdings sollte sehr genau überprüft werden, wie viel Geld im Monat für die Abzahlung realistisch zur Verfügung steht. Ein gesunder Deal könnte zum Beispiel sein, das Rauchen aufzugeben und dafür 20 Euro im Monat verteilt auf drei oder vier Gläubiger (je nach Höhe der Schulden) per Dauerauftrag zu zahlen.

Eine gute Möglichkeit zur Schuldenreduzierung sind auch Vergleichsangebote. Wenn Gläubiger erkennen, dass sie in den nächsten zwei Jahren keine Rückzahlung durchsetzen können und auch danach andere Schulden Vorrang haben, sind sie zu Vergleichsvereinbarungen bereit, z. B. gegen Sofortzahlung der Hälfte der Schulden wird die andere Hälfte erlassen. Das macht zum Beispiel Sinn, wenn sich viele Kleinschuldenbeträge angehäuft haben. In solchen Fällen ist eine Umschuldung erstrebenswert. Manche Bildungsträger haben hierfür einen eigenen Etat bereitgestellt (z. B. finanziert aus Spendenmitteln oder Erbschaften) oder stellen Kontakt zu Stiftungen her. Diese beiden Maßnahmen tragen dazu bei, dass der Schuldenberg geringer wird oder zumindest durch die Schuldzinsen nicht weiter anwächst.

6.4.6 Antritt von Haftstrafen

Bei schwebenden Verfahren kann der Beginn einer Ausbildung auch als Argument genutzt werden, drohende Haftstrafen auf Bewährung auszusetzen oder zumindest abzumildern. Wenn Strafen schon verhängt sind oder eine Bewährung aufgrund der Schwere der Tat nicht möglich ist, kann der Haftantritt mitunter verschoben werden, auf die

Ferienzeit oder auf die Zeit nach der Ausbildung, sodass die Ausbildung darunter nicht leidet. Für nicht vermeidbare Strafen ist das Instrument der Unterbrechung hilfreich. Der Ausbildungsträger bietet den Betroffenen in Absprache mit dem Leistungsträger an, sie nach Ableistung der Haftstrafe wieder in die Ausbildung aufzunehmen. Das Entgegenkommen der Gerichte und Justizbehörden ist meist an die Auflage geknüpft, regelmäßig und aktiv an der Ausbildung teilzunehmen. Alle diese Regelungen erfordern eine enge Zusammenarbeit mit der Jugendgerichtshilfe, gegebenenfalls auch mit den Verteidigern oder den Justizbehörden. Die Jugendgerichtshilfe bietet Einzel-, Gruppenberatungen und Kurse für Jugendliche an, die mit dem Gesetz in Konflikt geraten sind. Sie begleitet sie vor, während und nach dem Verfahren und gibt Hinweise, wie der angerichtete Schaden wieder gut gemacht werden kann. Wenn Bildungscoachs für die Jugendlichen günstige Regelungen (z. B. Verschiebung der Haftstrafe, Umwandlung in Sozialstunden, Verkürzung der Haftdauer wegen guter Führung) erreichen können, während der Haftzeit engen Kontakt mit ihnen halten, sie mit Informationen, Lernmaterialien und Aufgaben aus der Berufsschule und der praktischen Ausbildung versorgen und sich erforderlichenfalls auch um die Frau und Kind kümmern, ist das ein wichtiger Beitrag zur Resozialisierung und zur Absicherung des Ausbildungserfolges.

6.4.7 Unterforderung vermeiden, Fehlentscheidungen korrigieren

Häufig ist der Eintritt in die Ausbildung im 3. Weg ein Kompromiss, der von den jungen Menschen nur schwer nachvollzogen werden kann. Mangels anderer Ausbildungsangebote mussten sie einen Ausbildungsplatz im 3. Weg akzeptieren, um überhaupt eine Chance auf einen Ausbildungsplatz zu bekommen.

Beispiel: Das Verhalten eines Auszubildenden hatte sich negativ verändert, was auch Auswirkungen auf die Einstellung der Ausbildungsgruppe nach sich zog. Daraufhin wurden Gespräche mit dem Auszubildenden geführt. Es stellte sich heraus, dass er sich durch die Ausbildung beim Träger unterfordert fühlte. Zwischenzeitlich wurde von ihm der Wunsch geäußert, eine bereits abgebrochene Ausbildung als Tischler fortzusetzen. Von den Verantwortlichen des Trägers wurde geklärt, ob diese Möglichkeit überhaupt besteht bzw. der Auszubildende die notwendigen Voraussetzungen (absolvierte Zwischenprüfung) überhaupt hat.

¹² Das Bundesministerium für Justiz hat eine Broschüre mit den seit Juli 2009 geltenden Pfändungsfreigrenzen veröffentlicht: http://www.bmj.bund.de/files/-/3786/Pfaendungsfreigrenzen_Juli2009.pdf [12.04.2010]

Es lag der Verdacht nahe, dass es sich eher um einen Fluchtweg handelte. Es stellte sich dann auch heraus, dass der Auszubildende keine Zwischenprüfung gemacht hatte. Danach stand im Fokus, welche Förderung er braucht, um seine Ausbildung fortzusetzen. Es wurde die Vereinbarung getroffen, dass sich der Träger verpflichtet, einen Betrieb zu finden, in dem sich der Auszubildende gefordert sieht. Dieses Vorgehen hat zum Erfolg geführt. Der Auszubildende absolviert die betriebliche Qualifizierungsphase jetzt zuverlässig und motiviert.

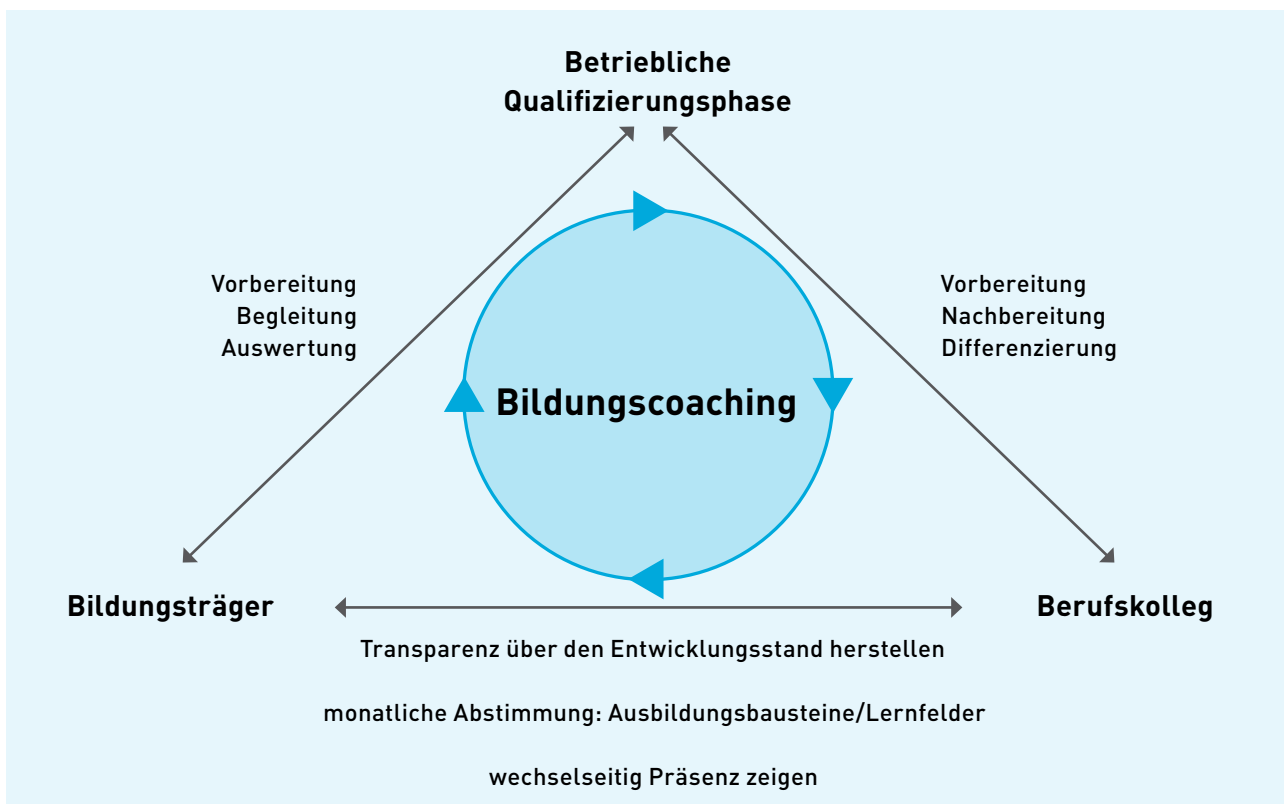
Das Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, solche Kompromisse auch für die jungen Menschen tragfähig zu gestalten, indem ihren Wünschen und Interessen nachgegangen wird und die Ausbildungsbedingungen nach Möglichkeit entsprechend angepasst werden, zum Beispiel durch eine anspruchsvollere betriebliche Qualifizierungsphase oder durch die Übertragung von Verantwortungsbereichen.

7. Begleitung des Berufsschulunterrichts

Bildungscoaching soll die Auszubildenden unterstützen, erfolgreich zu sein und die Lernanforderungen an den verschiedenen Lernorten gut zu bewältigen. Bei der Arbeit mit den Auszubildenden selbst steht die Frage im Vordergrund, was diese tun können, um ihren Erfolg zu steigern. Im Sinne der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung gehört dazu auch die Klärung, welche Leistungen vonseiten des Bildungsträgers, des Berufskollegs oder des Betriebes erbracht werden sollten, damit die Auszubildenden ihre Ziele besser erreichen können. In diesem Sinne hat Bildungscoaching auch Management- und Koordinierungsfunktionen, damit die Lernangebote an den verschiedenen Lernorten möglichst gut aufeinander abgestimmt und die entsprechenden Förderleistungen aller Beteiligten zur Unterstützung der Zielerreichung durch die Auszubildenden erbracht werden. Neben der individuellen Begleitung und der Entwicklung der Ausbildungsgruppe insgesamt umfasst das Bildungscoaching die Koordinierung der Ausbildung an den drei Lernorten Bildungsträger, Berufskolleg und Betrieb.

