Hessisches Ministerium für
Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen

HESSEN

Koordinierungsstelle des hessischen Landesprogramms QuABB

Ausbildungsabbrüche vermeiden

Beratungsleitfaden für die qualifizierte Ausbildungsbegleitung

Qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule
QuABB

inbas
Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

Impressum

Herausgeber:
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen
Kaiser-Friedrich-Ring 75
65185 Wiesbaden
www.wirtschaft.hessen.de

Wiesbaden, Januar 2016
© Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen

Die vorliegende Publikation wurde von der Arbeitsgruppe Beratungsqualität im Rahmen des vom Auftrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung geförderten Programms „Qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule" (QuABB) erarbeitet. QuABB wird gefördert aus Mitteln des Landes Hessens und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds. Die Geldgeber haben den Inhalt dieser Publikation nicht beeinflusst; der Auftragnehmer trägt allein die Verantwortung.

Durchführung:
INBAS Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH
Herrnstraße 53
63065 Offenbach am Main
Tel: 069 27224-60
Fax: 069 27224-30
E-Mail: info@QuABB.inbas.com

Projektleitung: Hardy Adamczyk

Autorinnen und Autoren: Hardy Adamczyk, Renate Böning, Uta Dörr, Heike Farr, Maximilian Graeve, Susanne Schindler, Birgit Voigt, Sabine Waldmann

Redaktion: Renate Böning

Chef vom Dienst: Hanne Holm

Gestaltung: Désirée Gensrich, dbgw

Druck: purpur GmbH

Bestelladresse: INBAS GmbH

Die Autorinnen und Autoren machen darauf aufmerksam, dass die im vorliegenden Text enthaltenen Internet-Links zum Zeitpunkt ihres Abrufs (welcher jeweils nach dem Link vermerkt ist) verfügbar waren. Eine Haftung oder Garantie für die Verfügbarkeit, Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der auf den entsprechenden Websites zur Verfügung gestellten Informationen und Daten ist ausgeschlossen.

Inhalt

Vorwort ... **5**

1 Einleitung ... **6**

2 Zur Ausgangslage ... 7

2.1 Vertragslösung und Ausbildungsabbruch ... 7

2.2 Gründe für Ausbildungsabbrüche ... 8

2.3 Einflussgrößen des Vertragslösungsrisikos ... 9

3 Das Landesprogramm „Qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule“ (QuABB) ... **11**

3.1 Zielsetzung der kommenden Jahre ... 13

3.2 Zielgruppen ... 14

3.3 Handlungsfelder und Handlungsansatz ... 15

3.3.1 Intervention: Beratung und Begleitung ... 16

3.3.2 Netzwerkarbeit und Kooperation ... 16

3.3.3 Prävention ... 17

3.4 Tätigkeitsprofil der Ausbildungsbegleitungen und Professionalisierung ... 19

4 Konzeptionelle Grundlagen der qualifizierten Ausbildungsbegleitung ... **20**

4.1 Ausbildungsbegleitung als Beratungsangebot in Bildung, Beruf und Beschäftigung ... 20

4.2 Das spezifische Beratungsangebot von QuABB ... 21

4.3 Rolle und Selbstverständnis der Ausbildungsbegleitung ... 22

4.4 Beratungsverständnis ... 23

4.5 Beratungs- und Begleitungskontext ... 24

4.5.1 Gesellschaftlicher Kontext, Bildungssystem und Arbeitsmarkt ... 25

4.5.2 Organisationaler Kontext ... 28

4.5.3 Das Beratungssystem ... 28

Inhalt

5 Der Beratungsprozess ... 30

5.1 Theoretische Grundlagen ... 30

5.1.1 Phasenorientiertes Problemlösemodell und generische Prinzipien ... 32

5.2 Beratungsphasen in der Ausbildungsbegleitung ... 33

Phase 1: Erstmalige Kontaktaufnahme ... 35

Phase 2: Erkundung der Ist-Situation und Auftragsklärung ... 37

Phase 3: Zielklärung ... 38

Phase 4: Entdecken und Entwickeln von Lösungswegen ... 39

Phase 5: Ressourcenklärung ... 40

Phase 6: Entscheidungsfindung und Planung der Umsetzung ... 43

Phase 7: Umsetzung und Kontrolle ... 44

Phase 8: Reflexion der Umsetzung hinsichtlich Zielerreichung ... 45

Phase 9: Auswertung und Abschluss des Beratungsprozesses ... 47

6 Ein Fallbeispiel ... 49

6.1 Kontaktaufnahme ... 49

6.1.1 Beziehungsgestaltung, Haltung ... 49

6.1.2 Joining ... 50

6.2 Erkundung der Ist-Situation und Auftragsklärung ... 50

6.2.1 Hypothesenbildung ... 51

6.2.2 Auftragsklärung ... 52

6.3 Zielklärung ... 52

6.4 Entdecken und Entwickeln von Lösungswegen (Phase 4) und Ressourcenklärung (Phase 5) ... 53

6.5 Entscheidungsfindung und Planung der Umsetzung (Phase 6) ... 53

6.6 Umsetzung und Kontrolle (Phase 7) und Reflexion der Umsetzung hinsichtlich der Zielerreichung (Phase 8) ... 54

6.7 Abschluss der Beratung und Auswertung des Gesamtprozesses (Phase 9) ... 54

7 Schlussbemerkung ... 55

Literaturverzeichnis ... 56

Vorwort

Der Wechsel von der Schule in die Berufsausbildung ist für Jugendliche keine leichte Zeit. Plötzlich ist alles neu: Freizeit wird knapp, die Anforderungen ändern sich. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Höflichkeit erhalten einen viel höheren Stellenwert. Diese Phase stellt alle Akteure, die Auszubildenden, wie auch die Ausbilderinnen und Ausbilder, aber auch die Berufsschullehrer und Eltern vor große Herausforderungen. Das zeigen auch die Zahlen, denn obwohl die Ausbildungsquote in Hessen stetig steigt, wird immer noch jeder neunte Ausbildungsvertrag bereits im ersten Lehrjahr gelöst. Mit der Ausbildungsbegleitung durch das Programm QuABB konnte die hessische Landesregierung über 70 Prozent der gefährdeten Ausbildungen stabilisieren und damit einen wichtigen Beitrag im Rahmen der vielfältigen Maßnahmen zur langfristigen Fachkräftesicherung in Hessen leisten.

Die professionelle Beratungsfachkräfte von QuABB helfen schnell und unbürokratisch. Sie schlichten, organisieren fachliche Unterstützung und bieten in Zusammenarbeit mit Betrieben, Kammern und Berufsschulen eine wirksame berufspädagogische Begleitung für Auszubildende an. Um die hier benötigten Kompetenzen als Erfahrungs- und Wissensschatz weitergeben zu können, hat die Hessische Landesregierung zusammen mit der hessenweiten Koordinierungsstelle von QuABB, die INBAS GmbH, diesen

Beratungsleitfaden herausgegeben. Es soll Fachkräften praktische Hinweise und einen theoretischen Hintergrund für die Beratungstätigkeit mit Auszubildenden geben. Und damit ebenso auf das Gesamtziel der Fachkräftesicherung in Hessen einzahlen. Denn jeder und jede Auszubildende in Hessen soll die bestmögliche Chance auf einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss erhalten.

Tarek Al-Wazir
Hessischer Minister für Wirtschaft, Energie,
Verkehr und Wohnen

1 Einleitung

Der Beratungsleitfaden „Qualifizierte berufspädagogische Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule“ (QuABB) wurde 2009 bis 2013 während einer umfangreichen Modellphase entwickelt und erprobt. Ins Leben gerufen wurde das Programm vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung und dem Hessischen Kultusministerium. QuABB wurde finanziert aus Mitteln der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds und aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung.

Die vorliegende Publikation soll nicht nur belegen, was in dieser Zeit erreicht wurde, sondern allen Interessierten die Möglichkeit geben, die Ergebnisse dieser Arbeit zu nutzen und weiter auszubauen.

Aus der Praxis für die Praxis ist ein Beratungsleitfaden entstanden für

- Fachkräfte, die bereits als Ausbildungsbegleiterinnen und -begleiter im Projekt QuABB tätig sind und ihre Arbeit reflektieren wollen,
- Ausbildungsbegleiterinnen und -begleiter, die ihre Arbeit im Projekt erst vor kurzem aufgenommen haben und von den Erfahrungen profitieren möchten,
- Beraterinnen und Berater, die in anderen Bereichen von Bildung, Beruf und Beschäftigung tätig sind.

Damit Beratungsdienstleistungen in hoher und gleichbleibender Qualität angeboten werden können, war es notwendig, einen allgemeinen Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) zu konzipieren und ihn dann zu erproben. Er entstand im Rahmen des Verbundprojektes „Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung“.[1] Als offenes und flexibles Modell soll er in unterschiedlichen Organisationstypen eingesetzt und mit bereits vorhandenen Qualitätsmanagementsystemen kombiniert werden können (Pohl & Schweiker, 2012, 1).

An der Erprobung dieses Qualitätsentwicklungsrahmens hat sich das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS) als Pilotorganisation beteiligt. Für das Projekt Beratungsqualität wurde die Modellregion Darmstadt-Dieburg ausgewählt. Der Fokus bei der Erprobung lag auf den Qualitätsmerkmalen zum Beratungsprozess selbst, da ihm eine Schlüsselstellung in der Arbeit der Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleiter zukommt.

Einbezogen in diesen Prozess war die interne Arbeitsgruppe „Beratungsqualität“. Dadurch bot sich die Möglichkeit, „Qualität in der Beratung“ sowohl intern als auch institutionsübergreifend zu thematisieren und mit anderen Akteuren im Handlungsfeld Beratung zu diskutieren. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage: Was macht eine gute Beratung in der Arbeit mit Auszubildenden, deren Ausbildungsabschluss gefährdet ist, aus?

Ein wichtiges Ergebnis der Erprobungsphase war die Erkenntnis, dass alle Beratungsfachkräfte zertifiziert werden sollten. Der Verein Weiterbildung Hessen e. V. hat zu diesem Zweck Qualitätsstandards entwickelt, so dass Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleiter innerhalb des ersten Jahres ihrer Tätigkeit die Möglichkeit erhalten, ein Zertifikat zu erlangen. Weiterbildungsgrundlage für alle Beratungsfachkräfte ist in Abstimmung mit dem Verein Weiterbildung Hessen e. V. der vorliegende Beratungsleitfaden, der den Qualitätsstandards des Vereins entspricht.

Im vorliegenden Leitfaden werden zunächst die komplexen Ursachen für die vorzeitige Lösung von Ausbildungsverträgen analysiert und dabei die unterschiedlichen Gruppen der Beteiligten benannt. Dieser Ausgangslage entsprechend wurde das QuABB-Konzept entwickelt, das mit seinen Zielgruppen, Handlungsfeldern und vor allem mit den Anforderungen an die Ausbildungsbegleitung vorgestellt wird. Nachdem das spezifische Bedingungsgefüge einer qualifizierten Ausbildungsbegleitung dargestellt wurde, widmet sich diese Handreichung dem Beratungsprozess selbst.

[1] Das Projekt wurde von 2009 bis 2012 vom Nationalen Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung und der Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg durchgeführt. Ziel war die Entwicklung von Leitlinien und Standards für die fachlichen Anforderungen an die Qualität von Beratung und an die Professionalität von Beratungsfachkräften, die von allen relevanten Akteuren gemeinsam getragen werden.

2 Zur Ausgangslage

Der Abbruch einer Ausbildung bringt Nachteile für alle Beteiligten: Der Betrieb beispielsweise hat Leistungen für die Ausbildung erbracht, die nun verloren gehen. Es fehlt eine Arbeitskraft, für die Ersatz gefunden werden muss. Und der erwartete Fachkräftenachwuchs bleibt aus; er muss wieder neu geplant werden. Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) gehen davon aus, dass in den Ausbildungsbereichen Industrie und Handel sowie Handwerk die Nettokosten einer vorzeitigen Vertragslösung bei über 7.000 Euro liegen (Wenzelmann & Lemmermann, 2012, 5).

Für die betroffenen Jugendlichen bedeutet die vorzeitige Auflösung des Ausbildungsvertrages in der Regel, dass sie wertvolle (Ausbildungs-)Zeit und oft auch ihr Berufsziel verloren haben. Sie müssen sich neu orientieren und werden erst später erwerbstätig. Es entstehen Brüche in der Erwerbsbiografie. Ohne Übergang in eine andere betriebliche oder schulische Ausbildung kommt es meist zu einem endgültigen Abbruch. Der oder die Jugendliche bleibt dauerhaft unzureichend qualifiziert und ist im weiteren Verlauf des Lebens stark von Arbeitslosigkeit bedroht. Ausbildungsabbrüche zu verhindern ist daher auch von volkswirtschaftlichem Interesse.

2.1 Vertragslösung und Ausbildungsabbruch

In der dualen Ausbildung wird zwischen zwei Vorgängen unterschieden: Eine Vertragslösung liegt vor, wenn ein Ausbildungsverhältnis vorzeitig gekündigt wird. Geht der oder die Auszubildende kein neues Ausbildungsverhältnis ein oder wird die Ausbildung mit einer nicht bestandenen Abschlussprüfung beendet, liegt ein Ausbildungsabbruch vor (Uhly, 2015, 13).

In der Berufsbildungsstatistik werden ausschließlich Vertragslösungen erfasst. Ihr Anteil liegt bundesweit durchschnittlich bei 25 % (Tabelle 1); das Land Hessen liegt mit 23,1 % leicht darunter (Uhly, 2015, 41).

Der überwiegende Teil der Auszubildenden wechselt nach einer Vertragslösung den Ausbildungsberuf oder -betrieb innerhalb des dualen Systems oder wählt eine andere Qualifizierungsform (Uhly, 2015, 16). Wird dadurch eine besser geeignete Qualifikation erworben und damit die jeweilige Arbeitsmarktchance erhöht, ist die Lösung des Ausbildungsvertrags als vorteilhaft zu beurteilen.

Tabelle 1: Vertragslösungsquote der begonnenen Ausbildungsverträge nach Zuständigkeitsbereichen 2013
(Bundesinstitut für Berufsbildung, 2015, 198)

	Insgesamt	Industrie und Handel	Handwerk	Öffentlicher Dienst	Landwirtschaft	Freie Berufe	Hauswirtschaft
Hessen	23,1 %	20,5 %	30,9 %	8,6 %	26,9 %	22,0 %	–
Bundesgebiet	25,0 %	21,6 %	33,6 %	6,4 %	23,9 %	25,5 %	27,7 %

Auf einen Ausbildungsabbruch dagegen folgt häufig der Abstieg in eine prekäre Lebenslage wie gering qualifizierte Arbeit, Arbeitslosigkeit oder Nichterwerbstätigkeit. Wie viele Jugendliche das betrifft, kann nur retrospektiv ermittelt werden – im Gegensatz zu Vertragslösungen, die statistisch erfasst werden. Auf der Grundlage eines Vergleiches der Erstabsolventen 2012 und 2013 mit den dazugehörigen Anfängerkohorten hat das BIBB berechnet, dass der Anteil der Ausbildungsabbrüche für die duale Berufsausbildung insgesamt bei 17 % liegt (Uhly, 2015, 37). Angesichts der zu erwartenden Fachkräftelücke erscheint die Abbruchquote besonders prekär.[2] Während die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger bundesweit steigt, geht der Anteil der jungen Erwachsenen, die eine berufliche Ausbildung beginnen, zurück. Dadurch ändert sich auch die Zusammensetzung der Gruppe der Auszubildenden. Denn zunehmend werden leistungsschwächere Jugendliche in das System der beruflichen Ausbildung einbezogen, die in den vergangenen Jahren eher keine berufliche Ausbildung begonnen hätten bzw. beginnen konnten. Durch diese grundsätzlich positiv zu wertende Entwicklung entstehen für die betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbilder sowie für die Berufsschulen neue Herausforderungen.

2.2 Gründe für Ausbildungsabbrüche

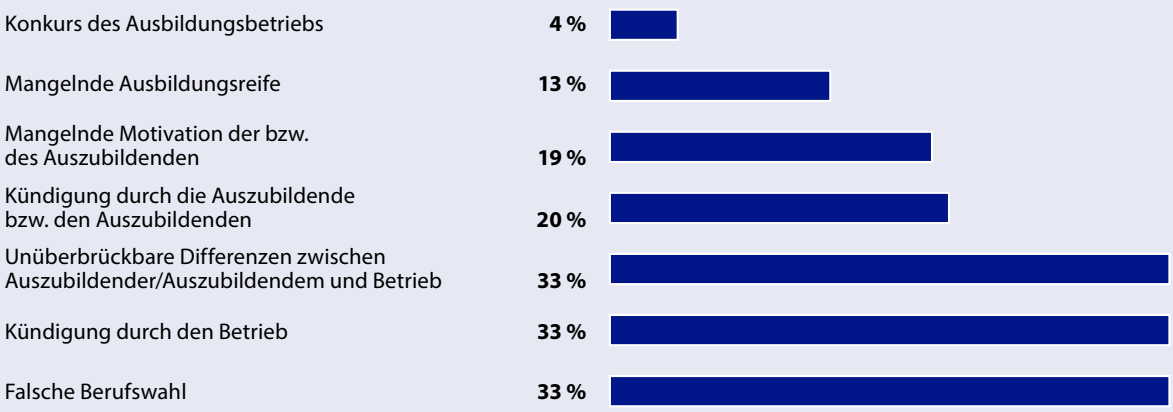
Um wirkungsvolle Präventions- und Interventionsstrategien entwickeln zu können, müssen die Gründe für Ausbildungsabbrüche untersucht werden. Die Ursachen, die zu Vertragsauflösungen führen, sind vielschichtig, und in der Regel kommen mehrere Faktoren zusammen (Westdeutscher Handwerkskammertag, 2002, 12). Unterschieden werden können dabei Konflikte im Betrieb, persönliche, berufsbezogene und schulische Gründe, deren Anteile in Abbildung 1 dargestellt sind.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung in der Modellphase von QuABB (2009 bis 2013) hat die Hessen Agentur für einen Teil der Auszubildenden (659 Teilnehmende) ermittelt, dass rund 33 % der Auszubildenden durch den Betrieb gekündigt wurden und etwa 20 % von ihnen den Ausbildungsvertrag selbst aufgekündigt haben. Zu den zwei wesentlichen Ursachen für den Abbruch von Ausbildungen zählte die Hessen Agentur unüberbrückbare Differenzen zwischen Ausbildungsbetrieb und Auszubildendem oder Auszubildender sowie die falsche Berufswahl. Ein weiterer entscheidender Faktor war eine mangelnde Motivation der Auszubildenden (Werner, Kuse & Ramsauer, 2014, 59–60).

Abbildung 1: Gründe für den Ausbildungsabbruch (Mehrfachantworten möglich, n = 9.000)
(Werner, Kuse & Ramsauer, 2014, 60)

[2] So ermittelte das IWAK der Goethe-Universität Frankfurt für 2018 eine Lücke von 69.520 Fachkräften mit Berufsausbildung; Knobel/Demireva (2013): Berufs- und Qualifikationsprognosen bis 2018 für alle Kreise und kreisfreien Städte, Regierungsbezirke und Hessen insgesamt, S. 16.

Abbildung 2: Gründe für den Ausbildungsabbruch (Mehrfachantworten möglich)
(Werner, Kuse & Ramsauer, 2014, 60)



Auszubildende sehen der Untersuchung zufolge als Hauptursache für eine vorzeitige Vertragslösung die betrieblichen Ausbildungsbedingungen. Im Einzelnen führen sie Konflikte oder Kommunikationsprobleme mit den Ausbildungsverantwortlichen und Vorgesetzten an. Dazu gehört auch, dass Ausbildungsinhalte aus ihrer Sicht nicht verständlich vermittelt werden. Werden schlechte Arbeitsbedingungen als Grund angeführt, dann zählen dazu unbezahlte Überstunden, ungünstige Arbeitszeiten und Urlaubsregelungen.

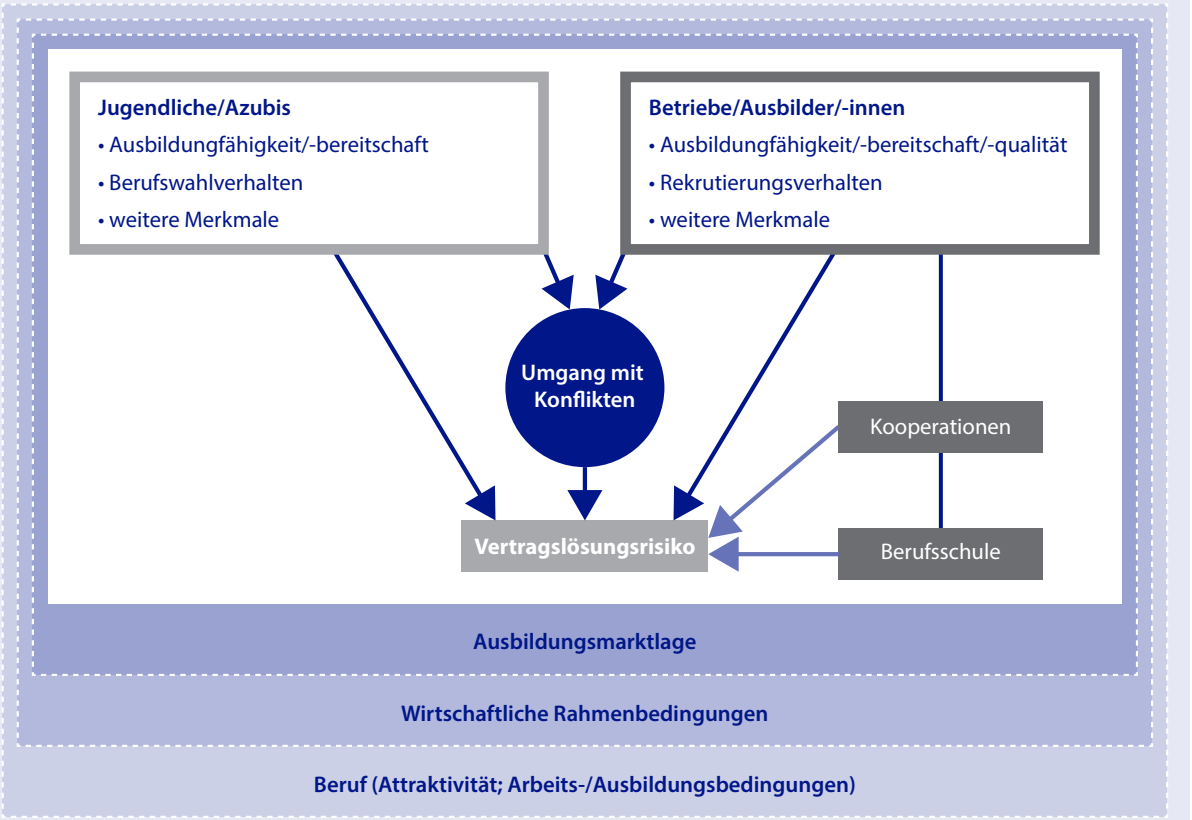
Ausbildungsverantwortliche in Betrieben dagegen geben meist Gründe an, die in der Verantwortung der Auszubildenden liegen. Sie reichen von mangelhafter Berufsorientierung oder falscher Berufswahl über mangelnde Leistungsbereitschaft wie Fehlzeiten, mangelndes Durchhaltevermögen und unzureichende Identifikation mit dem Betrieb bis zu fehlender Leistungsfähigkeit.

2.3 Einflussgrößen des Vertragslösungsrisikos

Alexandra Uhly (BIBB) hat auf Grundlage der Befragungsergebnisse Faktoren abgeleitet, die das Vertragslösungsrisiko oder die Stabilität von Ausbildungsverhältnissen (siehe Abbildung 3) beeinflussen, und sie zueinander in Beziehung gesetzt (Uhly, 2015, 21–23).

Demnach wird das Vertragslösungsrisiko gleichermaßen bestimmt von den Jugendlichen bzw. Auszubildenden einerseits und den Betrieben mit ihren Ausbildenden andererseits. Es sind also nicht allein Ausbildungsfähigkeit und -bereitschaft der Jugendlichen und deren Berufswahlverhalten, die entscheidend sind für die Stabilität von Ausbildungsverhältnissen. Von ebenso großer Bedeutung sind Ausbildungsleistungen, Ausbildungsqualität sowie Ausbildungsbedingungen des Betriebs und auch dessen Rekrutierungsleistungen. Insbesondere in Kleinbetrieben erhöhen ungünstige Ausbildungsbedingungen das Vertragslösungsrisiko (Rohrbach-Schmidt & Uhly, 2015, 125). Ein weiterer Einflussfaktor und eine wichtige Größe zur Sicherung der Ausbildungsqualität ist die inhaltliche Abstimmung zwischen betrieblichen und schulischen Ausbildungsakteuren.

Abbildung 3: Einflussgrößen des Vertragslösungsrisikos nach Uhly
(Uhly, 2015, 23)



Ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor auf das Vertragslösungsrisiko ist der Umgang mit Konflikten. Konflikte wurden von Auszubildenden häufig als Ursache für Vertragslösungen genannt. Deshalb kommt der Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit eine besondere Bedeutung zu, und sie muss als eine zentrale Kompetenz der Ausbildungsakteure für die Stabilität von Ausbildungsverhältnissen angesehen werden. Sie wiederum hängt nicht allein von Persönlichkeitseigenschaften ab, sondern unter anderem auch von institutionellen und betrieblichen Rahmenbedingungen.

Darüber hinaus wirken weitere Kontextfaktoren. So hat das Verhältnis von Angebot und Nachfrage am Ausbildungsmarkt einen zentralen Einfluss auf die Ausbildungsentscheidungen. Auch die wirtschaftliche Entwicklung wirkt sich auf das Vertragslösungsrisiko aus, was im Falle von Betriebsschließungen am deutlichsten wird. Ein weiterer Kontextfaktor ist der Ausbildungsberuf selbst. Ausbildungsberufe unterscheiden sich hinsichtlich verschiedener Kriterien – wie zum Beispiel Anforderungsniveau, Attraktivität aus Sicht der Auszubildenden und Einkommenschancen. Außerdem haben die verschiedenen Ausbildungsberufe unterschiedliche Vertragslösungsrisiken (Rohrbach-Schmidt & Uhly, 2015, 121).

3 Das Landesprogramm „Qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule“ (QuABB)

Die „Qualifizierte berufspädagogische Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule“ (QuABB) ist ein umfassendes Programm, um insbesondere Ausbildungsabbrüche zu verhindern und deren Quote dauerhaft zu senken.

Ins Leben gerufen wurde es vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen und dem Hessischen Kultusministerium, in enger Absprache mit den Kammern und der Bundesagentur für Arbeit. Anfang 2009 startete es als Modellprogramm mit einem abgestimmten Beratungs- und Begleitungsangebot zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen, das die lokal vorhandenen Unterstützungsangebote nutzen und einbinden sollte.