Für den 3. Weg sollen eigene Lerngruppen mit einer Mindestgröße von 12 Schülerinnen und Schülern eingerichtet werden. Gegebenenfalls können auch Lerngruppen benachbarter Berufskollegs zusammengefasst werden oder Auszubildende aus einer regulären Berufsausbildung außerbetrieblicher Einrichtungen (BaE) integriert werden. Durch die kleinere Klassengröße im Vergleich zu Regelklassen wird dem besonders hohen Bedarf an Differenzierung und Individualisierung des Unterrichts Rechnung getragen. Denn die Auszubildenden im 3. Weg haben in der Regel die Ausbildungsreife noch nicht erreicht. Daher wird im Vergleich zu Regelklassen mehr Zeit für die Förderung von Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz sowie für die Förderung berufsbezogener Allgemeinbildung verwendet. Auch ausbildungsfremde Problemstellungen im persönlichen oder sozialen Leben binden besonders zu Beginn der Ausbildung die Aufmerksamkeit und die Energie der Auszubildenden. Das erste Ausbildungsjahr ist im Grunde jahrgangsübergreifender Unterricht in der Berufsvorbereitung und Berufsausbildung. Nicht zuletzt

Abbildung 11: Coaching: Lernprozesse an den drei Lernorten moderieren/koordinieren – Ressourcen managen



führen auch hohe Fehlzeiten und mitunter auch Unterbrechungen der Ausbildung zu einer weiteren Differenzierung der Lerngruppe. Nicht immer kann die Empfehlung erfüllt werden, dass Unterbrechungen nach Möglichkeit den Berufsschulunterricht nicht beeinträchtigen sollen.

Das Bildungscoaching unterstützt Lernprozesse beim Bildungsträger und am Berufskolleg. Damit soll gewährleistet werden, dass Lern- und Förderprozesse an beiden Lernorten ineinandergreifen. Das Berufskolleg erfährt vom Bildungsträger von den Stärken und von dem Förder- und Entwicklungsbedarf der einzelnen Auszubildenden und kann diese im Unterricht aufgreifen. Umgekehrt gibt das Berufskolleg Informationen über den erreichten Lernstand an den Bildungsträger weiter, verbunden mit der Empfehlung, durch welche Aufgaben beim Bildungsträger Lerninhalte aus der Berufsschule nachbereitet oder berufsbezogene Allgemeinbildung intensiv bearbeitet werden soll. Qualifizierungs- und Förderziele sowie die erforderlichen Unterstützungs- und Förderleistungen werden im Idealfall gemeinsam entwickelt und umgesetzt.

Für den Erfolg der Ausbildung im 3. Weg wird die enge Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bildungsträger und einer oder mehreren Lehrkräften der Berufskollegs als besonders wichtig angesehen. Deshalb besteht im 3. Weg das Ausbildungsteam „aus Ausbilderinnen und Ausbildern, Lehrkräften und pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Bildungscoaching) des Trägers und einer oder mehreren Lehrkräften des Berufskollegs“. „Im Ausbildungskonzept ist die Arbeitsteilung zwischen Berufskolleg und dem Ausbildungsträger klar zu regeln“ (Förderkonzept 2008, S. 19). Die Abstimmung von Lernprozessen an den Berufskollegs gelingt leichter, wenn der Berufsschulunterricht auf wenige Lehrkräfte konzentriert wird. Sowohl für die fachliche Abstimmung der einzelnen Unterrichtsfächer mit den Lernfeldern als auch für die pädagogischen Prozesse (Vertrauen aufbauen, Regeln einhalten) ist es im 3. Weg vorteilhaft, wenn der Unterricht auf möglichst wenige Lehrkräfte (2 – 3) mit jeweils möglichst großem Stundenanteil in der Klasse aufgeteilt ist. Besonders günstige Voraussetzungen für die Kooperation der Lernorte haben sich während der Pilotphase des 3. Weges dort ergeben, wo der Berufsschulunterricht in den Räumen des Trägers durchgeführt wurde. Abstimmungsprozesse konnten unmittelbar vor, während und nach dem jeweiligen Unterricht stattfinden. Das Team des Bildungs-

trägers konnte unmittelbar daran anknüpfen. Ähnliche Effekte können erzielt werden, wenn der Bildungscoach den Berufsschulunterricht begleitet.

Gemeinsame Teambesprechungen sollen mindestens einmal im Monat stattfinden, in der Regel im Anschluss an den Berufsschulunterricht, damit der Zeitbedarf für die Lehrkräfte überschaubar bleibt. Indikatoren für die Intensität der Kooperation zwischen dem Berufskolleg und dem Bildungsträger sind die Häufigkeit der Teambesprechungen, die beteiligten Partner und die Inhalte der Gespräche. Der Bildungscoach initiiert, koordiniert und dokumentiert die Ergebnisse und setzt die Ergebnisse in Abstimmung mit den Lehrkräften um. Es gibt folgende Anlässe für gemeinsame Besprechungen:

- Abstimmung der Lerninhalte der Ausbildungsbausteine beim Bildungsträger mit den Lernfeldern und Lernsituationen im Berufskolleg
- Differenzierung von Lernprozessen, individuelle Förderung
- Fortschreibung der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung

Es ist hilfreich, wenn Ausbilderinnen und Ausbilder und die Sozialpädagogen/Sozialpädagoginnen von sich aus mit konkreten Anliegen und Angeboten zur Zusammenarbeit auf die Berufskollegs zugehen und damit den Lehrkräften den praktischen Nutzen der Kooperation vor Augen führen können. Sie sollten sie also nicht mit Anforderungen zur Zusammenarbeit konfrontieren, sondern ihnen Möglichkeiten und Vorteile der Verknüpfung von Theorie und Praxis aufzeigen, die den Lehrkräften an den Berufskollegs oft gar nicht bekannt sind. Wenn Bildungsträger im Rahmen ihrer Ausbildungsplanung Konzepte zur Umsetzung ihrer Ausbildungsbausteine ausarbeiten und diese mit den Berufskollegs und deren Umsetzungskonzepten zu den Lernfeldern abgleichen, dürfte sehr schnell deutlich werden, wo Ergebnisse aus den Berufskollegs in die praktische Ausbildung integriert werden können.

7.1 Abstimmung der Ausbildungsbausteine und Lernfelder

Immer vor Beginn eines Ausbildungsbausteines bzw. vor Beginn des nächsten Lernfeldes sollen sich beide Seiten gegenseitig informieren, welche Inhalte sie wann und mit

welchen Methoden erarbeiten werden. Der Träger informiert darüber, wie der jeweilige Ausbildungsbausteine durchgeführt werden soll, also welche Lern- und Arbeitsaufgaben, Projekte, Lehrgänge etc. geplant sind. Im Vergleich mit der didaktischen Jahresplanung des Berufskollegs kann dann geklärt werden, ob und wann diese Inhalte in der Berufsschule bearbeitet werden, wie die Verknüpfung zwischen beiden Lernorten geschehen kann und welche zeitlichen Umstellungen beim Träger oder im Berufskolleg vorteilhaft sind, damit die Lernprozesse besser miteinander harmonieren.

Die Untergliederung der Ausbildungsbausteine in einzelne Lern- und Arbeitsaufgaben erleichtert die Abstimmung der Lernorte Bildungsträger, Berufskolleg und Betrieb sowie die Planung individueller Qualifizierungsverläufe. Dabei kommt es nicht in erster Linie auf die Gleichzeitigkeit von Lernprozessen bei Bildungsträgern, Berufskollegs und betrieblichen Qualifizierungsphasen an, sondern auf das Ineinandergreifen von Lernprozessen an den verschiedenen Lernorten. Ziel muss es sein, dass die Auszubildenden Beziehungen zu Lerninhalten an den verschiedenen Lernorten über den gesamten Ausbildungsverlauf verteilt herstellen können.

Dies kann nachfolgend am Beispiel der Umsetzung der Ausbildungsbausteine für den Beruf Fachkraft im Gastgewerbe gezeigt werden:

Der Ausbildungsbaustein 1 betrifft Tätigkeiten aus dem Service. Aus den Erfahrungen der bisherigen Praxis hat es sich aber als vorteilhaft erwiesen, zunächst mit dem Ausbildungsbaustein 2 „Vor- und Zubereitung einfacher Speisen“ mit Tätigkeiten aus der Küche zu beginnen. Die Auszubildenden erwerben Kenntnisse über die Speisen, die sie später an die Gäste verkaufen sollen: Vorbereitungsarbeiten, Zubereitung, Produktkenntnisse sind nötig: Wie werden sie zubereitet? Welche Produktkenntnisse sind erforderlich? Zudem können die Auszubildenden zunächst hinter den Kulissen das nötige Selbstvertrauen und die kommunikativen Kompetenzen erwerben und auch an ihrem Outfit arbeiten, bevor sie „auf Gäste losgelassen“ werden. Bei manchen zeigt sich dabei auch, dass ihre Stärken eher in der Vor- und Zubereitung von Speisen als im Service liegen. Sie absolvieren den Ausbildungsbaustein Küche mit einem positiven Erfolg anstatt mit dem Ergebnis, dass der Service (und damit der gesamte Beruf) vielleicht doch nicht das Richtige für sie ist.