Der Projektträger, das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH), richtete Anfang 2009 eine Koordinierungsstelle ein. Es wurde ein Handlungskonzept für die Modellphase entworfen und Fachpersonal sowohl für die Koordinierungsstelle als auch für die Ausbildungsbegleitung in den Regionen eingestellt.

Bereits 2010 wurde das Modellprojekt von vier auf neun hessische Modellregionen erweitert. In der bis 2015 verlängerten Förderphase folgten zwei weitere Ausweitungen (2011 und 2014). In diesem Zeitraum waren 25 bis 30 Beratungsfachkräfte bei INBAS hauptberuflich beschäftigt. Sie betreuten Auszubildende, Betriebe, Berufsschulen und Eltern in 15 der insgesamt 26 hessischen Landkreise und kreisfreien Städte. Das Kultusministerium bewilligte für das Programm bis 2014 zehn volle Stellen für Beratungslehrkräfte im gesamten Bundesland und stellte damit sicher, dass die Ausbildungsbegleitung an allen beteiligten Berufsschulen in die vorhandenen Beratungsstrukturen und den schulischen Alltag eingebunden wurde.[3]

Die qualifizierte Ausbildungsbegleitung wurde in der Modellphase von vielen Fachexpertinnen und Fachexperten aus beruflicher Bildung, Politik und von Sozialpartnern begleitet und unterstützt. In über 30 Entwicklungsworkshops und Fachveranstaltungen wurden die Anforderungen an eine komplexe und anspruchsvolle Ausbildungsbegleitung mit allen Beteiligten praxisbezogen diskutiert und weiterentwickelt. Alle Akteure und die wissenschaftliche Begleitung der Hessen Agentur bescheinigten dem Programm eine hohe Relevanz und Wirksamkeit:

„Vielen Auszubildenden konnte im Rahmen des Modellprojekts QuABB bei Konflikten und Problemen während der Ausbildung eine wertvolle Unterstützung angeboten werden. […] Wertvolle Erfahrungen konnten über das Thema ‚Ausbildungsabbruch‘ gewonnen werden. In vielen Modellregionen ist es gelungen, ein Netzwerk zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen zu implementieren. Ein nicht zu unterschätzender Erfolg ist es, dass die Thematik Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen in vielen Modellregionen deutlich an Aufmerksamkeit gewonnen hat. Dies lässt erwarten, dass zusammen mit der Vernetzung der Akteure der Grundstein für ein dauerhaftes Unterstützungs- und Beratungsnetzwerk gelegt ist“ (Werner, Kuse & Ramsauer, 2014, 87).

[3] Das Konzept für Beratungslehrkräfte in QuABB ist abzurufen auf der Programmseite www.quabb-hessen.de.

Abbildung 4: Stationen im Programmverlauf

1/2009	Projektstart mit **vier Modellregionen**
3/2010	**QuABB** im Hessischen Pakt für Ausbildung (2010–2002)
4/2010-11	Erweiterung auf **neun bzw. zwölf Modellregionen** und Verlängerung bis 6/2011
8/2013	QuABB im **Fachkräftekonzept** der Landesregierung
3/2014	**Verlängerung** bis Juni 2015, QuABB ist Landesprogramm
10/2014	QuABB im **operationellen Programm des Landes Hessen** für den Europäischen Sozialfonds bis 2020
12/2014	QuABB steht in der **Allianz für Aus- u. Weiterbildung** (2015–2018) der Bundesregierung
3/2015	QuABB ist als Landesprogramm Bestandteil des „Bündnisses Ausbildung Hessen“
7/2015	QuABB wird in der nächsten ESF-Periode verlängert und ab 1/2016 auf ganz Hessen ausgeweitet

Die „Expertenkommission Fachkräftesicherung“ empfahl der Landesregierung bereits 2013, QuABB als wirksames Instrument zur Erhöhung der Zahl der erfolgreichen Ausbildungsabschlüsse fortzuführen.[4] In der bundesweiten „Allianz für Aus- und Weiterbildung 2015–2018“ formulierten Bundesregierung, Bundesländer, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften und die Bundesagentur für Arbeit das Ziel, die berufliche Bildung zu stärken.[5] Als einziges Landesprogramm wird QuABB als wirksame Strategie zur Sicherung von Fachkräften erwähnt.

Auch die Partner im „Bündnis Ausbildung Hessen“ wollen die berufliche Ausbildung attraktiver gestalten und allen jungen Menschen den Weg in einen Beruf ebnen, der ihren Neigungen, Fähigkeiten und Talenten entspricht. Die Ausweitung der QuABB-Strategie auf ganz Hessen für den Zeitraum 2015 bis 2019 wird in dieser Vereinbarung explizit genannt und konkret verankert.[6]

4 Gesamtkonzept „Fachkräftesicherung Hessen“. Online im Internet: https://wirtschaft.hessen.de/sites/default/files/HMWVL/gesamtkonzeptfachkraeftesicherunghessen.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

5 Allianz für Aus- und Weiterbildung 2015–2018. Online im Internet: https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/A/allianz-fuer-aus-und-weiterbildung-2015-2018,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

6 Vgl. Bündnis für Ausbildung Hessen für die Jahre 2015 bis 2019 zwischen Wirtschaft, Gewerkschaften, Kommunalen Spitzenverbänden, Regionaldirektion Hessen, Bundesagentur für Arbeit und Hessische Landesregierung. Online im Internet: https://wirtschaft.hessen.de/sites/default/files/media/staatskanzlei/15-03-03buendnisausbildunghessenunterschriebenesbuendnispapier.pdf (Zugriff: 08.01.2016). Zum Beispiel wollen die hessischen Industrie- und Handelskammern die Ausbildungsverantwortlichen in Unternehmen auf die neuen Herausforderungen der Fachkräfteentwicklung vorbereiten und anhand von Workshops mit QuABB zusammenarbeiten. Im Rahmen der Maßnahmen zur Zielerreichung haben sich die Vertragspartner (Arbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern, Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern, Hessisches Kultusministerium und Regionaldirektion Hessen Bundesagentur für Arbeit) dazu verpflichtet, QuABB weiterhin zu unterstützen; vgl. Maßnahmen des Bündnisses Ausbildung Hessen 2015–2019, Anlage

3.1 Zielsetzung der kommenden Jahre

Seit Juli 2015 wird die entwickelte Dienstleistung der Ausbildungsbegleitung mitsamt ihrem Erfahrungs- und Wissensschatz aus der Modellphase zu einem hessenweiten Programm ausgebaut und von lokalen Trägern weitergeführt. Zu Beginn des Jahres 2016 wird das Beratungsangebot auf alle hessischen Landkreise und kreisfreien Städte ausgeweitet.

Beabsichtigt ist, QuABB enger mit der landesweiten Strategie der Hessischen Landesregierung zur Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit bei der Schaffung und Besetzung von Ausbildungsplätzen (OloV)[7] zu verzahnen. Die regionalen Institutionen der beruflichen Bildung, die bisher die Arbeit der Beratungskräfte begleitet und unterstützt haben, sind in der Regel in den lokalen Steuerungsgruppen vertreten. Damit soll sichergestellt werden, dass die Ausbildungsbegleitung weiterhin mit allen in der jeweiligen Region an der Ausbildung Beteiligten wie den Kammern und den beruflichen Schulen auf operativer und strategischer Ebene zusammenarbeitet.

Eine hessenweite Koordinierungsstelle bei der INBAS GmbH wird eine landesweite Steuerungs- und Stützstruktur aufbauen. Sie unterstützt die Verbindung der regionalen Akteure und vermittelt zwischen regionalen Erfordernissen und der Zielsetzung auf Landesebene. INBAS übernimmt dazu Aufgaben der fachlichen Vernetzung, der Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Regionen mit Hilfe einer elektronischen Fallakte und bietet Fortbildungsmaßnahmen und Veranstaltungen zur Professionalisierung der Ausbildungsbegleitung an. Weiterhin obliegt der Koordinierungsstelle die zentrale Öffentlichkeitsarbeit für das Programm.

Auf diesem Wege soll es gelingen, die qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule in allen hessischen Regionen zu implementieren und mit einheitlichen Qualitätsstandards[8] durchzuführen. Grundlage dafür sind das entwickelte Beratungskonzept, die bisherigen Erfahrungen bei seiner Umsetzung und die vorliegenden Zwischenergebnisse. Wenn vorzeitige Vertragslösungen drohen, erhalten sowohl die Jugendlichen als auch die Verantwortlichen in den Ausbildungsbetrieben die notwendige Unterstützung und Begleitung. Auch an allen Berufsschulen ist die Ausbildungsbegleitung bekannt und wird bei Bedarf genutzt. Während der Durchführungszeit des Modellprojektes haben mindestens 70 % der begleiteten Jugendlichen ihre Ausbildung fortgesetzt, haben die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen oder fanden eine für sie erfolgversprechendere Ausbildungsperspektive.

7 OloV ist die landesweite Strategie der Hessischen Landesregierung zur Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit bei der Schaffung und Besetzung von Ausbildungsplätzen. Basis der Strategie sind die OloV-Qualitätsstandards. In 28 hessischen Regionen legen Steuerungsgruppen, bestehend aus lokalen Arbeitsmarktakteuren, in Zielvereinbarungen fest, wie und welche OloV-Qualitätsstandards sie umsetzen.

8 Aus den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung und den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen und Erfahrungen hat INBAS Qualitätsstandards abgeleitet. Sie definieren die Anforderungen und den Reflexionsrahmen für die Handlungsfelder der Krisenintervention: Beratung und Begleitung, Prävention sowie lokale Zusammenarbeit. Die Standards dienten als Grundlage für die Anträge zur Ausbildungsbegleitung und bilden den Rahmen für die Durchführung in den Regionen.

3.2 Zielgruppen

Wenn gefährdete Ausbildungsverhältnisse erfolgreich fortgeführt werden, gewinnen alle Beteiligten. Das gilt vor allem für den Ausbildungsalltag. Denn wenn Konflikte dort erfolgreich gelöst werden, können alle Beteiligten in einer guten Atmosphäre zusammenarbeiten. Eine solche Win-win-Situation kann sich dann ergeben, wenn

- Auszubildende die Chance erhalten, motiviert zu arbeiten und ihre Ausbildung mit eigener Anstrengung erfolgreich abzuschließen,
- Betriebe durch Ausbildungsbegleitung unkompliziert bei der Konfliktlösung unterstützt werden und eine Eskalation verhindert wird,
- Berufsschulen eine entspannte Lernatmosphäre bieten können.

Kernzielgruppe der Ausbildungsbegleitung sind die Auszubildenden mit ihrem Bedarf an Beratung oder Krisenintervention mit Coaching und Begleitung. Beratungen, die erst dann erfolgen, wenn es bereits zur Eskalation gekommen ist (z. B. Vertragsauflösung), führen dazu, dass Beratungsarbeit besonders bei akuten Krisen unter erschwerten Bedingungen stattfindet.[9]

Alle Auszubildenden im dualen System, deren Wohnort, Betrieb oder Berufsschule in der Region eines QuABB-Standortes liegen, können das Angebot einer Ausbildungsbegleitung nutzen. Die Dienstleistungen der Ausbildungsbegleitung orientieren sich an den Interessen und Bedürfnissen der Ratsuchenden und können von ihnen freiwillig genutzt werden. Im Beratungsprozess sollen die Auszubildenden ihre eigenen Ressourcen erkennen und dazu befähigt werden, selbstständig die Lösung für ihre Probleme und Konflikte zu finden. Im Idealfall gehen Jugendliche so gestärkt aus dem Prozess heraus, dass künftige Krisen mit wenig oder ganz ohne externe Hilfe bewältigt werden können.

Wie in Kapitel 2.3 gezeigt, ist das Vertragslösungsrisiko nicht allein von den Jugendlichen, ihrer Ausbildungsfähigkeit und ihrem Berufswahlverhalten abhängig. Auch dem Ausbildungspersonal kommt eine wichtige Rolle bei der Sicherung von Ausbildungsverhältnissen zu. Denn oftmals ist es mangelnde Kommunikations- und Konfliktfähigkeit von beiden Seiten, die zur Vertragslösung führt. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen werden entweder lange nicht bemerkt oder nicht besprochen, Warnzeichen werden ignoriert oder nicht beherzt genug angegangen. Das Ausbildungspersonal ist deshalb ebenfalls eine Zielgruppe der qualifizierten berufspädagogischen Begleitung.

Speziell mit dieser Zielgruppe wurde in Workshops durch QuABB ermittelt, welche Unterstützungsleistungen zur Vermeidung von Vertragslösungen Ausbildungsverantwortliche in den Betrieben benötigen, damit sich die Investitionen in Ausbildung letztlich lohnen. In Zusammenarbeit mit Kammern, Handwerkerschaften und Innungen wurden Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleiter unter anderem in Lehrgänge zur Ausbildereignungsprüfung, in Meisterschulungen oder zu Veranstaltungen eingeladen, um über Gründe von Vertragslösungen und Strategien zur Vermeidung zu referieren und mit den Beteiligten zu arbeiten.[10]

Und auch die Lehr- und Beratungskräfte in den Berufsschulen sind Zielgruppe des Programms QuABB. Über 75 % der zu beratenden jungen Menschen wurden im Rahmen der Sprechzeiten an den Berufsschulen und in Zusammenarbeit mit ihnen gewonnen.[11] Trotz gelegentlicher Konflikte an der Schule sind Jugendliche dort erfahrungsgemäß eher bereit, sich zu öffnen und Angebote zur Unterstützung anzunehmen. Auch das Lehrpersonal an den Berufsschulen macht sich gern die Möglichkeiten und Kompetenzen der externen pädagogischen Beratungskräfte zunutze. Vorausgesetzt, das Angebot ist gut in den Schulalltag und die Beratungsstruktur einer Berufsschule eingebunden, wird das Expertenwissen aus Sozialpädagogik und Sozialarbeit mit seinen Möglichkeiten zur ganzheitlichen Problemlösung geschätzt. Nicht selten holen sich Lehrkräfte Rat oder werden im Rahmen von Konferenzen und Veranstaltungen

9 QuABB Monitoring 2009 bis 2015; 31.05.2015.

10 Daraus resultierten einige Workshopmodelle, die in der Broschüre „QuABB … macht den Unterschied“ ausführlich dargestellt sind. Online im Internet: http://quabb.inbas.com/fileadmin/userupload/03Veroeffentlichungen/2013BroschuereAusbilder.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

11 Quelle: QuABB-Monitoring 2009 bis 2015; 31.05.2015.

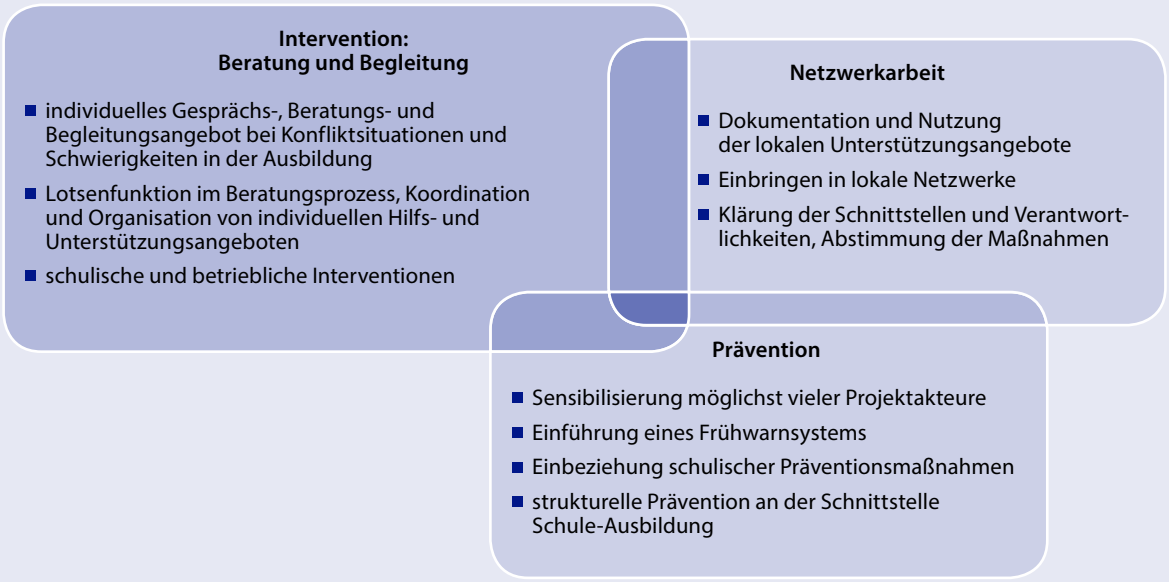
an Schulen vom Know-how der Ausbildungsbegleitung bereichert. So gelingt es im Rahmen von QuABB auch, sie für erste Signale zu sensibilisieren, die auf Probleme in der Ausbildung hinweisen.

Naheliegend scheint es auch zu sein, die Eltern stärker einzubinden. Hier klaffen Anspruch und Wirklichkeit noch weit auseinander. Im Rahmen des Programms QuABB gab es bisher nur einzelne Fälle, in denen sich Eltern, durch die Öffentlichkeitsarbeit für das Thema sensibilisiert, an die Ausbildungsbegleitung gewendet haben. Erklärter Anspruch ist es, das Elternhaus in den Beratungsprozess einzubeziehen. Das gelingt allerdings nur dann, wenn die Auszubildenden damit einverstanden sind. Geeignete Möglichkeiten der Ansprache für möglichst viele Eltern sind jedoch schwer zu finden. Beispielsweise werden Elternabende in den Berufsschulen von Eltern nur selten wahrgenommen. Darüber hinaus gehören nur etwa 10 % der Ratsuchenden zur Altersgruppe der Jugendlichen bis zu 17 Jahren, so dass zumindest rein rechtlich gesehen der Großteil der Eltern über keine Handhabe verfügt (Werner, Kuse & Ramsauer, 2014, 35).

3.3 Handlungsfelder und Handlungsansatz

Das Scheitern einer dualen Ausbildung ist ein Prozess, der sukzessiv verläuft und in dem mehrere Faktoren zusammenwirken, die trotz vielfältiger Bemühungen aller beteiligten Akteure nicht bewältigt werden können (Klaus, 2014, 1–17). Deshalb müssen bei der Ausbildungsbegleitung drei Handlungsebenen – Intervention, Netzwerkarbeit und Prävention – regional ineinandergreifen.

Abbildung 5: Aufgabenbereiche der Ausbildungsbegleitung



3.3.1 Intervention: Beratung und Begleitung

Auswertungen des programmbegleitenden Monitorings zeigen, dass bei rund einem Drittel der Teilnehmenden eine multikomplexe Problemlage vorliegt, die eine erfolgreiche duale Ausbildung gefährdet (Werner, Kuse & Ramsauer, 2014, 45). Die höchst unterschiedlichen und teilweise gravierenden Probleme der Auszubildenden erfordern oft eine intensive individuelle Betreuung. Besonders oft sind Konflikte im Betrieb zu klären.

Die Aufgabe der Ausbildungsbegleitung besteht zunächst darin, die jeweils vorliegenden Probleme und deren Hintergründe zu identifizieren, um darauf aufbauend den Jugendlichen individuell angepasste Hilfestellungen anzubieten. Da oft mehrere, sich gegenseitig bedingende Problemlagen bei den gefährdeten Jugendlichen zu einer Vertragslösung führen, wird auf eine Verzahnung schulischer und berufspädagogischer Lösungsansätze und Förderangebote gesetzt.

Die Ausbildungsbegleitungen kennen die lokal vorhandenen Unterstützungsangebote und die jeweils für bestimmte Problemlagen zuständigen Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen, so dass sie die Jugendlichen zu den richtigen Adressen lotsen können.

Zu den Interventionen gehören u. a. Konfliktberatung und -schlichtung, Beratung zu familiären und persönlichen Problemen, Feststellung von Lernschwierigkeiten und Anbahnung von Lernhilfen, Empowerment und Informationen. In der Interaktion mit den Ratsuchenden agieren die Ausbildungsbegleitungen situationsbezogen als Informationsvermittlerinnen und Informationsvermittler, Prozessgestalterinnen und Prozessgestalter, Vertrauenspersonen, Coaches oder Konfliktmoderatorinnen und Konfliktmoderatoren.

Die lokalen Umsetzungskonzepte der Träger basieren auf Qualitätsstandards, die von der Koordinierungsstelle aus der Modellphase abgeleitet wurden. Darin werden die wesentlichen Qualitätsmerkmale der Intervention und Beratung benannt, wie z. B. Berücksichtigung der Lebensumstände der Ratsuchenden, Vertraulichkeit und Datenschutz, Freiwilligkeit und Ressourcenansatz uvm.[12]

Der vorliegende Beratungsleitfaden soll eine Weiterbildungsgrundlage für Beratungsfachkräfte sein und macht deutlich, welche komplexen Anforderungen an die Arbeit der Ausbildungsbegleitung gestellt werden. Um die Qualität zu sichern, sind die Ausbildungsbegleitungen verpflichtet, sich von Weiterbildung Hessen e. V. zertifizieren zu lassen. Das personenbezogene Zertifizierungsverfahren ist mit dem Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen abgestimmt (siehe auch Kapitel 3.4: Tätigkeitsprofil der Ausbildungsbegleitungen und Professionalisierung).

3.3.2 Netzwerkarbeit und Kooperation

Erfolgreich kann Ausbildungsbegleitung erst dann sein, wenn die Hauptakteure der beruflichen Bildung mit ihr vertrauensvoll über die Institutionsgrenzen hinweg zusammenarbeiten. Die gemeinsame Arbeit von Berufsschul- und Beratungslehrkräften, Ausbildungsbegleitungen, betrieblichem Ausbildungspersonal und Ausbildungsberatungen der Kammern im Verbund mit anderen Beratungsdiensten und Fachberatungen ist unverzichtbar, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden.

Im Projektverlauf wurden in zahlreichen Kooperationsgesprächen und gemeinsamen Workshops die Nahtstellen der Zusammenarbeit definiert und entsprechende Übergaberoutinen entwickelt. Die Erfahrungen im Projekt QuABB zeigen, dass die Fachkräfte der verschiedensten Professionen interdisziplinär und einander wertschätzend zusammenarbeiten, wenn es gelingt, Perspektivenwechsel

[12] Die Qualitätsstandards zur Qualifizierten Ausbildungsbegleitung stehen auf der Website des Programms unter http://quabb.inbas.com/fileadmin/user_upload/09_pdf/150325_Qualitaetsmerkmale_Ausbildungsbegleitung. pdf zum Download bereit.

anzustoßen und die Möglichkeiten zum Austausch und zur Reflexion des professionellen Selbst- und Rollenverständnisses gegeben sind.[13]

Aufgabe der Träger und ihrer Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleiter ist es auch immer, die lokalen Akteure und die vorhandenen Netzwerke so zu nutzen, dass die Jugendlichen bestmöglich beraten werden, ohne einer Überbetreuung ausgesetzt zu sein. In den OloV-Steuerungsgruppen optimieren Vertreterinnen und Vertreter der regional bildungsverantwortlichen Institutionen die Übergänge von der Schule in das Berufsleben. Mit den regionalen Handwerksorganisationen, den Industrie- und Handelskammern, Vertretern und Vertreterinnen aus Städten und Landkreisen, den Agenturen für Arbeit und den Schulämtern und Schulen sind dies nahezu dieselben Netzwerkakteure, die auch während der Ausbildung miteinander kooperieren.

Die OloV-Steuerungsgruppen bieten sich daher als Vernetzungsgremium auf strategischer und operativer Ebene an. Hier können Informationen ausgetauscht, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen vereinbart und geeignete Maßnahmen für die Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen abgestimmt werden. Zudem wird sichergestellt, dass in der Region Doppelstrukturen vermieden werden und eine enge Abstimmung mit Projekten und Maßnahmen anderer Programme erfolgt. Insbesondere die Programme der Agentur für Arbeit (abH – ausbildungsbegleitende Hilfen, Berufseinstiegsbegleitung und Assistierte Ausbildung) sind dabei zu beachten. Mit der Bundesinitiative „VerA“ (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen mithilfe ehrenamtlicher Begleitpersonen), gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, konnte auf Bund-Länder-Ebene eine Kooperationsvereinbarung abgestimmt werden, die das Zusammenwirken beider Programme in Hessen garantieren soll.

3.3.3 Prävention

Eine große Herausforderung, betont die Hessen Agentur in ihrem Abschlussbericht, ist eine rechtzeitige Identifizierung potenzieller Ausbildungsabbrecher und Ausbildungsabbrecherinnen. Die Wahrscheinlichkeit, das Ausbildungsverhältnis zu stabilisieren, ist umso größer, je früher die Jugendlichen das unterstützende Beratungsangebot nutzen können (Werner, Kuse & Ramsauer, 2014, 86).

Der Abbruch einer Ausbildung erfolgt in der Regel nicht spontan, sondern kündigt sich über einen längeren Zeitraum an. Die betroffenen Jugendlichen geraten häufig wegen ihres als unangemessen empfundenen Sozialverhaltens in Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen, mit dem Ausbildungspersonal oder mit Lehrkräften. Sie kommen zu spät oder fehlen unentschuldigt, ihre schulischen und betrieblichen Leistungen sind schlecht oder verschlechtern sich deutlich. Auch Auffälligkeiten im Bereich der Sprachkompetenz oder zunehmend aggressives Auftreten können auf Probleme hinweisen.

Zentrales Ziel der Präventionsstrategie von QuABB ist deshalb, möglichst viele Akteure für diese frühen Anzeichen zu sensibilisieren. Prekäre Entwicklungen sollen frühzeitig wahrgenommen werden, damit schnell und angemessen gehandelt werden kann. Entstehende Konflikte können rasch eskalieren, und die damit verbundenen Abbrüche sind schnell vollzogen.[14] Deshalb ist es besonders wichtig, Maßnahmen im Sinne eines Frühwarnsystems zu etablieren und sicherzustellen, dass die Betreffenden unverzüglich beraten werden.

Es ist Aufgabe der Ausbildungsbegleitung und ihrer Träger, lokale Präventionsstrategien zu initiieren, abzustimmen und in das vorhandene Unterstützungssystem zu integrieren. Die regionalen Anforderungen an ein Frühwarnsystem sollten kontinuierlich reflektiert und abgestimmt werden. Die Chancen zur Früherkennung negativer Ausbildungsentwicklungen erhöhen sich, wenn mehrere Ebenen, Institutionen und Indikatoren in das lokal abgestimmte Frühwarnsystem eingebunden werden.

[13] Siehe auch: Bylinski, Ursula (2014): Gestaltung individueller Wege in den Beruf. Eine Herausforderung an die pädagogische Professionalität, Bielefeld, S. 127–133: Gesamttableau an Kompetenzen für pädagogisches Übergangshandeln.

[14] Frey, Ertelt & Balzer sprechen von einer Zeitspanne von sechs Wochen bis zu acht Monaten vom ersten Gedanken an Abbruch bis zum tatsächlichen Vollzug, Greilinger von nicht mehr als zwei Monaten bei rund der Hälfte der Betroffenen (Frey, Ertelt & Balzer 2012, S. 38 sowie Greilinger 2013, S. 78).