Der Ausbildungsbaustein 2 Küche: Vor- und Zubereitung einfacher Speisen (unter hygienischen Voraussetzungen und Arbeitssicherheitsbestimmungen) wurde in folgende Lern- und Arbeitsaufgaben untergliedert:

1. Eierspeisen (z. B. Rührei mit Kräutern, Omelette, Spiegelei)
2. Handschnittchen, evtl. verschiedene Canapees
3. Aufschnittplatten
4. Salate und Rohkost (z. B. eines Salats mit Dressing)
5. Obstsalate und Quarkspeisen
6. einfache Fleischgerichte (z. B. eines Schnitzels)
7. Planung und Zubereitung eines gesunden Frühstücks für 10 Personen (komplexe Aufgabe)

Der Ausbildungsbaustein ist absolviert, wenn alle sieben Lern- und Arbeitsaufgaben bearbeitet worden sind. Die Lern- und Arbeitsaufgaben werden mindestens einmal durchgeführt, meist aber mehrmals, denn es gibt viele verschiedene Eierspeisen, Varianten von Schnittchen oder Salaten und auch verschiedene einfache Fleischgerichte. Die Lern- und Arbeitsaufgaben dienen dazu, sich einen Typ von Aufgabenstellungen mit vergleichbaren Anforderungen und Abläufen zu erarbeiten. So wird anhand eines Beispiels die Zubereitung von Salaten mit unterschiedlichen Dressings erarbeitet. Mit dieser Systematik erarbeiten sich die Auszubildenden nach und nach alle Salate aus der Speisekarte des Ausbildungsrestaurants oder ihres Praktikumsbetriebes und erweitern dadurch ihre Kenntnisse.

Mit dem Ausbildungsbaustein 2 zu starten, hat zudem den Vorteil, parallel zum Berufsschulunterricht zu arbeiten. Denn das Lernfeld 1 befasst sich ebenfalls mit dem Arbeiten in der Küche. Inhalte des Berufsschulunterrichts sind:

- Vor-, Zubereitung und Präsentation einfacher Speisen
- Technologische und ernährungsphysiologische Kenntnisse zu ausgewählten Rohstoffen
- Lebensmittelrechtliche Grundlagen
- Personal-, Betriebs- und Produkthygiene
- Umweltschutz
- Arbeitssicherheit
- Teamarbeit
- Berechnungen (Maße, Gewichte, Verluste, Rohstoffmengen, Nährwerte)
- Fachsprache
- Fremdsprache

Vergleicht man diese Auflistung mit den Lern- und Arbeitsaufgaben, wird bereits deutlich, dass viele Kenntnisse, die zur Ausführung der dort aufgeführten Tätigkeiten nötig sind, im Berufsschulunterricht ebenfalls bearbeitet werden. Dies kann anhand einer didaktischen Jahresplanung verdeutlicht werden. Sie beginnt mit einer Unterrichtseinheit zum Einstieg in die Ausbildung in der Gastronomie sowie der Auseinandersetzung mit Arbeitssicherheit und Energieeffizienz. Passend zur Lernaufgabe 1 Eierspeisen gibt es eine neun Unterrichtseinheiten umfassende Lernsituation Allerlei mit Ei – fachgerechter Umgang mit Eiern und ihr hygienisch unbedenklicher Einsatz in der Küche.

Die Schüler werden dazu aufgefordert, einen Leitfaden für den fachgerechten Umgang mit Eiern und ihren hygienisch unbedenklichen Einsatz bei den Eierspeisen im Frühstücksservice zu erstellen. Der Leitfaden soll für eine Praktikantin erstellt werden, die demnächst ihren Frühdienst in der Küche antritt. Es sollen folgende Kompetenzen erworben werden:

Ähnlich wie die Lernaufgabe zur Herstellung von Eierspeisen umfasst auch die Lernsituation eine – fiktive – Aufgabenstellung aus der betrieblichen Praxis. Allerdings kommt es in der Ausbildungspraxis eher darauf an, die entsprechenden Eierspeisen in gastverträglicher Zeit herstellen zu können. Es wird also zunächst nur der Ausschnitt von Theorie erarbeitet, der für die Herstellung des jeweiligen Gerichtes unmittelbar erforderlich ist. Im Berufskolleg wird ein größeres Gewicht auf die Breite der zum jeweiligen Thema bzw. Tätigkeitsbereich erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten gelegt. Dies fließt wiederum in die Praxis ein, indem dort – am gewählten Beispiel – nach und nach alle relevanten Eierspeisen hergestellt und daran die Fertigkeiten und Kenntnisse immer mehr erweitert werden. Vieles wird also mehrfach erarbeitet, in vielen Punkten ergänzen sich die Lernorte untereinander, insbesondere wenn man von vornherein auch die betriebsübliche Praxis immer wieder einbezieht.

Kompetenzen	Inhalte	Hinweise und weitere Fächer
<p>Fachkompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschiedene Eierspeisen vor- und zubereiten bzw. präsentieren können ▪ Warekunde beherrschen und berücksichtigen ▪ Hygieneregeln erkennen und umsetzen/anwenden ▪ Mikroorganismen einordnen und hygienische Risiken beim Verzehr von Eierspeisen (LM) vermeiden ▪ LM-rechtliche Grundlagen anwenden <p>Sozialkompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation entwickeln und strukturieren (talking chips) ▪ Fähigkeit entwickeln, Rollen zu übernehmen ▪ Adressatengerechtes Aufbereiten und Vermitteln von Informationen (jigsaw) ▪ Konsensfähigkeit (placemat) ▪ Verbesserung der Kooperationsfähigkeit <p>Personalkompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstständiges Reflektieren und kritisches Hinterfragen eigener Handlungen ▪ Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit neuen Inhalten/Themen entwickeln ▪ Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit <p>Methodenkompetenzen (integriert):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adressatengerechtes Aufbereiten und Vermitteln von Informationen (jigsaw) ▪ Selbstständiges Beschaffen von Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hygiene (Personal-, Produkt- und Betriebshygiene) ▪ HACCP-Konzept ▪ Mikroorganismen (bes. Salmonellen) ▪ Warekunde Ei (Sorten, Handelsformen, Gewichts- und Güteklassen, Kennzeichnung, Haltungsformen, Lagerbedingungen) ▪ Speisenkunde (Eierspeisen, Rezepturen, Garnituren) ▪ Arbeitsabläufe, Arbeitstechniken ▪ Informationsquellen für Rezepte, Gesetzestexte/LM-Recht 	<p>Deutsch:</p> <p>Aufbau einer Mappe.</p> <p>Zitieren von Texten, Quellenverzeichnis</p>

Quelle: Berufskolleg Glockenspitz, Krefeld 2009

Durch das Bildungscoaching soll mit dafür gesorgt werden, dass den Auszubildenden diese Zusammenhänge transparent werden. Sie sollen sich aktiv in die jeweiligen Lernprozesse einbringen können. Sie können motiviert werden, vertiefende Fragestellungen aus der Praxis in den Berufsschulunterricht und anschließend wieder in die Arbeit beim Träger bzw. später im Betrieb einzubringen. Sie könnten zum Beispiel nach der Bearbeitung der Hygienevorschriften einen Hygienecheck ausarbeiten und diesen in der Ausbildungsküche beim Träger und später vielleicht auch im Betrieb praktizieren. Sie werden dafür sensibilisiert, die Hygienevorschriften grundsätzlich immer einzuhalten, aber auch von Zeit zu Zeit zu überprüfen, ob dies in der Hektik des Alltags auch von allen anderen praktiziert wird oder ggf. unterlassene Reinigungsarbeiten dringend nachgeholt werden müssen.

Auch die Nachbereitung von Unterrichtsinhalten aus der Berufsschule soll beim Träger gewährleistet werden. Die Bildungscoachs erfahren von den Lehrkräften, welche unterschiedlichen Aufgaben die Auszubildenden zur Vertiefung des Berufsschulstoffes, zur Ergänzung durch berufsbezogene Allgemeinbildung oder Fachsprache oder zur Erweiterung durch Zusatzaufgaben erfüllen sollen. Zur individuellen Vor- und Nachbereitung des Berufsschulunterrichts ist im Wochenplan beim Träger freie Zeit vorzusehen. Ergänzend wird individueller Stütz- und Förderunterricht angeboten, zur Förderung von Lese- und Rechtschreibkompetenz, zur Vertiefung der Deutschkenntnisse (insbesondere bei Auszubildenden mit Migrationshintergrund und gravierenden Deutschproblemen), im Bereich Mathematik, in Einzelfällen auch im Fach Wirtschaft. Dazu kommen spezielle berufsfachliche Angebote, etwa zu Kalkulation, Warenkunde, Speise- und Getränkekarten, zu besonderen Anlässen wie Frühjahrsessen, Bankett-Tage, Sommerbuffet oder Degustation.

Die Abstimmung mit dem Berufskolleg umfasst auch die Festlegung der gemeinsam verwendeten Schulbücher sowie ihre Nutzung. So dienen die Fachbücher als Informationsquelle an beiden Lernorten. Übungsbücher bleiben aber zunächst dem Berufskolleg vorbehalten. Sie werden beim Träger allenfalls zur Erledigung der Hausaufgaben verwendet oder wenn einzelne Schülerinnen oder Schüler Stoff nachzuarbeiten haben, etwa weil sie gefehlt haben. Auf keinen Fall sollte dem Berufsschulstoff vorgearbeitet werden. Die unterschiedliche Akzente – Praxis beim Träger

und im Betrieb – umfassende Erarbeitung der Fachinhalte im Berufskolleg – sollte den Auszubildenden deutlich sein. Durch Fragestellungen oder Hinweise sollten sie neugierig gemacht werden auf das, was sie am nächsten Tag im Berufskolleg neu lernen können. Ebenso sollten sie angeregt werden, dieses unmittelbar in die Praxis beim Träger oder im Betrieb als Zugewinn an Kompetenzen einzubringen.