In der Modellphase wurden in der Zusammenarbeit verschiedener Projektakteure aus Betrieben, Berufsschulen, Kammern, Innungen und Beratungsfachkräften der Ausbildungsbegleitung sowohl Instrumente zum Erkennen erster Signale erprobt als auch Prozessroutinen für messbare Indikatoren (z. B. Umfang von Fehlzeiten) genutzt. Mithilfe dieser Prozessroutinen werden bestimmte Handlungsabläufe bei den zentralen Institutionen der dualen Ausbildung reflektiert, so dass dort rechtzeitig auf Frühwarnsignale für Ausbildungsabbrüche reagiert werden kann.

Zentrales Instrument der Präventionsarbeit ist der „Werkzeugkoffer Frühwarnsystem“[15]. Er richtet sich an Betriebe, Schulen, Eltern und an die Jugendlichen selbst. Teil des Werkzeugkoffers ist das „Meldesystem Frühwarnsignal Zwischenprüfung“, mit dem Auszubildende mit schlechtem Zwischenprüfungsergebnis und ihr Betrieb rechtzeitig auf Unterstützungsmöglichkeiten hingewiesen werden.[16]

Insbesondere für das Ausbildungspersonal in Betrieben sind der Werkzeugkoffer „Betriebliche Ausbildung“ des Projekts Vaso@KMU[17] und der Handlungsleitfaden „Führen und Motivieren in der betrieblichen Ausbildung“ gedacht. Beide Instrumente beinhalten umfassende Informationen zu verschiedenen Aspekten der Ausbildungsqualität sowie zum wertschätzenden Umgang mit Auszubildenden. Damit können Konflikte bearbeitet oder sogar ganz vermieden werden. Passend dazu sind auch die kurzen und pragmatischen Handlungshilfen und Tipps für den betrieblichen Alltag, die im „Spicker für Ausbilder“ auf etwa 20 Seiten zusammengefasst und schnell zu erfassen und anzuwenden sind.[18] Alle genannten Werke vermitteln Kompetenzen, mit denen man Jugendlichen, deren Ausbildung nicht ganz reibungslos verläuft, zum erfolgreichen Abschluss verhelfen kann.

Im Modellprogramm ist sichtbar geworden, dass viele Berufsschulen abgestimmte Strategien und Instrumente zur Prävention entwickelt haben und einsetzen. Es handelt sich dabei beispielsweise um Berufseinstiegskonzepte, die neue Auszubildende dabei unterstützen, in der ungewohnten Lebens- und Arbeitssituation und der vielleicht fremden betrieblichen Realität Orientierung zu finden und Fuß zu fassen.

Häufige, zum Teil unentschuldigte Fehlzeiten gehören zu den harten messbaren Indikatoren für eine mögliche Gefährdung des Ausbildungsabschlusses. Im Programm haben zwei Erprobungsphasen eines elektronisch gestützten Fehlzeitenmanagements stattgefunden. Ausgewählte Pilotschulen setzten in einzelnen Abteilungen und Bereichen Softwareprogramme ein, die Fehlzeiten der Schülerinnen und Schüler an Teilzeitberufsschulen erfassen und sie auswertbar machen können. Ziel war es, alle relevanten Akteure an den Schulen über die Gefahren auffälliger Fehlzeiten aufzuklären, um sich auf einen abgestimmten Umgang damit verständigen zu können. An den Schulen sollte es ein Beratungsangebot geben, mit dem identifizierte kritische Fälle begleitet werden können. In der Erprobung hat sich gezeigt, dass ein von bereits vorhandenen Systemen losgelöstes zusätzliches System in der Schule nicht akzeptiert wird. Die notwendige Akzeptanz bei den Lehrkräften ist nur zu erhalten, wenn Eingaben nicht doppelt vorgenommen werden müssen. Deshalb sollte das Fehlzeitenmanagement Teil eines elektronischen Klassenbuchsystems und einfach zu handhaben sein.

Strukturell kann Prävention auch an der direkten Schnittstelle des Einstiegs in eine Berufsausbildung ansetzen. Es ist wichtig, dass die Ausbildungsbegleitung in den allgemeinbildenden Schulen und den Übergangsmaßnahmen informiert, dass für Jugendliche mit unsicheren Startbedingungen in der dualen Berufsausbildung ein niedrigschwelliges Unterstützungsangebot bereitsteht.

15 Online im Internet: http://quabb.inbas.com/publikationen/werkzeugkoffer-fruehwarnsystem.html (Zugriff: 08.01.2016).

16 Siehe hierzu auch die Beschreibung des Meldesystems im Werkzeugkoffer Frühwarnsystem, S. 16.

17 Das Projekt VASO@KMU wurde von 2009 bis 2013 von der Volkswagen Akademie Kassel (vormals Volkswagen Coaching GmbH) in Kooperation mit kleineren und mittleren Betrieben aus Nordhessen durchgeführt. Zwei Ziele wurden miteinander verbunden: erstens die Verbesserung der Ausbildungschancen schwächerer Jugendlicher und zweitens die Unterstützung von Ausbildenden in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Ausbildung dieser Jugendlichen. Online im Internet: http://quabb.inbas.com/publikationen/werkzeugkoffer-betriebe.html (Zugriff: 08.01.2016).

18 Beide online im Internet: http://quabb.inbas.com/publikationen/fuehren-und-motivieren-in-der-betrieblichen-ausbildung.html (Zugriff: 08.01.2016).

3.4 Tätigkeitsprofil der Ausbildungsbegleitungen und Professionalisierung

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg von QuABB sind qualifizierte, engagierte und kompetente Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleiter. In der Modellphase ist es gelungen, erfahrene Beratungsfachkräfte einzustellen und kontinuierlich aufgabenbezogen fortzubilden. Sie haben sich in Bezug auf Ausbildungsabbrüche eine hohe fachliche Expertise erarbeitet und sich zu diesem Zweck kontinuierlich fachlich ausgetauscht.

Gemäß der Anforderungen des HMWEVL für die Förderphase 2015–2020 sollen die Beratungskräfte bei Einstellung über folgende Qualifikationen verfügen:

- ein abgeschlossenes Studium (Fachhochschule(FH)/ Bachelor) oder einen vergleichbaren Abschluss (z. B. Meisterin oder Meister, Technikerin oder Techniker, Fachwirtin oder Fachwirt),
- Kenntnisse in Beratungsmethoden,
- möglichst Berufserfahrung in der Beratungs- oder Förderarbeit mit der Zielgruppe Jugendliche/junge Erwachsene.

Das komplexe Aufgabenspektrum der qualifizierten Ausbildungsbegleitung, das in der Regel weit über ein personenzentriertes Beratungsangebot hinausgeht, verlangt auch hohe Netzwerkkompetenz, Kompetenzen in der Erwachsenenbildung und in der Implementierung von Präventionsstrukturen und -instrumenten.[19] Hierfür sollen u. a. passende Fortbildungsangebote qualifizieren. Sie sollen alle Anforderungsbereiche abdecken und dabei stets die Ebenen Wissen, Können und Reflexion berücksichtigen. Die Koordinierungsstelle bei INBAS organisiert dazu Einführungs- und Vertiefungsseminare zu den verschiedenen Themenbereichen, Fachnachmittage und Workshops. Um den häufig belastenden Schicksalen der zu Beratenden besser gerecht zu werden, haben sich kollegiale Fallberatungen bewährt.

Ein personenbezogenen Zertifizierungsverfahrens (siehe Kapitel 3.2.1) für alle Beratungskräfte im Programm QuABB soll eine gleichbleibend hohe Qualität der Beratungstätigkeit gewährleisten. Die Zertifizierung durch Weiterbildung Hessen e. V. erfolgt innerhalb der ersten zwölf Monate des Projekteinsatzes und wird durch mehrtägige Fortbildungsveranstaltungen begleitet.

Der vorliegende Beratungsleitfaden für die qualifizierte Ausbildungsbegleitung ist das Ergebnis der praktischen Arbeit und inhaltlichen Reflexion von Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleitern und bietet eine Arbeitsgrundlage für die Beratung von Auszubildenden.

[19] Um die Frage beantworten zu können, was Ausbildungsbegleiterinnen oder Ausbildungsbegleiter konkret machen, wurde im Rahmen von QuABB in Ergänzung des Beratungsverständnisses ein berufliches Tätigkeitsprofil entwickelt. Es wurde mit den Praktikerinnen und Praktikern der Modellphase erarbeitet und stellt die Komplexität der Aufgaben und Anforderungen an die Ausbildungsbegleitung anschaulich dar. Das Tätigkeitsprofil online im Internet: http://quabb.inbas.com/fileadmin/userupload/09pdf/150325TaetigkeitenAusbildungsbegleitung.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

4 Konzeptionelle Grundlagen der qualifizierten Ausbildungsbegleitung

Bevor der Beratungsprozess selbst genauer betrachtet werden soll, ist danach zu fragen, durch welches spezifische Bedingungsgefüge eine qualifizierte Ausbildungsbegleitung bestimmt und beeinflusst wird.

Das sind zum einen die vielfältigen Beratungsanlässe, denen entsprochen werden muss. Auszubildende sollen unkompliziert und schnell eine Beratung wahrnehmen können. Die Kommunikation zwischen Beratenden und Ratsuchenden soll gelingen, und deshalb wird aufgezeigt, welche Bedingungen dafür notwendig sind. In diesem Zusammenhang wird auch der Frage nachgegangen, was professionelle Beratung bedeutet und welches Beratungsverständnis Beratende haben sollten.

Zum anderen erfolgt Beratung stets in einem konkreten Kontext. Ein systemisches Modell für das Beratungsfeld der Ausbildungsbegleitung stellt den Zusammenhang her zwischen gesellschaftlichem und organisationalem Kontext und Beratungssystem, in dessen Zentrum der Beratungsprozess steht. Diesem Prozess ist das Kapitel 5 gesondert gewidmet.

4.1 Ausbildungsbegleitung als Beratungsangebot in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Die „Qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule“ ist Teil der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung und versteht sich als „professionelle Unterstützung von Individuen bei der Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen, die sich in diesen Bereichen stellen“. Denn komplexer werdende Lebenszusammenhänge erfordern immer öfter, dass Einzelne bei ihrer beruflichen Entwicklung durch Beratung unterstützt werden (Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, 2011, 9).

Auch die Forderung nach lebenslangem Lernen in der Wissensgesellschaft lässt den Bedarf an begleitender Unterstützung steigen. Menschen sollen dazu befähigt werden, ihren Bildungs- und Berufsweg eigenverantwortlich zu gestalten. Beratung kann hier einen entscheidenden Beitrag zum Lernen, zur Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und zur Sicherung des Fachkräftebedarfs leisten (Schober, 2011, 5).

Die Ausbildungsbegleitung hat das Ziel, die Ausbildungsverhältnisse der Ratsuchenden zu stabilisieren und sie im Fall einer Vertragslösung dabei zu unterstützen, im Anschluss eine geeignete Perspektive zu finden. Indem sie die jungen Menschen bei der Entwicklung von „bildungs- und berufsbiographischer Gestaltungskompetenz“ (Schober, 2011, 5) unterstützt, fördert sie die individuelle Beschäftigungsfähigkeit und trägt damit nicht zuletzt zur gesellschaftlichen Integration bei.

4.2 Das spezifische Beratungsangebot von QuABB

QuABB versteht sich als niedrigschwelliges Beratungsangebot zu allen Problemen, durch die der Ausbildungserfolg beeinträchtigt werden könnte. Ausbildungsbegleitung unterstützt bei

- Schwierigkeiten im Betrieb, in der Berufsschule und im privaten Umfeld,
- Konfliktsituationen in der Ausbildung,
- der Bewältigung von Krisen,
- der Suche nach gemeinsamen Lösungen mit allen Beteiligten wie Eltern, Berufsschule, Kammer, Agentur für Arbeit/Jobcenter, Beratungsstellen,
- Koordination und Organisation individueller Hilfs- und Unterstützungsangebote.

Dass die breite inhaltliche Ausrichtung des Beratungsangebots sinnvoll ist, zeigt die Auswertung der erhobenen Beratungsanlässe aus der Modellphase von QuABB. Unterteilen lassen sie sich in Probleme im Betrieb, in der Berufsschule und im persönlichen Umfeld. Den größten Anteil daran mit 76,1 % hatten die Probleme im Betrieb. Mehr als die Hälfte der Beratungssuchenden gab an, dass Konflikte im Betrieb und hier insbesondere mit dem Ausbildungspersonal zu einer schwierigen Lage geführt haben. Deutlich geringer, nämlich 41,1 %, fiel der Anteil derjenigen aus, die wegen Problemen in der Berufsschule eine Beratung aufsuchten. Schlechte Noten stellten mit etwa 30,4 % eine der Hauptursachen dar, während hohe Fehlzeiten mit 12 % und Probleme mit Mitschülern bei 2,7 % eine vergleichsweise geringe Rolle spielten.

Für rund 30 % der Projektteilnehmenden waren vielfältige Probleme im persönlichen Umfeld ein Grund, Hilfe durch Beratung in Anspruch zu nehmen. Ein großer Teil davon, nämlich 60 %, ordnete den Beratungsanlass unter „Sonstige Gründe“ ein. Dazu gehörten unter anderem finanzielle Sorgen und Schulden, (psychische) Erkrankung, kranke Familienmitglieder, Schwangerschaft und Wohnungssuche. Zu den direkt benannten Problemen im persönlichen Umfeld zählten Konflikte mit Bezugspersonen, Suchtprobleme und Kriminalität (Werner, Kuse & Ramsauer, 2014, 49–50). Festzustellen bleibt, dass es sich meist um mehrdimensionale Problemlagen handelte, die sich nicht linear auf Ursache und Wirkung reduzieren lassen, sondern durch vielfältige Faktoren beeinflusst werden.

Die Auszubildenden als wichtigste Zielgruppe können das Beratungsangebot schnell und unkompliziert nutzen. Dazu stehen ihnen offene Sprechzeiten an den Berufsschulen zur Verfügung, die sich an den Pausenzeiten orientieren. Dies ermöglicht den Auszubildenden eine direkte Kontaktaufnahme ohne vorherige Terminabsprache. Die Sprechzeiten werden bezüglich Frequenz, Dauer und Tageszeit an den Bedarf der Ratsuchenden angepasst.

Die Beratungsräume der Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleiter sollten mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar und leicht zu finden sein. Notwendig ist eine störungsfreie Beratung. Um das Beratungsangebot bekannt zu machen, finden zu Beginn jedes Schuljahres Klassenbesuche statt. Auf Flyern und auf der QuABB-Internetseite sind die Kontaktdaten und Sprechzeiten der Ausbildungsbegleitungen aufgeführt. Weitere Werbemittel wie Plakate und Aushänge an den Berufsschulen tragen zusätzlich zur Bekanntheit bei.

Beratungsformate reichen von der akuten Krisenintervention über Beratung zu Konfliktsituationen, Mediation von Konflikten bis hin zur Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Oft handelt es sich um eine Kombination mehrerer Formate in unterschiedlichen Phasen des Beratungsprozesses. Kernpunkt der Beratung ist jedoch das individuelle Beratungsgespräch mit den Auszubildenden. Häufig ist eine akute Krisensituation der Anlass, die Beratung aufzusuchen. Die Erfahrungen aus der bisherigen Arbeit zeigen, dass bei fast 40 % der Beratungsfälle die Konflikte so weit eskaliert sind, dass eine Kündigung bereits erfolgt ist oder kurz bevorsteht.[20]

[20] Quelle: eigene Auswertung. Die Einordnung in Eskalationsstufen bezieht sich auf die Einschätzung der Ausbildungsbegleitungen. Unterschieden werden sechs Stufen: 1. Präventivbegleitung, 2. unspezifische Unzufriedenheit, 3. bewusste Problemlage, 4. komplexe Problemlage, 5. Abbruchsabsicht/Kündigung steht bevor, 6. Kündigung ist erfolgt.

Auftrag der Ausbildungsbegleitung ist es, in Abstimmung mit den Auszubildenden die Problemlagen der an der Berufsausbildung beteiligten Akteure sichtbar zu machen, gemeinsam mit allen Lösungen und Handlungsoptionen zu erarbeiten und die Umsetzung auf Basis der Entscheidung der ratsuchenden Auszubildenden zu begleiten.

Die Ausbildungsbegleitungen können ein komplexes Netzwerk nutzen, zu dem spezialisierte Beratungsangebote, Förderinstrumente und regionale Unterstützungsleistungen gehören. So sind beispielsweise die Beratungsfachkräfte der Arbeitsagenturen und SGB-II-Träger gefragt, wenn es um Unterstützungs- und Förderleistungen wie ausbildungsbegleitende Hilfen geht.

Für alle rechtlichen Angelegenheiten bei Verträgen oder wenn bei einem drohenden Ausbildungsabbruch die zuständige Kammer einbezogen werden muss, sind die Ausbildungsberater zuständig, die umgehend zu informieren und einzubeziehen sind.

4.3 Rolle und Selbstverständnis der Ausbildungsbegleitung

Die Beratung und Begleitung von Auszubildenden stellt hohe Anforderungen an die Professionalität der Ausbildungsbegleitungen (siehe Kapitel 3.4: Tätigkeitsprofil der Ausbildungsbegleitungen und Professionalisierung). Ursula Bylinski definiert drei Dimensionen professionellen Handelns in der Pädagogik (Bylinski, 2014, 123):

- **Wissen**, das sich im Wesentlichen auf Fachwissen aus den Feldern Berufsausbildung, Berufspädagogik und regionale Netzwerkarbeit bezieht,
- **Können**, bestehend aus Beratungs-, Diagnose-, Kommunikations-, Kooperations- und interkultureller Kompetenz,
- **Reflektieren**, bezogen auf personale, soziale und emotionale Kompetenzen, Haltungen und Einstellungen (Empathie und Wertschätzung) sowie Innovationskompetenz.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die qualifizierte Ausbildungsbegleitung einen ganzheitlichen Ansatz, das heißt, der gesamte Beratungskontext (Ratsuchender, persönliches Umfeld und Ausbildungskontext) wird betrachtet. Die Beratenden schaffen motivationsfördernde Bedingungen, um Ressourcen der Ratsuchenden entdecken und aktivieren zu können. Sie verfügen über zielgruppenspezifisches Wissen und zeigen soziale und interkulturelle Kompetenz. Ratsuchende gestalten ihr Leben eigenständig. Wesentliche Prinzipien der Beratung sind deshalb Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Hilfe zur Selbsthilfe. Die Ausbildungsbegleitung unterstützt die ratsuchenden Auszubildenden im Prozess der Entscheidungsfindung; sie selbst entscheidet nicht.

Eine gelungene Beziehung zwischen den Beratenden und den Ratsuchenden setzt einen vorurteilssensiblen und respektvollen Umgang miteinander voraus. Die professionelle Haltung und Einstellung der Ausbildungsbegleitungen gegenüber den Ratsuchenden drückt sich durch Empathie, Authentizität und Wertschätzung aus (Bylinski, 2014, 122). Dabei nehmen die Beratenden eine neutrale fachliche Mittlerrolle zwischen den Auszubildenden, dem Ausbildungspersonal und den Berufsschullehrkräften ein.

Ausbildungsbegleitungen sind nicht unparteilich, sondern „allparteilich“[21]. Sie beraten und unterstützen alle Beteiligten im Sinne eines erfolgreichen Ausbildungsverlaufs der jeweiligen Jugendlichen. Persönliche Ansichten und Vorlieben der Beraterin oder des Beraters treten daher in den Hintergrund. Dazu ist sowohl Neutralität auf der Sachebene als auch eine empathische Haltung auf der Beziehungsebene wichtig. In der Interaktion mit den Ratsuchenden agieren die Ausbildungsbegleitungen situationsbezogen als Informationsvermittelnde, Prozessgestaltende, Vertrauenspersonen, Coaches oder Konfliktmoderierende.

Zur Professionalität der Ausbildungsbegleitungen gehört auch, dass sie sich der Grenzen ihrer Beratungsarbeit bewusst sind. Diese liegen zum einen in den gesellschaftlichen und organisationalen Strukturen, in die alle eingebunden sind, und zum anderen in den Beratenden selbst. Gerade in der Arbeit mit psychisch schwer belasteten Auszubildenden ist es wichtig, die eigene Belastbarkeit und Beratungskompetenz zu kennen und kontinuierlich zu reflektieren. „Es stellt eine Herausforderung für die Beraterinnen und Berater dar, an diesen Punkten zu entscheiden, ob sie sich für die Bearbeitung der Anliegen noch zuständig fühlen oder an andere Institutionen weiterverweisen sollten“ (Schiersmann, 2011, 37).

Die Beratung ist auf individueller Ebene erfolgreich, wenn sich die Ratsuchenden für passende Wege entschieden haben, in der Lage sind, diese eigenverantwortlich umzusetzen, und die Fähigkeit zur Selbstorganisation gestärkt wurde. Auf der bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Ebene ist der Erfolg des Programms geknüpft an eine nachhaltige Senkung der Abbruchquote in Hessen, das Vermeiden von Dropouts und eine Stärkung der Funktionsfähigkeit der dualen Ausbildung. Auf der gesellschaftspolitischen Ebene schließlich ist die QuABB-Strategie erfolgreich, wenn die Chancen zur gesellschaftlichen Teilhabe erhöht wurden, die soziale Integration tendenziell ausgegrenzter Ausbildungsabbrecher und Ausbildungsabbrecherinnen gefördert wurde, gesellschaftliche Fehlinvestitionen minimiert wurden und der Bezug sozialer Transferleistungen reduziert werden konnte.

4.4 Beratungsverständnis

Eine wichtige Grundlage für die Qualität der Ausbildungsbegleitung stellt das Beratungsverständnis dar, auf das sich die Koordinierungsstelle mit Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleitern im Rahmen eines Workshops verständigt hat. Es dient sowohl den Beratungsfachkräften als auch den Projektverantwortlichen als Orientierungsrahmen für die gemeinsame Arbeit und ist durch folgende Eckpunkte bestimmt:

1. Im Zentrum der Beratung steht die ratsuchende Person mit ihren Interessen, Zielvorstellungen und Ressourcen unter Berücksichtigung ihrer Lebensumstände.

2. Beratung findet immer in einem gemeinsamen Verantwortungskontext zwischen ratsuchenden Auszubildenden und Ausbildungsbegleitung (Beratungsfachkraft) statt. Dabei sind sowohl Beratende als auch Ratsuchende als Expertinnen und Experten zu sehen: die Ratsuchenden für sich selbst und die eigene Lebenssituation, die Ausbildungsbegleitung für den Prozess.

3. Die Beratung ist vertraulich. Die Ausbildungsbegleitungen gehen sensibel mit den Informationen um, die ihnen die ratsuchenden Auszubildenden anvertrauen. Sie halten sich an die Regelungen des Datenschutzes.

4. Die Ausbildungsbegleitung schafft ein angenehmes Beratungssetting und einen für die Ratsuchenden transparenten Beratungsprozess.

5. In der Interaktion mit den Ratsuchenden agieren die Ausbildungsbegleitungen situationsbezogen als
   - Informationsvermittelnde,
   - Prozessgestaltende,
   - Vertrauenspersonen,
   - Coaches,
   - Konfliktmoderierende.

[21] Das Prinzip der Allparteilichkeit bezeichnet in der systemischen Beratung die Fähigkeit, für alle Mitglieder gleichermaßen Partei ergreifen zu können. Der Berater vermag die Verdienste jedes Mitglieds eines Systems gleichermaßen anzuerkennen. Durch seine Allparteilichkeit kann er alle Seiten ambivalenter Beziehungen identifizieren (Schlippe, 2003, 119).

6. Unabhängig von der situationsbezogenen Rolle nimmt die Ausbildungsbegleitung stets eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber den Ratsuchenden ein.

7. Es handelt sich um eine freiwillige, prozesshafte, interessensensible und ergebnisoffene Interaktion zwischen Ratsuchenden und Ausbildungsbegleitung. In einer gemeinsamen Interaktion erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit Problemstellungen, vorhandenen Ressourcen und den verschiedenen Lösungsmöglichkeiten.

8. Die ratsuchenden Auszubildenden werden dabei unterstützt, ihre Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen, Probleme und Krisen zu bewältigen sowie Entscheidungen zu treffen, um eigenverantwortlich die eigene Berufsbiografie gestalten zu können.

9. Die Ausbildungsbegleitung toleriert und unterstützt die individuellen Entscheidungen der bzw. des Auszubildenden, auch wenn diese nicht mit den eigenen Vorstellungen übereinstimmen.

10. Die Ausbildungsbegleitung arbeitet mit allen an der Ausbildung Beteiligten auf operativer und strategischer Ebene zusammen, um ein umfassendes, professionelles Beratungsangebot zur Verfügung stellen zu können.

11. Im Beratungsprozess mit den Ratsuchenden werden lokale Unterstützungsangebote genutzt.

12. Den Ausbildungsbegleitungen liegt ein Beratungsauftrag der eigenen Organisation mit einer Aufgabenbeschreibung vor. Dieser ist den Netzwerkpartnern und den Auszubildenden bekannt.

13. Die Ausbildungsbegleiterinnen und -begleiter arbeiten zielorientiert zusammen, lernen voneinander, reflektieren ihr beraterisches Handeln und bilden sich regelmäßig weiter.

4.5 Beratungs- und Begleitungskontext

Ein wirksamer Beratungsansatz muss soziale, gesellschaftliche, ökonomische, betriebliche und kulturelle Kontexte der Probleme von Auszubildenden einbeziehen und sich an deren Lebenswelt orientieren (Nestmann, 2011, 12).

Der Beratungsansatz von QuABB bezieht sich auf die von Schiersmann und Thiel entwickelte Theorie, beschrieben in ihrem Aufsatz „Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von ‚Schulen' und ‚Formaten'" (Schiersmann & Thiel, 2012, 14–78). Um die Komplexität des Feldes Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung theoretisch abzubilden, entwickelte das Autorenteam ein systemisches Kontextmodell. Beratung von Einzelpersonen soll immer zusammen mit den organisationalen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren betrachtet werden, da diese sowohl das Verständnis von Beratung prägen als auch in das Handeln der Beteiligten einfließen (Schiersmann & Thiel, 2012, 16–22). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Entscheidungen wie die Berufswahl nicht nur durch persönliche Eigenschaften, sondern auch durch die Lebenssituation sowie organisationale und gesellschaftliche Faktoren beeinflusst werden (Schiersmann, 2011, 92).

Überträgt man das systemische Modell auf das Beratungsfeld der Ausbildungsbegleitung, lassen sich die Zusammenhänge in diesem spezifischen Beratungskontext wie folgt darstellen:

Aufgabe von Beratung in der Ausbildungsbegleitung im Sinne des Kontextmodells ist es, die Lebenswelt der Zielgruppe einzubeziehen und im Beratungsprozess mitzudenken. Die Anliegen der einzelnen Ratsuchenden im dualen Ausbildungskontext stehen im Mittelpunkt. Beratung findet insofern nicht „im luftleeren Raum" statt, sondern wird durch die individuelle Wirklichkeit der Ratsuchenden, das jeweilige Ausbildungsverhältnis, die an der Ausbildung beteiligten Personen und deren Verhältnis zueinander beeinflusst. Nur wenn es gelingt, die erlebte Wirklichkeit der Ratsuchenden und anderer Akteure zu erfassen, kann Beratung gelingen.