7.2 Differenzierung von Lernprozessen, individuelle Förderung

Die Auszubildenden im 3. Weg stellen eine Reihe von pädagogischen Herausforderungen, z. B. in Bezug auf den Umgang mit Regeln, mit Verhaltensauffälligkeiten, mit Lernschwierigkeiten, mit sozialen Problemstellungen. Die Besprechung einzelner Fälle hat die Funktion, sich gegenseitig über die Problemdiagnose und die angestrebten Lösungsstrategien auszutauschen sowie Förderangebote und Lösungsstrategien an beiden Lernorten miteinander abzustimmen. Zur Verzahnung der Lernorte, aber auch zur individuellen Förderung und zum Management der Differenzierungsprozesse ist es hilfreich, wenn die Bildungscoachs im Berufsschulunterricht präsent sind – gegebenenfalls im Wechsel mit den Ausbilderinnen oder Ausbildern.

Die Mindestanforderung besteht darin, zeitnah über Anwesenheit und Ausbildungsinhalte informiert zu sein. Hierzu gibt es bewährte formelle Verfahren, z. B. Schulbesuchskarten, die in jedem Fach von der Lehrkraft unterschrieben werden müssen, die Übermittlung von Verspätungen oder Fehlzeiten per E-Mail oder „Boten“ (z. B. Klassensprecher/-in) oder telefonische Übermittlung durch die Klassenleitung. Indem der Bildungscoach sofort auf Fehlzeiten in der Berufsschule angemessen reagiert, werden Fantasie und Spielräume spürbar eingeschränkt. Das wird durch die unmittelbare Präsenz des Bildungscoachs im Berufsschulunterricht am deutlichsten.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass inhaltliche Probleme oder Verhaltensprobleme original miterlebt werden und entweder sofort behoben oder später beim Träger weiter bearbeitet werden. Bildungscoachs können Konflikte oder Störungen unmittelbar bearbeiten, indem sie mit den Betroffenen mal „kurz vor die Tür gehen“, während die Lehrkraft den Unterricht fortsetzt. Sie können zur Unterstützung von innerer Differenzierung und Förderung

auch in die Begleitung von Gruppenarbeitsprozessen im Unterricht der Berufskollegs einbezogen werden, unter der fachlichen Verantwortung der Lehrkräfte des Berufskollegs. Dies erleichtert es den Lehrkräften, ihren Unterricht stärker differenziert auf einzelne Teilgruppen oder einzelne Schüler/-innen in der Klasse auszurichten. Die im Berufskolleg begonnenen Lern- und Förderprozesse können beim Träger besser weitergeführt werden, wenn der Bildungscoach die Aufgabenstellungen und Lernziele der Lehrkräfte im Originalton erfahren hat, den Verlauf des Lernprozesses selbst beobachtet hat und nach einem Austausch mit der jeweiligen Lehrkraft in deren Sinne weiterführen kann. Bildungscoaching soll damit auch einen deutlichen Nutzen für die Berufsschule haben, mit dem Ergebnis einer stärkeren Differenzierung entsprechend den Anforderungen der jeweiligen Lerngruppe.

7.3 Fortschreibung der individuellen Qualifizierungs- und Förderplanung

Etwa alle drei Monate geschieht die Fortschreibung der individuellen Qualifizierungs- und Förderpläne. Vor dem jeweiligen Zielvereinbarungsgespräch wird im Team ausgetauscht, welche Ziele erreicht, teilweise erreicht oder gar nicht erreicht worden sind, welche neuen bzw. veränderten Ziele für die nächste Zielvereinbarung aus Sicht des Teams vorgeschlagen werden, welche Erwartungen an die Auszubildenden damit verknüpft sind und welche Beiträge dazu vonseiten der Lehrkräfte der Berufskollegs und den Auszubildenden bzw. Bildungscoachs beim Träger geleistet werden können.

Zielvereinbarungen werden für einen Zeitraum von etwa drei Monaten geschlossen. Einmal im Monat findet eine Zwischenüberprüfung mit dem Bildungscoach statt. Der Bildungscoach beobachtet zusammen mit den übrigen Teammitgliedern die individuelle Entwicklung der Auszubildenden. Im Teamgespräch zur Fortschreibung des Qualifizierungsplanes werden die bisher erreichten Ziele ausgewertet, neue Informationen ausgetauscht und Vorschläge für neue Ziele und Unterstützungsangebote entwickelt, als Grundlage für das nächste Zielvereinbarungsgespräch (vgl. Buschmeyer/Eckhardt 2009, S. 37 – 40). Da sich die Qualifizierungs- und Förderziele auf alle Bereiche der Ausbildung beziehen, sollten die Lehrkräfte des Berufskollegs einbezogen sein.

8. Begleitung der betrieblichen Qualifizierungsphasen

Aufgrund der besonderen Zielgruppenvoraussetzungen hat der Bildungsträger im 3. Weg die Verantwortung, alle Inhalte und Kompetenzen für den betrieblichen Teil der dualen Berufsausbildung zu vermitteln. Grundlage hierfür sind die Ausbildungsbausteine, die wiederum in der Summe alle Kompetenzen aus dem Ausbildungsrahmenplan enthalten. Ergänzend dazu übernimmt das Berufskolleg den schulischen Teil der Ausbildung. Die Funktion der betrieblichen Qualifizierungsphasen besteht darin, die beim Träger und im Berufskolleg erworbenen Kompetenzen im Betrieb anzuwenden, zu erweitern und zu vertiefen. Das Konzept ist nicht zu verwechseln mit der kooperativen Ausbildung, in der die Betriebe die fachpraktische Ausbildung eigenverantwortlich vornehmen, während der Träger für die fachtheoretische Ausbildung, die Lernförderung und die sozialpädagogische Begleitung zuständig ist.

In der Praxis hat es sich bewährt, dass im Konzept des 3. Weges der Begriff „Praktikum“ durch den der „betrieblichen Qualifizierungsphase“ als Teil einer beruflichen Erstausbildung ersetzt wurde. Beim Praktikum wurde eine hohe Verwechslungsgefahr mit den Schülerbetriebspraktika festgestellt. Die Betriebe haben die Auszubildenden oft nur für Tätigkeiten mit niedrigen Anforderungen eingesetzt, weil nicht klar war, dass sie den entsprechenden Ausbildungsbaustein bereits abgeschlossen hatten und deshalb fachlich qualifiziert eingesetzt werden sollten. Während der betrieblichen Qualifizierungsphase sollen die Auszubildenden ihre außerbetrieblich erworbenen Kompetenzen fachgerecht einsetzen, erweitern und vertiefen können. Das schließt auch eigenverantwortliches Arbeiten ein, genauso wie bei den betrieblichen Ausbildungsphasen der eigenen Auszubildenden.

Nach Abschluss eines Ausbildungsbausteins überprüft der Träger, ob die vermittelten Qualifikationen von den Auszubildenden auch fachgerecht und situationsadäquat angewendet werden können. Das Zertifikat zum Ausbildungsbaustein gibt dem Betrieb die Information, welche Tätigkeiten und Kompetenzen fachgerecht im Sinne des Ausbildungsrahmenplanes ausgeführt werden können. Auf dieser Basis kann dann die betriebliche Einsatzplanung erfolgen.

Im 3. Weg gibt es eine ganze Reihe von Beispielen, betriebliche Arbeits- und Geschäftsprozesse auch außerbetrieblich zu organisieren, in Form von Projekten, innerbetrieblichen Aufträgen, Aufträgen im Rahmen gemeinnütziger Arbeit oder Kooperationen mit Betrieben:

Beispiel: Einige Ausbildungsträger zu Fachlageristen unterhalten „echte“ Lager (z. B. in Kooperation mit einem sozialen Kaufhaus, einer Werkstatt für behinderte Menschen oder als Zentrallager für das eigene Ausbildungsunternehmen). In diesen Lagern werden Waren angeliefert und eingelagert, bearbeitet und kommissioniert, schließlich wieder für den Versand bereitgestellt und verladen. Dieser „Echtbetrieb“ geschieht im Rahmen der Leistungsfähigkeit der Ausbildungsgruppe und ist immer den Ausbildungszielen untergeordnet. Die Auszubildenden übernehmen Verantwortung über Waren und Prozesse, machen auch schon mal Überstunden und führen auch eigenverantwortlich Reklamationen durch. Wenn sie dann in den Betrieb kommen, beherrschen sie die zu dem Ausbildungsbaustein gehörenden Arbeits- und Geschäftsprozesse. Sie werden im Vorfeld der betrieblichen Qualifizierungsphase auf bestimmte betriebliche Besonderheiten hin qualifiziert, zum Beispiel für spezielle Flurförderfahrzeuge des Betriebes, die beim Ausbildungsträger nicht zum Einsatz kommen, oder zu bestimmten Techniken, Dokumentationssystemen oder Warenfachkenntnissen, die im jeweiligen Betrieb üblich, aber beim Bildungsträger nicht in Gebrauch sind. Die betrieblichen Einsatzbereiche werden ihren jeweiligen Stärken oder Schwächen entsprechend ausgewählt. Die Auszubildenden können also im Betrieb auf vorhandene Basiskompetenzen aufbauen. Es werden aber deutliche Akzente gesetzt, was konkret an zusätzlichen Kompetenzen im Betrieb erworben werden kann und soll.

Ähnliche Beispiele gibt es auch für andere Berufe. Auszubildende zur Fachkraft im Gastgewerbe werden häufig in Kantinen oder Ausbildungsrestaurants eingesetzt. Dort lässt sich die berufsfachliche Anleitung gut mit der Arbeit am Gast verbinden. Während der betrieblichen Phase wissen sie, was zu tun ist und worauf es ankommt, können sich selbst in die betrieblichen Abläufe einfinden. Für Auszubildende im Lebensmittelhandwerk gibt es beim Träger oder in der Berufsschule einen eigenen kleinen Verkaufsladen, der sowohl zu Trainingszwecken als auch für den Verkauf selbst genutzt wird. Fachkräfte für den Umzugsdienst führen im Auftrag der Kommune Umzüge für sozial bedürftige Familien durch, Auszubildende im Malerhandwerk arbeiten für soziale Projekte. Manchmal wird die Ausbildung auch unter der Leitung des Ausbilders oder der Ausbilderin des Bildungsträgers in den Räumen von Betrieben durchgeführt, anhand realer Geschäftsprozesse.