Innerhalb der Beratung werden die Einzelprobleme der Ratsuchenden in einem größeren Zusammenhang betrachtet und gesellschaftliche Bezüge hergestellt. Ziel ist es, Wissen und Verständnis der Ratsuchenden in Bezug auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die für das jeweilige individuelle Anliegen relevant sind, zu vergrößern. Dazu zählen Kenntnisse über den Arbeitsmarkt, die Wirtschaft, das Bildungssystem, Bildungsmöglichkeiten und rechtliche Rahmenbedingungen. Die Ratsuchenden werden dabei unterstützt, sich diese Informationen zu erschließen und sie zu bewerten.

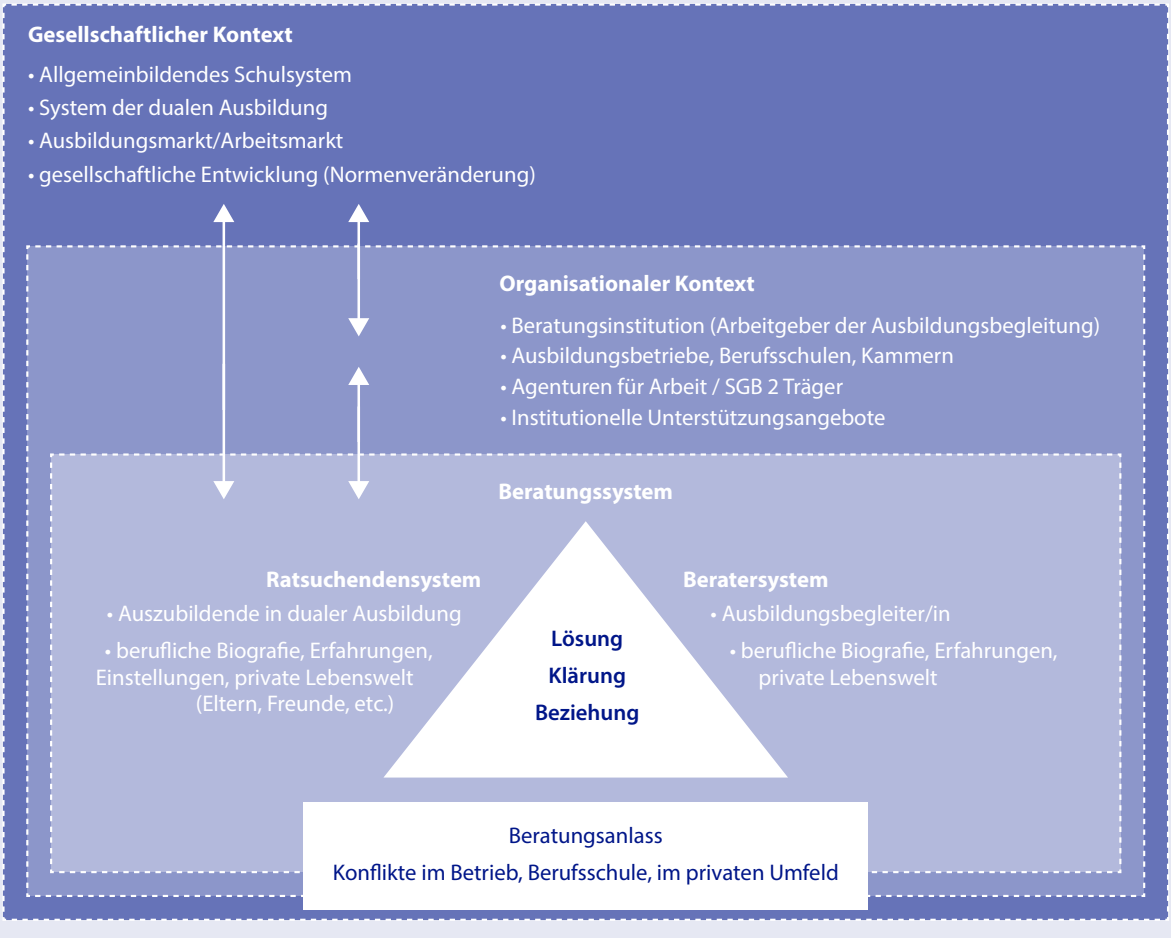
4.5.1 Gesellschaftlicher Kontext, Bildungssystem und Arbeitsmarkt

Auf der gesellschaftlichen Ebene sind unter anderem folgende Faktoren und Entwicklungen bei der Beratung zu berücksichtigen:

Das allgemeinbildende Schulsystem: Voraussetzung für den Beginn einer Berufsausbildung ist ein Abschluss an einer allgemeinbildenden Schule. Je besser die schulische Vorbildung, desto größer ist die Chance auf eine vollqualifizierende Ausbildung.

„Schulische Qualifikationen sind wie in jedem anderen Land auch in Hessen für den Einstieg ins Berufsbildungssystem bedeutsam. Neuzugänge, die einen mittleren Abschluss haben, sind zu 89 % bei den weiblichen und

Abbildung 6: Das systemische Kontextmodell
(eigene Darstellung nach Schiersmann & Thiel 2012, 18)



zu 86 % bei den männlichen Jugendlichen in eine vollqualifizierende Ausbildung übergegangen. Jugendliche ohne oder mit Hauptschulabschluss haben deutlich schlechtere Chancen auf eine vollqualifizierende Ausbildung" (Bertelsmann Stiftung, 2015, 5).

Insbesondere junge Migrantinnen und Migranten haben bereits beim Zugang zur Ausbildung größere Schwierigkeiten als Jugendliche ohne Migrationshintergrund und landen am Ende häufiger in Ausbildungsberufen, die sie eigentlich nicht ergreifen wollten. Häufig handelt es sich dabei dann um Ausbildungsberufe, in denen weniger gute Ausbildungsbedingungen (z. B. Arbeitszeit, Ausbildungsvergütung, Qualität der Vermittlung von Ausbildungsinhalten) herrschen (DGB-Bundesvorstand, 2015, 5).

Die Berufsorientierung findet in den allgemeinbildenden Schulen statt. Nach Angaben des BIBB verlassen rund 40 % der jungen Menschen die Real- oder Hauptschule ohne konkreten oder realistischen Berufswunsch (Berzog, 2008, o. S.).

Das Ausbildungssystem: Das duale Ausbildungssystem ist im deutschen Bildungssystem zeitlich nach der allgemeinbildenden Schule angesiedelt, und der schulische Teil gehört zum Sekundarschulbereich II. Charakteristisches Merkmal der dualen Ausbildung ist die zweigeteilte Organisationsstruktur: Die Ausbildung findet an zwei verschiedenen Lernorten – im Betrieb und in der Berufsschule – statt, die eng zusammenwirken. Für beide Lernorte gibt es eigenständige, jedoch aufeinander abgestimmte Regelungen.

Lernort Betrieb: Die Ausbildung im Betrieb erfolgt auf der Grundlage einer Ausbildungsordnung. Diese definiert bundeseinheitliche Standards für die betriebliche Ausbildung im Rahmen der dualen Berufsausbildung. Im Einzelnen regelt sie die staatliche Anerkennung[22] des Berufes, legt die Berufsbezeichnung und die Ausbildungsdauer fest, beschreibt das Ausbildungsberufsbild, gibt den Ausbildungsrahmenplan vor und legt die Prüfungsanforderungen fest. Das ausbildende Unternehmen und der/die Auszubildende schließen einen Berufsausbildungsvertrag ab, der alle wichtigen Fragen rund um die Ausbildung regelt. Dazu gehören vor allem die Rechte und Pflichten beider Seiten, Regelungen zur Ausbildungsvergütung, zur Probezeit, zum Urlaub und zur Vertragskündigung. Nach Ablauf der Probezeit besteht für Auszubildende ein weitgehender Kündigungsschutz. Die betriebliche Ausbildung findet überwiegend direkt am Arbeitsplatz in konkreten und realen Arbeitssituationen statt. Die Auszubildenden erhalten auf diese Weise die Möglichkeit, berufspraktische Kompetenzen zu erwerben.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen zum betrieblichen Berufsausbildungsverhältnis sind bundesweit einheitlich im Berufsbildungsgesetz (BBiG) sowie speziell für den Bereich des Handwerks zusätzlich in der Handwerksordnung (HwO) festgelegt. Die Überwachung der praktischen Berufsausbildung in den Unternehmen obliegt den zuständigen Stellen (z. B. Kammern oder Ministerien), die auf regionaler Ebene mit Akkreditierungs-, Prüfungs- und Kontrollaufgaben befasst sind.

Für die betriebliche Ausbildung gelten arbeitsrechtliche Regelungen wie beispielsweise entsprechende Regelungen im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)[23] und das Mutterschutzgesetz (MuSchG).[24]

Lernort Berufsschule: An den Berufsschulen findet vorwiegend der fachtheoretische Unterricht statt. Die Pflicht zum Besuch der Berufsschule während der dualen Ausbildung ergibt sich aus den Schulgesetzen der Bundesländer. Für diesen Teil der Ausbildung sind dementsprechend die Kultusministerien der jeweiligen Bundesländer verantwortlich, die sich im Rahmen der Kultusministerkonferenz untereinander abstimmen. Die rechtliche Grundlage für den berufsschulischen Unterricht bildet der Rahmenlehrplan. In die Berufsschule gehen Auszubildende entweder ein bis zwei Tage pro Woche oder der Unterricht findet in Blockform statt.

22 Vgl. § 4 BBiG - Anerkennung von Ausbildungsberufen.

23 Nähere Informationen unter http://www.gesetze-im-internet.de/jarbschg/ (21.02.2014).

24 Nähere Informationen unter http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/muschg/gesamt.pdf (Abruf am 21.02.2014).

Der Ausbildungsmarkt: Laut Berufsbildungsbericht 2015 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sind die demografische Entwicklung und die Passungsprobleme zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsstellenmarkt die größten Herausforderung der Zukunft im Hinblick auf die Fachkräftesicherung (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2015, 3 u.19).

Das Interesse von Schulabgängerinnen und Schulabgängern an einer dualen Ausbildung lässt nach (Dummert, 2014, 5). Gleichzeitig steigt die Zahl derjenigen, die ein Studium aufnehmen, und das duale Studium wird zunehmend beliebter.

Unternehmen haben ein wirtschaftliches Interesse daran, Ausbildungsplätze mit leistungsstarken, passenden Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen, um damit unter anderem dem Risiko einer vorzeitigen Vertragslösung vorzubeugen. Die freien Ausbildungsplätze werden zunehmend nicht mehr von den leistungsstarken Absolventen nachgefragt, sondern sind vielerorts nur besetzbar mit leistungsschwächeren Absolventen oder mit Altbewerberinnen und Altbewerbern. Zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs müssen Betriebe also verstärkt auch diese Bewerbergruppen bei ihren Rekrutierungsbemühungen berücksichtigen und gegebenenfalls neue Strategien und Maßnahmen zur inhaltlichen Ausgestaltung ihres Erziehungsauftrags gemäß Paragraf 14 BBiG entwickeln.[25]

Der Arbeitsmarkt: Insbesondere die Globalisierung und die rasant wachsende Kommunikationstechnik tragen zur Veränderung des Arbeitsmarktes und damit einhergehend zur Veränderung von Bildungs- und Beschäftigungsverläufen bei. Individuen müssen eine immer größere Verantwortung für ihre eigene Bildungs- und Beschäftigungsfähigkeit übernehmen. Damit einher geht die Notwendigkeit, in höherem Maße Selbstkompetenzen zu entwickeln. Das sind die Fähigkeiten, kompetent und reflexiv mit sich selbst umzugehen, die Fähigkeit zur Selbstveränderung von Verhaltensweisen und Einstellungen sowie die Fähigkeit zu lernen.

Die gesellschaftliche Entwicklung: Bei der Beratung sind allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen zu berücksichtigen, die vor allem Auswirkungen auf junge Menschen haben.

- Traditionelle familiäre und soziale Strukturen lösen sich immer mehr auf, soziale Bindungen werden labiler, zufälliger und in ihren Grenzen variabler. In der Folge brechen für Jugendliche oftmals verlässliche Strukturen weg, und der Halt im familiären Umfeld nimmt ab (Dollase, 2007, 46).
- In den letzten zehn Jahren hat sich die Kommunikationskultur junger Menschen drastisch verändert. Junge Menschen kommunizieren über (mobiles) Internet und soziale Netzwerke auf vielfältige Weise. Dabei findet das Leben immer mehr in Parallelwelten statt, die sich von Erwachsenen abgrenzen.
- Die Zahl der Jugendlichen, die wegen psychischer Belastung und psychischer Verhaltensauffälligkeiten behandelt werden, ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen.[26]

[25] Siehe BBiG §14, Abs. 1, Nr. 5.

[26] Experten machen dafür vielfältige Gründe verantwortlich, die von Veränderungen in der Gesellschaft bis hin zu verunsicherten Eltern reichen. Der Anstieg ist auch mit verbesserten Diagnosen, einer Verbesserung des diagnostischen Bewusstseins und mit einer zunehmenden Entstigmatisierung psychischer Krankheiten zu erklären (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen, 2007, 13).