Für Auszubildende im 3. Weg ist es besonders wichtig, dass die außerbetriebliche Ausbildung betriebsnah stattfindet. Auftragsorientierte Ausbildung lockert Lernblockaden, schafft Erfolge, stärkt ihr Selbstbewusstsein und ihr Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. Lernschwierigkeiten können in der auftragsorientierten Ausbildung gut bear-

beitet werden. Dadurch wird die Handlungskompetenz für die betriebliche Qualifizierungsphase und für eine spätere Fortsetzung der Ausbildung in einem Betrieb gestärkt. Alle diese Arbeiten bewegen sich im Rahmen gemeinnütziger Arbeit, sind also zusätzlich und gesellschaftlich nützlich. Zusätzliche Einnahmen müssen offen gelegt werden. Es muss nachvollziehbar sein, dass damit nicht von der Bundesagentur für Arbeit erstattete Maßnahmekosten doppelt finanziert, sondern dass daraus zusätzliche Sach- und Personalkosten bestritten werden (Materialeinsatz, Maschineneinsatz, zusätzliches Ausbildungspersonal für die Arbeit auf Außenbaustellen oder Fahrtkosten und Zusatzprämien für die Auszubildenden über die Kostenerstattung der Bundesagentur für Arbeit hinaus). Solche Auftragsarbeiten sind immer Ausbildungszielen untergeordnet und geschehen daher in einem so geringen Umfang, dass die Angst der Betriebe vor Auftragseinbußen unbegründet ist. Im Gegenteil – wenn Betriebe merken, dass die Auszubildenden auf diese Weise gut für den betrieblichen Einsatz vorbereitet sind, werden sie der Kooperation mit Bildungsträgern aufgeschlossener gegenüber treten.

Bildungscoachs müssen die Betriebe noch stärker als Partner in die Ausbildung im 3. Weg einbeziehen. Die außerbetriebliche Ausbildung ist als eine Dienstleistung für Betriebe anzusehen. Sie übernimmt Ausbildungsleistungen für Betriebe, spart ihnen also Kosten und Aufwand. Für Betriebe, die selbst nicht ausbilden oder zusätzlichen Personalbedarf haben, ist das eine willkommene Strategie zur Personalakquise. Die Auszubildenden werden während der Ausbildung in der Regel produktiv eingesetzt, ohne dass der Betrieb dafür Kosten zu tragen hat. Eine Abstimmung von Zielen, Einsatzbereichen und Dokumentations- und Begleitverfahren für die betriebliche Qualifizierungsphase ist dementsprechend kein unzumutbarer Zusatzaufwand. Sie ist auch im Interesse der Betriebe, die ihren Anteil selbst gestalten und verantwortlich darin mitwirken. Durch die Vereinbarung von Qualifizierungszielen unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse und Möglichkeiten wie der bereits vorhandenen Qualifikationen und angestrebten individuellen Qualifizierungsziele der Auszubildenden können die Lernchancen im Betrieb besser genutzt werden. Bildungscoachs präsentieren sich daher den Betrieben gegenüber als Berufsbildungsfachkräfte, die die Sprache der Betriebe beherrschen und über berufsfachliche Kompetenzen sprechen können, wenn sie der Aufgabe gerecht werden wollen, Lernprozesse an den verschiedenen Lernorten für alle Beteiligten transparent zu machen. Sa-

lopp formuliert heißt das: Bildungscoachs müssen keine guten Handwerker sein – in diesem Punkt können sie den Vorsprung ihrer Ausbilderkolleginnen und -kollegen nicht einholen. Sie müssen aber „kompetent darüber sprechen können“. Den Fachkräften aus Betrieben und Berufskollegs sollen sie Hinweise geben können, an welchen Stellen Lernprozesse noch besser aufeinander bezogen werden können. Das verlangt eine intensive Beschäftigung mit den jeweiligen berufsfachlichen Anforderungen.

Auch die Verzahnung der Lernorte Bildungsträger und Betrieb ist Teil des Bildungscoachings. Abstimmungsaufgaben mit den Betrieben sind zum Beispiel:

- Die zeitliche Lage der betrieblichen Qualifizierungsphasen in Orientierung am betrieblichen Bedarf (zum Beispiel Auftragsspitzen, Saisonzeiten, Anforderungsprofil) und an den erreichten Kompetenzen der Jugendlichen.
- Die betriebliche Einsatzplanung (Zuordnung der Ausbildungsbausteine zu den infrage kommenden Arbeitsplätzen).
- Die Transparenz über die Inhalte und Ergebnisse der bereits absolvierten Ausbildungsbausteine sowie über besondere Stärken und Förderbedarfe der einzelnen Auszubildenden.
- Vereinbarung zu den gegenseitigen Pflichten und Rechten und den Verfahrensweisen, insbesondere zum gegenseitigen Informationsaustausch, zu Regelverstößen durch die Auszubildenden (Fehlzeiten, Konflikte etc.) und zu Zugangsrechten (v. a. der Jugendlichen) im Betrieb.
- Die Leistungsbeurteilung und Dokumentation während der betrieblichen Qualifizierungsphase.
- Der regelmäßige Austausch über den Leistungsfortschritt und den Förderbedarf der Auszubildenden. (vgl. Förderkonzept 2008, S. 20)

8.1 Zeitliche Lage der betrieblichen Qualifizierungsphasen im Ausbildungsverlauf

In den Ausbildungsbausteinen sind Angaben über die zeitliche Dauer bezogen auf die Regelausbildung enthalten, z. B. 18 Wochen, davon 6 Wochen betriebliches Praktikum; oder z. B. 14 Wochen ohne nähere Angaben über die Dauer der betrieblichen Phase. Es handelt sich dabei um durchschnittliche Richtwerte einer regulären Ausbildung. Anders ausgedrückt: Wenn die Ausbildungszeit insgesamt 24 Monate beträgt, würde dieser Teil der Ausbildung beim Träger 12 bzw. 9 Wochen dauern.

Für die Zielgruppen des 3. Weges wird eine längere Ausbildungsdauer als Möglichkeit von vornherein mit eingeplant. Das führt dazu, dass die Dauer der einzelnen Ausbildungsbausteine individuell unterschiedlich sein kann, z. B. weil eine besonders intensive Lern- und Sprachförderung nötig ist oder die Intensität der Ausbildung aufgrund persönlicher oder sozialer Lebensumstände phasenweise sehr gering ist. Wenn ein Ausbildungsbaustein nicht erfolgreich abgeschlossen worden ist, verlängert sich ebenfalls die Zeitdauer für diesen Baustein, auch wenn parallel dazu bereits der nächste Ausbildungsbaustein begonnen wird.

Die betrieblichen Qualifizierungsphasen können den jeweiligen Bausteinen direkt zugeordnet werden, können aber auch zu längeren betrieblichen Qualifizierungsblöcken zusammengefasst werden, in denen dann die Inhalte mehrerer Ausbildungsbausteine im Betrieb angewendet werden können. Das hängt im Wesentlichen davon ab, ob die einzelnen Ausbildungsbausteine für sich genommen einen bestimmten betrieblichen Arbeitsbereich abdecken, in dem dann auch die betriebliche Qualifizierung möglich ist (zum Beispiel in der Gastronomie: Ausbildungsbausteine 1 Service und 2 Küche); oder ob ein fachlich sinnvoller betrieblicher Einsatz erst nach einem bestimmten Ausbildungsstand möglich ist, also nach zwei oder drei Ausbildungsbausteinen. In der Metallindustrie gibt es zum Beispiel keine Arbeitsplätze, die nur manuelles oder maschinelles Spanen (Ausbildungsbausteine 1 und 2) voraussetzen. Mindestvoraussetzung ist hier zum Beispiel eine Einführung in CNC-Technik, um numerisch gesteuerte Produktionsanlagen bedienen zu können.

Vorteile eines frühen betrieblichen Einsatzes sind zweifellos darin zu sehen, dass die Auszubildenden so früh wie möglich den betrieblichen Teil der Ausbildung kennen und schätzen lernen. Sie erhalten positive Rückmeldungen über ihre Leistungen, was die Motivation sehr fördert. Sie gewöhnen sich zu einem sehr frühen Zeitpunkt an betriebliche Regeln und bekommen über ihre Arbeit im Betrieb eine positive Identifikation mit ihrem Beruf. Diese Vorteile sind aber nur dann gegeben, wenn die Auszubildenden zu diesem Zeitpunkt bereits auf der Grundlage der bereits erworbenen Kompetenzen fachlich qualifiziert eingesetzt werden können.

Eine frühe Beteiligung des Lernortes Betrieb ist immer dann nötig, wenn der Ausbildungsträger nur eine eingeschränkte Ausbildungspraxis vorhalten kann, also z. B. kein eigenes

Lager, kein eigenes Restaurant, keinen Verkaufsladen, keinen CNC-Maschinenpark hat. Da aber bei der integrativen BaE der Träger für die Vermittlung der Ausbildungspraxis verantwortlich ist, ist hierbei die Verlagerung der Ausbildung in den betrieblichen Arbeitsprozess zu prüfen, unter Verantwortung des Trägers und seines Ausbildungspersonals.

Beispiel: Ein gutes Beispiel hierfür ist die Ausbildung Fachverkäufer/-in im Lebensmittelhandwerk. Sie wurde bei einem Träger in Kooperation mit dem Inhaberehepaar einer größeren Bäckereikette durchgeführt, die beide arbeitsteilig die Funktion des Ausbilders/der Ausbilderin beim Träger übernommen hatten. Die Auszubildenden wurden an drei Tagen in der Woche in den Filialen mehrerer Bäckereien praktisch ausgebildet. Da auch Filialen der „eigenen“ Kette beteiligt waren, konnten in Problem- oder Konfliktsituationen immer auch Lösungen gefunden werden, indem die für die Auszubildende passende Filialleiterin gesucht wurde. Der Bildungscoach des Trägers hat neben Lernförderung und pädagogischer Begleitung das Management des Gesamtprozesses übernommen, für die einzelnen Ausbildungsinhalte Dozentinnen oder Dozenten bereitgestellt und diesen klar umrissene Aufgaben zugewiesen.

8.2 Abstimmung der Ziele mit dem Betrieb

Häufig sind Ausbildungsbausteine gar nicht so trennscharf auf bestimmte betriebliche Einsatzbereiche zugeschnitten. Andererseits ist es auch oft nicht möglich und sinnvoll, den betrieblichen Einsatz nur auf die im Ausbildungsbaustein neu erlernten Tätigkeiten zu begrenzen. Die Auszubildenden werden mit den Arbeiten betraut, für die im Betrieb gerade Bedarf besteht. Bildungscoachs scheuen sich häufig, den Betrieben Vorgaben über den Betriebseinsatz zu machen.

Bildungscoachs sollen die Betriebe mithilfe der Qualifizierungsbilder und der Ausbildungsbausteinzertifikate über die bisher erworbenen Kompetenzen der Auszubildenden informieren und Empfehlungen geben, wo die Auszubildenden im Betrieb eingesetzt werden können. Im 3. Weg gilt, dass mit den Betrieben die Festlegung der Reihenfolge der Bausteine und die zeitliche Lage der betrieblichen Ausbildungsphasen in Orientierung am betrieblichen Bedarf (z. B. Auftragsspitzen, Saisonzeiten, Anforderungsprofil) und der erreichten Kompetenzen der Jugendlichen sowie die betriebliche Einsatzplanung (Zuordnung der Ausbildungsbausteine zu den in Frage kommenden Arbeitsplätzen) abzustimmen sind. Die Transparenz über die Inhalte und

Ergebnisse der bereits absolvierten Ausbildungsbausteine sowie über die besonderen Stärken und Förderbedarfe der Auszubildenden soll hergestellt werden. Schließlich sollen Vereinbarungen zu den gegenseitigen Pflichten und Rechten und den Verfahrensweisen der Zusammenarbeit getroffen werden, insbesondere zum gegenseitigen Informationsaustausch, zu Regelverstößen durch die Auszubildenden (Fehlzeiten, Konflikte etc.) und zu Zugangsrechten (v. a. der Jugendlichen) im Betrieb. Die Kooperation soll genutzt werden, um bei den Betrieben frühzeitig für die betriebliche Weiterführung der Ausbildung in einem Durchstiegsberuf nach Abschluss der zweijährigen Ausbildung zu werben. Die individuelle Qualifizierungsplanung kann dann frühzeitig auf dieses Ziel ausgerichtet werden.

Die Betriebe sind erfahrungsgemäß durchaus daran interessiert zu wissen, wo die Stärken und der Entwicklungsbedarf der einzelnen Auszubildenden liegen, damit sie ihren betrieblichen Einsatz besser planen können und ihre Anleitungsfunktion besser ausführen können. Die vorherige Abstimmung der Qualifizierungsziele für die betrieblichen Phase und die Reflexion der Ergebnisse nützt daher allen Beteiligten und sollte in Zukunft zu den Standards gehören. Mit den Ausbildungsbausteinen kann den Betrieben transparent gemacht werden, welche beruflichen Tätigkeiten bereits erlernt worden sind und im produktiven Einsatz erprobt werden sollen.

Für die Betriebe ist es durchaus interessant zu wissen, welche Tätigkeiten von den Auszubildenden erlernt worden sind und welche Tätigkeiten sie bereits fachgerecht ausführen können, welche besonderen Stärken die Auszubildenden mitbringen, welche Hilfestellungen oder Anleitungen nötig sind, wenn sie ungewohnte Aufgaben erfüllen sollen oder wie man sie ansprechen und fordern muss, wenn sie den Anforderungen des Betriebes nicht so wie gewünscht gerecht werden. Mit diesen Informationen kann der Betrieb abschätzen, wieweit die Auszubildenden dem jeweiligen Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes gerecht werden können. Sie sind für den Betrieb nützlich, weil er ein Interesse an einem möglichst geringen betrieblichen Leitungs- und Qualifizierungsaufwand bei möglichst hohem Ertrag durch produktive Leistungen hat. Für die Auszubildenden selbst besteht das Interesse, dort eingesetzt zu werden, wo sie besonders viel von ihren bisherigen Kompetenzen einbringen und/oder besonders viel dazu lernen können. Die Aufgabe für den Bildungscoach besteht darin, diese beiden Interessen möglichst in Einklang zu bringen. Gelingt das nicht, ist es für beide Seiten besser,

dem Betrieb einen anderen Auszubildenden vorzuschlagen bzw. für den betreffenden Auszubildenden einen anderen Betrieb zu suchen. Zumindest müssen die Kompromisse für beide Seiten transparent gemacht und die gegenseitigen Erwartungen an das Erreichbare angepasst werden.

8.3 Vorbereitung der Auszubildenden auf die betrieblichen Qualifizierungsphasen

Betriebliche Qualifizierungsphasen dienen auch der Vorbereitung des Übergangs in ein betriebliches Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis. Deshalb ist es nützlich, wenn die Auszubildenden selbst Betriebe auswählen und sich dort selbstständig bewerben. Sie sollten auch die Chance bekommen, sich im Bewerbungsgespräch eigenständig zu präsentieren. Die Voraussetzungen, die beim Betrieb vorhanden sein sollten, können vorher mit ihnen erarbeitet werden. Eine Projektdarstellung des Trägers oder der Flyer zum Ausbildungsgang gibt den Unternehmen zusätzlich die für sie nötigen Informationen. Abstimmungsgespräche zwischen Träger und Betrieb im Vorfeld der betrieblichen Qualifizierungsphase sollten getrennt von den Bewerbungsgesprächen stattfinden.

Bildungscoachs sollten kritisch reflektieren, mit welchen Marketingargumenten sie die Betriebe überzeugen wollen, sich an der Ausbildung im 3. Weg zu beteiligen. Sind es wirklich die „besonders mühseligen und beladenen Jugendlichen“ mit ihren Problemen, Fehlzeiten, Schwächen und Defiziten, die werbewirksam in Szene gesetzt werden sollen? Oder gilt es nicht eher, die besondere Leistung des Ausbildungsträgers, den betrieblichen Nutzen der Kooperation, die Stärken der Jugendlichen, die Lernwünsche für die betriebliche Qualifizierungsphase hervorzuheben? Die Kooperation zwischen Bildungsträger und Betrieb hat klare Vorteile, weil dem Betrieb die kostenintensiven Teile der Ausbildung erspart bleiben, die Auszubildenden nur für die produktiven Phasen der Ausbildung im Betrieb sind und passend zu den betrieblichen Anforderungen eingearbeitet werden können. Hierzu differenzierte Abstimmungen vorzunehmen, liegt auch im betrieblichen Interesse, um einen möglichst reibungslosen betrieblichen Einsatz zu gewährleisten.

In der Praxis wird häufig argumentiert, die Auszubildenden im 3. Weg seien überfordert, sich selbst Betriebe zu suchen, Bewerbungsgespräche eigenständig zu führen, den Weg in den Betrieb überhaupt zu finden. Daraus wird

dann ein hoher Unterstützungsbedarf abgeleitet: Die Auszubildenden müssen von zu Hause abgeholt werden, zum Bewerbungsgespräch gefahren werden, während des Bewerbungsgesprächs den Beistand des Bildungscoachs erfahren und nach dem Gespräch wieder aufgebaut werden, wenn der erwünschte Erfolg nicht eingetreten ist. Diese Vorgehensweise widerspricht eindeutig der Zielsetzung des Bildungscoachings, berufliche Handlungsfähigkeit zu erreichen. Bildungscoaching hat vielmehr die Aufgabe, im Vorfeld die Auszubildenden in vielen kleinen Schritten fit zu machen, sich im Betrieb souverän zu präsentieren. Dazu gehören zum Beispiel:

Eigene Stärken herausfinden und präsentieren

Durch die Reflexion der bisherigen praktischen und theoretischen Ausbildung und der Ergebnisse aus den Ausbildungsbausteinen sollen die Auszubildenden Tätigkeiten zusammenstellen,

- die sie besonders gut können,
- die sie besonders gerne machen,
- mit denen sie die Betriebe für sich gewinnen können,
- zu denen sie im Betrieb gerne noch etwas dazulernen wollen.

Indem sie Stärken formulieren, aber auch Interessen und Ansprüche für ihre betriebliche Qualifizierungsphase nennen, können sie in der Bewerbung und im Bewerbungsgespräch für sich punkten.

Eigene Schwächen bewusst machen

Die Auszubildenden sollten sich eine Liste der Tätigkeiten zusammenstellen, die sie im Betrieb lieber nicht machen wollen, weil sie sie nicht so gut können oder weil sie diese schon oft genug gemacht haben. Wenn sie im Bewerbungsgespräch feststellen, dass die Tätigkeiten in der betrieblichen Qualifizierungsphase zu einem erheblichen Teil Kompetenzen erfordern, die nicht zu den Stärken gehören, sollten sie in diesen Fällen darauf hinweisen können, dass sie hierfür besonders intensiv angeleitet werden müssen.

Pannen vermeiden

Zu spät zu kommen zum Bewerbungsgespräch oder am ersten Tag der betrieblichen Phase geht überhaupt nicht. Bereits bei der Planung der Bewerbung sollte deshalb

darauf geachtet werden, dass der Betrieb mit öffentlichen Verkehrsmitteln in zumutbarer Zeit erreichbar ist. Diese Verbindung sollte vorher ausprobiert werden. Daraus sollte ein Zeitplan für den morgendlichen Weg zum Betrieb erstellt werden:

- Wann muss man die Arbeit am Arbeitsplatz beginnen?
- Wann muss gestempelt sein?
- Wie viel Zeit wird für den Weg von der Haltestelle zum Betrieb (einschließlich der innerbetrieblichen Wege) und zum Umziehen benötigt?
- Wie groß muss das zeitliche Sicherheitspolster sein (Verspätungen der Verkehrsmittel)?
- Wie lange fährt der Bus bis zum Betrieb? Wann und wo muss umgestiegen werden?
- Wann fährt der Bus zu Hause ab?
- Wie viel Zeit wird für den Weg zur Haltestelle benötigt?
- Wann muss man das Haus verlassen?
- Wie viel Zeit wird für Aufstehen, Frühstück und Tasche packen benötigt? Wie groß muss das Zeitpolster zu Hause sein (z. B. weil noch andere Familienmitglieder um diese Zeit rausmüssen)?
- Wann muss der Wecker klingeln?

Beispiel: Damit ja nichts schief geht, kann man untereinander Kontrollanrufe verabreden: „Hallo, guten Morgen, hier ist Frank. Mach dir keine Sorgen, ich bin gerade (zur vereinbarten Zeit) aufgestanden.“ „Oh, danke, gut dass du anrufst. Mein Wecker hat auch schon geklingelt, aber ich bin schon wieder eingnickt. Jetzt muss ich mich aber beeilen. Mach `s gut, bis später.“

Alles das kann, nein, muss am Tag X in eigener Verantwortung funktionieren, ohne Beteiligung des Bildungscoachs. Es ist wie im Theater: vorher muss lange und ausgiebig jedes Detail immer wieder geprobt werden. Wenn aber dann der Vorhang aufgeht, sind die Schauspieler ganz allein auf sich gestellt. Der Regisseur verfolgt mit Spannung, dass dann doch alles gut klappt.

Sich vorher genau über den Betrieb informieren und damit Eindruck machen

Mehr noch als bei der Bewerbung um Ausbildungsplätze kann von den Auszubildenden erwartet werden, dass sie sich vorher über den Betrieb informieren und dies in die Bewerbung sowie in das Bewerbungsgespräch einfließen lassen. Das kann mit Wünschen zu betrieblichen Einsatzbereichen, mit besonderen Lerninteressen oder auch mit familiären

Bezügen verbunden werden. Hilfreich wäre ein Fragenkatalog, welche betrieblichen Informationen zu welchem Zweck vorher eingeholt und verwendet werden sollten.

Coaching für das Bewerbungsgespräch

Bewerbungsgespräche sollten in Form von Rollenspielen trainiert werden. Die Rollen der Personalchefs und Betriebsleiter sollten dabei von „fremden“ Mitarbeitern aus anderen Abteilungen des Trägers oder sogar von „echten“ Personalchefs (Seniorberaterinnen und Seniorberatern) ausgefüllt werden. Die anderen Auszubildenden beobachten nach vorher vereinbarten Kriterien und geben den Bewerbenden Rückmeldungen, was sie verbessern können. Hilfreich ist sicher auch, eine Liste durchzugehen, was alles schief gehen kann und wie die Auszubildenden darauf dennoch souverän reagieren können. Auch Argumentationshilfen sollten untereinander ausgetauscht werden.

Outfitberatung

Der erste Blick entscheidet meist, ob ein guter Kontakt entsteht. Die Auszubildenden sollen sich als Person gut präsentieren können. Dazu gehören angemessene Kleidung und passendes Styling, aber auch Körperhaltung, Blickkontakt, laute und deutliche Sprechweise. Das alles will gelernt sein.

Azubi-Knigge

Einige Träger haben sehr gute Wirkungen mit einer Projektwoche, zu Beginn der Ausbildung zum Thema Azubi-Knigge erzielt.¹³ Darin werden für den Betrieb und für den Bildungsträger wichtige Kommunikations- und Verhaltensregeln erarbeitet und geübt, u. a. Verhalten in der Öffentlichkeit, Benutzung von Telefon, Handy, E-Mail, Benehmen bei Tisch, Vorstellungsgespräche, Umgang mit Vorgesetzten, Kundenorientierung, Umgang mit Kollegen und Freunden.¹⁴ Die „Welt des Betriebes“ ist für die neuen Auszubildenden noch sehr fremd. Sie kennen noch nicht die angemessenen Verhaltensmuster, die sich zum Teil erheblich von denen ihrer bisherigen sozialen Umwelt unterscheiden. Diese im Vorfeld zu erarbeiten, gibt ihnen die Chance, Fehler und Konflikte zu vermeiden, die sich aus der Verwendung der bisher für sie „normalen“ Kommunikationsmuster ergeben. Positive Verhaltensänderungen zu initiieren ist besser, als negative Abweichungen im Nachhinein aufarbeiten zu müssen.

8.4 Begleitung und Auswertung der betrieblichen Qualifizierungsphasen

Während der betrieblichen Qualifizierungsphasen sollen die Bildungscoachs einen ständigen Kontakt zu den Betrieben halten. Klare Abstimmungen der gegenseitigen Information sind hier sehr wichtig. Der Betrieb sollte unmittelbar auf Verspätungen, Fehlzeiten, auffälliges Verhalten oder Leistungsprobleme der Auszubildenden reagieren und den Bildungscoach – als Vertreter des Arbeitgebers des Auszubildenden – am gleichen Tag informieren, gerade weil die Toleranzbereitschaft der Betriebe meist sehr viel enger ist als die der Bildungsträger. Nur so besteht die Möglichkeit, Probleme oder Mängel im Verhalten der Auszubildenden unmittelbar zu korrigieren.

Da man sich nicht immer auf die Betriebe verlassen kann, ist ein wöchentlicher Routineanruf zu empfehlen, um eventuell doch aufgetretene Fehlzeiten zu erfassen und sich über die erzielten Entwicklungsfortschritte auszutauschen. Möglicherweise gibt es aus der Sicht des Bildungscoachs Hinweise, mit denen die betrieblichen Ausbildungsbeauftragten noch besser mit den jeweiligen Auszubildenden arbeiten können. Die Frage nach den Entwicklungsfortschritten erinnert die Betriebe an die gemeinsam abgestimmten Ziele und an die nötigen Unterstützungsangebote des Betriebes. Die Frage nach Problemen oder Fehlverhalten sollte vermieden werden, weil sie die Jugendlichen von vornherein als solche stigmatisiert, „mit denen es immer Probleme gibt“. Die Betriebe werden von sich aus Probleme benennen, wenn sie dies für nötig halten. Zudem sollte nicht unterschätzt werden, dass ein Großteil der Probleme vom Betrieb alleine gelöst werden kann, ohne Zutun des Bildungscoachs.

Die Kontaktpflege mit den Auszubildenden geschieht am besten am Berufsschultag. Weder für die Betriebe noch für die Auszubildenden ist es hilfreich, wenn ständig eine Betreuungsperson im Betrieb vorbeischaut.

¹³ Vgl. das Beispiel des BZB Krefeld, Kapitel 5.2; Quelle: (<http://www.gib.nrw.de/service/downloads/3-weg-knigge>)

¹⁴ Vgl. dazu: Initiative für Beschäftigung (Hg.) (2006): Knigge heute für junge Leute (http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/fileadmin/PDF/Knigge_heute.pdf) [21.04.2010]

Die betriebliche Qualifizierungsphase ist ein guter Anlass, im Berufsschulunterricht Inhalte anzusprechen oder zu wiederholen, die mit betrieblichen Erkundungen verbunden werden. Das bezieht sich z. B. auf Prozessabläufe und Strukturen, Technikeinsatz, Materialeinsatz, Umgang mit Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Erkundungsaufträge oder Reflexionen über unterschiedliche betriebliche Praktiken und Anwendungsmöglichkeiten sind immer Teil des Unterrichts. Die Auszubildenden lernen aus der Vielfalt, die sich im 3. Weg vor allem während der betrieblichen Qualifizierungsphasen erschließt. Bei dieser Gelegenheit werden von den Auszubildenden auch Fragen oder Problemstellungen aus ihrer betrieblichen Tätigkeit aufgeworfen. Solche Reflexionen können Teil des Unterrichts sein oder vom Bildungscoach nach dem Unterricht durchgeführt werden. Ziel ist, am Beispiel der aufgeworfenen Fragen die individuelle Handlungsfähigkeit der Auszubildenden zu stärken. Oft ergeben sich aber auch Ansatzpunkte, um die Ausbildungspraxis, den Unterricht oder sonstige Unterstützungsleistungen anzupassen oder zu verändern.

Einmal im Monat und zum Abschluss der betrieblichen Qualifizierungsphasen sollen Rückmeldegespräche erfolgen, in denen mit den betrieblichen Ausbildungsbeauftragten gemeinsam ausgewertet wird, welche Tätigkeiten ausgeführt worden sind und welche Beurteilungen im betrieblichen Einsatz erzielt worden sind. Dabei sollen sowohl Verhaltensauffälligkeiten als auch fachliche Themen und berufliche Perspektiven angesprochen werden. Der Kompetenzzuwachs wird ausgewertet. Es werden gegenseitige Anregungen für die weitere Kompetenzentwicklung ausgetauscht. Die Betriebe können vor dem Hintergrund ihrer eigenen Ausbildungserfahrungen wertvolle Hinweise für die Weiterführung in der nächsten Ausbildungsphase geben, aber auch formulieren, welche Unterstützungsleistungen des Trägers für den weiteren Prozess wünschenswert sind. Grundlage für dieses Gespräch ist die Selbst- und Fremdeinschätzung zu den von den Auszubildenden im Betrieb durchgeführten Tätigkeiten. Welche Tätigkeiten wurden ausgeführt? Wie gut konnten die Auszubildenden diese Tätigkeiten ausführen? Welche Hilfestellungen waren oder sind nötig? Welche Fertigkeiten, Kenntnisse oder Fähigkeiten sollte der Träger bis zur nächsten betrieblichen Phase vermitteln?

Es empfiehlt sich, die Selbstbewertung und Reflexion mit den Auszubildenden vorher durchzuführen. Sollten Auszubildende auf Probleme gestoßen sein, können sie in diesem Gespräch mit dem Betrieb sofort bearbeitet werden. Die Gespräche müssen nicht länger als 30 Minuten dauern, belasten also das Zeitbudget der betrieblichen Ausbildungsbeauftragten nur wenig.

Für die Betriebe ist die Beurteilung von Auszubildenden selbstverständlich, gerade wenn sie Interesse an einer eventuellen Weiterbeschäftigung haben. Deshalb ist es nicht schädlich, mithilfe eines kurzen Beurteilungsbogens und eines Gespräches eine Reflexion über die gezeigte Leistung vorzunehmen (vgl. Buschmeyer/Eckhardt 2009, S. 36). Die Bildungsträger können dann in der Zeit vor dem nächsten Betriebseinsatz die Auszubildenden fit machen, damit diese den Wünschen der Betriebe noch besser gerecht werden können.

Eine solche differenzierte Beurteilung leistet mehr als die üblichen Berichtshefte und sind besser als Berichtshefte dazu geeignet, die wünschenswerten Gespräche zwischen Bildungscoach, betrieblichem Ansprechpartner und Auszubildendem auf der Grundlage dieser Rückmeldung zu fundieren.

Für die Zukunft ist es erstrebenswert, dass die Bildungscoachs die Betriebe noch stärker als Partner in die Ausbildung im 3. Weg einbeziehen, die selbst gestaltend und für ihren Anteil verantwortlich mitwirken. Die Bildungsträger bieten als Leistung die gesamte berufsfachliche Ausbildung, die pädagogische Begleitung und die Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden im 3. Weg. Die Vereinbarung von Qualifizierungszielen unter Berücksichtigung sowohl der jeweiligen betrieblichen Möglichkeiten als auch der bereits vorher absolvierten Lernprozesse würde die Lernchancen im Betrieb noch besser nutzen.

Damit können sie die Jugendlichen auch an sich binden, was vielen Jugendlichen sicherlich dabei helfen wird, sich an das Arbeitsleben anzupassen. Die Bildungscoachs sind die Moderatoren in diesem Prozess. Sie unterstützen die Auszubildenden dabei, die betrieblichen Anforderungen gut bewältigen zu können, helfen aber auch den Betrieben, ihre Arbeitsgestaltung den Möglichkeiten und Interessen ihrer künftigen Beschäftigten entsprechend zu gestalten.

9. Literatur

- Belardi, N. u. a. (1996): Beratung. Weinheim und München (Juventa), (5. überarbeitete Auflage: 2007)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2005): Berufliche Qualifizierung Jugendlicher mit besonderem Förderbedarf – Benachteiligtenförderung. Bonn/Berlin (BMBF)
- Buschmeyer, H./Eckhardt, Ch./Rotthowe, L. (2007): 3. Weg in der Berufsausbildung in NRW: Umsetzung mit großem Engagement. Erster Bericht der fachlichen Begleitung (Oktober 2006 – Mai 2007). Hg. G.I.B. Bottrop, Juni 2007 (Download: http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Ausw_Befrag_fB_bu.pdf)
- Buschmeyer, H./Eckhardt, Ch./Rotthowe, L. (2009): Bildungscoaching und individuelle Qualifizierungsplanung. Dritter Bericht der fachlichen Begleitung des Pilotprojektes „3. Weg in der Berufsausbildung in NRW“ (Januar bis September 2008). Hg. G.I.B. Bottrop, Februar 2009 (Download: http://www.gib.nrw.de/service/downloads/3Weg_Bericht_3.pdf)
- Buschmeyer, H. u. a. (2009): Regionale Abstimmungsprozesse und Kooperation der Lernorte. Vierter Bericht der fachlichen Begleitung des Pilotprojektes „3. Weg in der Berufsausbildung in NRW“ (Oktober 2008 bis Juni 2009). Hg. G.I.B. Bottrop, September 2009 (Download: http://www.gib.nrw.de/service/downloads/3Weg_Bericht_4.pdf)
- Buschmeyer, H./Eckhardt, Ch. (2009): Individuelle Qualifizierungs- und Förderplanung. Eine Arbeitshilfe. Materialien zum 3. Weg in der Berufsausbildung. Arbeitspapier 30, Hg. G.I.B. Bottrop, November 2009 (Download: www.gib.nrw.de/service/downloads/Arbeitspapiere_30.pdf)
- Eckhardt, Ch. (2006): Zweite Chance auf einen Ausbildungsplatz: STELLWERK – Integrationsprojekt für langzeitarbeitslose Jugendliche. Bielefeld (Bertelsmann)
- Fischer-Epe, M. (2009): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek (Rowohlt Taschenbuch Verlag). (7. Auflage)
- Griebinger, K. (2010): Die Rolle des Coachs, in: www.quellwirtschaft.org. (19.01.2010)
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (2004): Kompetenztraining. Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag)
- Hoch, W./Schlottau, J. (1988): Die neuen industriellen Metallberufe. Seminarkonzept zur Ausbilderförderung. Berlin und Bonn (Bundesinstitut für Berufsbildung)
- Initiative für Beschäftigung (Hg.) (2006): Knigge heute für junge Leute. 4. Auflage. Druck und Vertrieb: BASF Aktiengesellschaft (ISBN: 2-00-014391-2) Download: http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/fileadmin/PDF/Knigge_heute.pdf [21.04.2010]
- Jäger, R. (2001 a): Praxisbuch Coaching. Offenbach, GABAL 2001
- Jäger, R. (o. J., 2001 b): Coaching als Instrument der Organisationsentwicklung professionell einsetzen. www.coaching-magazin.de (19.01.2010).
- Kluge, M./Buckert, A. (2008): Der Ausbilder als Coach. Köln (Luchterhand). (4., aktualisierte Auflage)
- Koch, J./Selka, R. (1991): Leittexte – ein Weg zu selbständigem Lernen. Herausgegeben vom Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin und Bonn (2. völlig überarbeitete Auflage, wbv Bielefeld)
- Lehmenkühler-Leuschner, A./Leuschner, G. (1997): Zur supervisorischen Haltung, in: Forum Supervision, H. 9, S. 48 – 71
- Mentzel, W./Grotzfeld, S./Haub, Ch. (2003): Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. 4. Auflage 2003. Freiburg, Berlin, München (Haufe)
- Migge, B. (2007): Handbuch Coaching und Beratung. 2. überarbeitete Auflage 2007. Weinheim und Basel (Beltz)

- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Förderkonzept „3. Weg in der Berufsausbildung in NRW“ (Mai 2008) (Download: http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Foerderkonzept_3Weg%202008_080515.pdf)
- Mutzeck, W. (2002): Kooperative Beratung (Beltz)
- Pallasch, W./Petersen, R. (2005): Coaching. Ausbildungs- und Trainingskonzeption zum Coach in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern. Weinheim und München (Juventa)
- Rauen, Ch. (2008): Coaching. Göttingen (Hogrefe). (2. aktualisierte Auflage)
- Rauen, Ch: www.coaching-report.de
- Schüle, J. A. (1998): Zur Entwicklung selbstreflexiver Kompetenz, in: Forum Supervision, H. 12, S. 7 – 20
- Schulz von Thun, F./Ruppel, J./Stratmann, R. (2000): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek (Rowohlt Taschenbuch)
- Sickendiek, U./Engel, F./Nestmann, F. (2002): Beratung – Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze, Weinheim und München (Juventa)
- Steinert, C. (2003): Personalentwicklung. In: Laske/Orthey/Schmidt (Hrsg.): Personal entwickeln. Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Stand: Dezember 2008, Kapitel 2 A1
- Stobbe, M. (2010): www.markusstobbe.de, 30.03.2010
- Strotzka, H. (1975): Psychotherapie. Grundlagen, Verfahren, Indikationen. München (Urban & Schwarzenberg)
- Struck, P./Würtl, I. (1999): Vom Pauker zum Coach. Die Lehrer der Zukunft. München, Wien (Carl Hanser Verlag)
- Thiersch, H. (1978 a): Erziehungswissenschaft als praktische Sozialwissenschaft, in: Thiersch, H. et al. (hg.): Die Entwicklung der Erziehungswissenschaft. München, S. 80 – 108
- Winkelmann, M./Berzins, I. M. (2006): Das Haushaltsbuch. „Unternehmen Haushalt“ – alle Finanzen im Griff. Ausgaben und Einnahmen für 12 Monate. Hrsg.: Verbraucherzentrale NRW, Düsseldorf (5,90 Euro). (Bestellung: <http://www.vz-nrw.de/UNIQ127091426918005/SES55969893/RG9360A9360AEXT/link9360A>)

Impressum

Herausgeber

G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon: +49 2041 767-0
Telefax: +49 2041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de

Autoren

Dr. Hermann Buschmeyer (G.I.B.)
Christoph Eckhardt (qualiNETZ GmbH)
unter Verwendung eines Beitrages von Rudolf Epping

Redaktion

Manfred Keuler

Gestaltung

Andrea Kodura

Zur einfacheren Lesbarkeit wird in diesem G.I.B. Arbeitspapier darauf verzichtet, stets männliche und weibliche Schreibformen zu verwenden. Wenn nicht anders kenntlich gemacht, sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

Mai 2010



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
NÄHER AM MENSCHEN



G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon: 02041 767-0
Fax: 02041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de