4.5.2 Organisationaler Kontext

Die organisationale Ebene wird sowohl für die Beratungsinstitution als auch für den Ratsuchenden selbst wirksam. Dies bedeutet, dass die Beratenden sich mit den Organisationsformen, den herrschenden Regeln und Regelungen (z. B. Zuständigkeiten, Hierarchien, Entscheidungsbefugnisse, Beziehungen) ihrer eigenen Organisation und der am Prozess beteiligten Organisationen auskennen sollten.

Bei der Beratungsorganisation haben vor allem das Selbstverständnis und die Rahmenbedingungen Einfluss auf das Beratungssystem. Von Bedeutung sind die Strategie der Beratungsinstitution, die Ressourcenausstattung, die Finanzierung, das Beratungspersonal und die Zielgruppenorientierung.

Organisationale Kontexte, die es insbesondere zu berücksichtigen gilt, sind berufliche Schulen, Betriebe und sonstige Berufsbildungseinrichtungen, die als Lernorte in der dualen Berufsausbildung zusammenwirken.

Ein zentrales Element des organisationalen Kontextes ist der Ausbildungsbetrieb. Das Ausbildungspersonal dort ist ein zentraler Akteur in der dualen Ausbildung, bedenkt man, dass ein erheblicher Anteil der Vertragslösungen aus betrieblichen Gründen erfolgt. Die jeweils zuständigen Ausbildenden als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für die Auszubildenden haben eine besondere Bedeutung, weil sie den Gang der Ausbildung entscheidend mitbestimmen.

Organisationale Aspekte des Ausbildungsbetriebs sind wichtige Einflussgrößen für die Beratung, da sie oft Anlass oder Ursache für Probleme in der Ausbildung sind. Dazu gehören:

- Qualifikation des Ausbildungspersonals,
- Qualität der Ausbildung,
- Einhaltung des Ausbildungsplans,
- Anleitung und Betreuung durch Ausbildende,
- Arbeitszeit und Ausbildungsvergütung.

Neben dem Betrieb ist die Berufsschule der zweite Akteur in der dualen Ausbildung, weil es auch hier zahlreiche Anlässe für eine Beratung gibt. Die (Beratungs-)Lehrkräfte an den Berufsschulen sind häufig erste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner der Auszubildenden.

4.5.3 Das Beratungssystem

Ratsuchende, Beratende und Begleitende bilden gemeinsam das Beratungssystem:

„Das Zusammenspiel der beiden Teilsysteme mit ihren jeweiligen Kompetenzen in einem Interaktionsprozess konstituiert das Beratungssystem, das den Beratungsprozess gestaltet. Das beratende System bringt professionelle Handlungskompetenz in den Prozess ein. Aber ebenso finden sich im Ratsuchenden-System Ressourcen im Sinne von Erfahrungen, Kompetenzen und Zielvorstellungen, deren Stärkung das Ziel des Prozesses ist. Es handelt sich folglich um eine Interaktion auf gleicher Augenhöhe, wenngleich mit unterschiedlich verteilten Kompetenzen und Ressourcen“ (Schiersmann & Thiel, 2012, 17–18).

Mit der Aufnahme einer dualen Ausbildung machen junge Menschen einen ersten Schritt in ihre berufliche Existenz. Die Ausbildung an zwei unterschiedlichen Lernorten stellt sie vor neue Herausforderungen. Die Wahl des richtigen Ausbildungsberufs ist eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Ausbildungsverlauf. Jugendliche und junge Erwachsene, die eine duale Berufsausbildung angefangen haben, befinden sich in einer Lebensphase mit vielfältigen Entwicklungsaufgaben.[27] Dazu gehört nicht nur, eine eigene berufliche Identität aufzubauen, sondern auch, sich vom Elternhaus zu lösen, eigene Wertvorstellungen und eine Geschlechtsidentität zu entwickeln, verlässliche Kontakte zu Gleichaltrigen zu haben, eine Partnerschaft aufzubauen und möglicherweise eine Familie zu gründen sowie das eigene Verhältnis zu gesellschaftlichem Engagement zu definieren. Die Bewältigung dieser Entwicklungsaufgaben stellt insofern eine Herausforderung dar, als die jungen Menschen aus einer Vielzahl von Lebensentwürfen und Lebensstilen die für sie passenden auswählen und unter den aktuellen Lebensbedingungen erproben müssen. Dies kann im Einzelfall auch heißen, die eigene Berufswahlentscheidung auf den Prüfstand stellen zu müssen.

Während 83,1 % der Auszubildenden, die in ihrem Wunschberuf ausgebildet werden, mit der Ausbildung zufrieden sind, liegt der Anteil bei Auszubildenden, denen dies nicht gelungen ist, nur bei 58 %. Von den Auszubildenden, die ihren gewählten Ausbildungsberuf als Notlösung bezeichnen, sind nur 33,6 % zufrieden.[27]

Die Professionalität der Ausbildungsbegleiterinnen und -begleiter zeigt sich unter anderem darin, dass sie sich darüber bewusst sind, selbst Teil des Beratungssystems zu sein. Sie werden beeinflusst von dem System, in dem sie sich bewegen, wirken aber umgekehrt auch wieder auf das System zurück. Eine völlig neutrale, unbeeinflusste Sicht auf den Beratungsprozess ist nicht möglich. Ihre Haltungen, Werte und Erfahrungen wirken ebenso auf den Beratungsprozess wie auch der organisationale und gesellschaftliche Kontext.

Die Rolle der Ausbildungsbegleitung sollte motivierend und vernetzend sein. Durch Netzwerkarbeit entstehen ein Austausch mit dem gesellschaftlichen Umfeld und eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern. Die Ausbildungsbegleitungen gehen aktiv auf sie zu. Sie beziehen, wo erforderlich, bestehende Angebote von Kooperationspartnern, Trägern und Einrichtungen mit ein. Das geschieht, um die Ratsuchenden individuell und möglichst umfassend unterstützen zu können, aber auch um Doppelstrukturen zu vermeiden und gesellschaftliche und öffentliche Ressourcen zu schonen. Wenn in Zusammenarbeit mit Betrieben das Ausbildungsverhältnis durch die Beratung erhalten werden kann, trägt das zu einer Minimierung von gesellschaftlichen Fehlinvestitionen bei. Sozialhilfe oder andere staatliche Hilfe kann vermieden werden.

Die Ausbildungsbegleitungen sind in der alltäglichen Praxis immer wieder gefordert, sich auf neue Unternehmenskulturen, Normen- und Werteschemata der Ratsuchenden und Partner (z. B. von Ausbildenden, Berufsschullehrkräften, Ausbildungsberatenden der Kammern, Beratungslehrkräften an den beruflichen Schulen) einzustellen. Wichtig für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und des Wohls der Beratenden ist zudem, die professionelle Distanz zu der oder dem Ratsuchenden und zum Beratungsprozess zu wahren

[27] Das Konzept der Entwicklungsaufgaben geht auf Robert J. Havighurst zurück. Unter einer Entwicklungsaufgabe versteht er eine Aufgabe, die sich in einer bestimmten Lebensperiode des Individuums stellt. Ihre erfolgreiche Bewältigung führt zu Glück und Erfolg, während Versagen das Individuum unglücklich macht, auf Ablehnung durch die Gesellschaft stößt und zu Schwierigkeiten bei der Bewältigung späterer Aufgaben führt (Trautmann, 2005, 19).

5 Der Beratungsprozess

Im Zentrum des systemischen Kontextmodells (siehe Kapitel 4.5) steht der Beratungsprozess. Die Beratungsfachkräfte von QuABB agieren innerhalb eines komplexen Systems: in einem Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen und organisationalen Zielen, den zur Verfügung stehenden Ressourcen und den Wünschen und Zielen der Ratsuchenden. Zwischen den unterschiedlichen Ebenen existieren Beziehungen und Einflüsse, die nicht direkt auf Ursache und Wirkung zurückgeführt werden können. Deshalb können weder Entwicklungsprozesse in der Beratung noch der Beratungsprozess zwischen Ratsuchenden und Beratenden linear gesteuert werden. Der Erfolg einer Beratung hängt wesentlich davon ab, wie gut es der Beratungsfachkraft gelingt, ihre Arbeit zu strukturieren und – gemeinsam mit den Ratsuchenden – durch den Beratungsprozess zu navigieren.

5.1 Theoretische Grundlagen

Den Referenzrahmen für die Beratungstheorie von Schiersmann und Thiel (Schiersmann & Thiel, 2012) bilden die von Haken und Schiepek (Haken & Schiepek, 2010, 450ff.) entwickelten generischen[28] (Wirk-)Prinzipien. Diese basieren auf der Synergetik, der Wissenschaft von der Selbstorganisation. Sie kann als umfassende systemtheoretische Metatheorie verstanden werden, weil sie sich als übergeordnete Theorie mit der Entstehung, Aufrechterhaltung und Veränderung von Strukturen beschäftigt und auf alle Beratungs- und Therapieschulen übertragbar ist (Schiersmann & Thiel, 2012, 35).

Die generischen Prinzipien dienen als Verständnis-, Gestaltungs- und Analyseinstrument. Im Mittelpunkt steht die professionelle Prozessgestaltung. Die Prinzipien vermitteln Kriterien, die im Beratungsprozess zu beachten sind, und können als Entscheidungsraster dienen, um die Auswahl der Beratungstechniken und -methoden zu organisieren. In den Fokus rücken der Prozess, die Person selbst und die wichtigen kritischen Momente, die in der Regel mit Schwankungen verbunden sind. Schwankungen (kritische Instabilitäten) werden somit als nützlicher Hinweis für die Möglichkeit von Veränderungen betrachtet. Das Schaffen von hilfreichen Rahmenbedingungen (Sicherheit, Stabilität, Struktur, Konstanz) gilt als Voraussetzung von Veränderung. Die Interventionstechniken, die im Beratungsprozess angewendet werden, sind zum einen abhängig von der Qualifikation, den Kompetenzen und den Erfahrungen der Beratenden. Zum anderen sollten sie passend zum Anliegen und für die jeweilige Ratsuchende oder den Ratsuchenden ausgewählt werden. Aus diesem Grund „kann man das synergetische Prozessmanagement auf der Ebene der Interventionsmethoden – und nur auf dieser! – als eklektisch bezeichnen“ (Schiepek, 2012, 350). Der Schwerpunkt des Ansatzes von Haken und Schiepek liegt auf der Prozessgestaltung.

> **„Die Professionalität …von Beratung und Coaching liegt dabei nicht mehr darin, Interventionen und Beratungstechniken nach einem vorstrukturierten Programm ablaufen zu lassen, sondern eben die Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse von Klienten herzustellen“** (Schiepek & Eckert, 2012, 82).

Vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien werden mögliche Interventionen und verfügbare Informationen reflektiert und geprüft mit dem Ziel, der ratsuchenden Person ein ihrem Entwicklungsstand entsprechendes Beratungsangebot zu machen (Schiepek & Eckert, 2012, 85). Im Zentrum steht dabei das **Ermöglichen** und nicht das **Bewirken** von Veränderungsprozessen. Das heißt: Die Verantwortung für den Veränderungsprozess trägt der Ratsuchende selbst (Wahl, 2012, 105).

Die generischen Prinzipien sind nicht als Ablaufplan für Veränderungsprozesse zu verstehen. Im Laufe eines Veränderungsprozesses kann jederzeit auf eines der vorherigen Prinzipien zurückgegriffen werden.

Es gibt acht Prinzipien:

1. Schaffen von Stabilitätsbedingungen,
2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems,
3. Visionen und Ziele entwickeln, Sinnbezug herstellen,
4. Energetisierung ermöglichen,
5. Destabilisierung, Fluktuationsverstärker anregen,

[28] Generisch im Sinne von erzeugend.

6. Kairos beachten, Resonanz und Synchronisation ermöglichen,
7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen,
8. Re-Stabilisierung sichern.

1. Schaffen von Stabilitätsbedingungen

Beratungs- und Veränderungsprozesse benötigen ein Mindestmaß an Sicherheit, damit sie erfolgreich sein können. Dazu gehören die Transparenz des Beratungsprozesses und eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Beratenden und Ratsuchenden.

Daneben wirken die Aktivierung von Ressourcen, die Stärkung der Selbstwirksamkeit und das Gefühl, selbst die Kontrolle zu haben, stabilisierend auf die Kompetenzwahrnehmung der Ratsuchenden.

2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems

Bei diesem Prinzip geht es darum, das System, auf das sich die Beratung – d. h. die Unterstützung der Selbstorganisationsprozesse – beziehen soll, und die Kognitions-, Emotions- und Verhaltensmuster dieses Systems zu identifizieren. Dem Ratsuchenden werden in Bezug auf sein Anliegen typische Abläufe, Regeln und Zusammenhänge deutlich.

3. Visionen und Ziele entwickeln, Sinnbezug herstellen

Damit der Veränderungsprozess als sinnvoll erlebt werden und mit den eigenen Zielvorstellungen in Übereinstimmung gebracht werden kann, müssen Ziele und Visionen identifiziert werden. D. h., es bedarf einer sinnhaften Einordnung und Bewertung des Veränderungsprozesses durch die Ratsuchenden. Sie nehmen Risiken in Kauf, wenn ihnen neue Schritte in Hinblick auf ihre Entwicklung sinnvoll erscheinen.

4. Energetisierung ermöglichen

Wenn sich Menschen als kompetent erleben, unterstützt das ihren Veränderungsprozess. Selbstorganisation setzt deshalb eine energetische Aktivierung des jeweiligen Systems voraus. Dabei geht es um Entwicklung der Selbstwirksamkeit durch motivationsfördernde Bedingungen, Ressourcenaktivierung und Bezugnahme zu Zielen und Anliegen des Ratsuchenden.

5. Destabilisierung, Fluktuationsverstärkungen anregen

Beratung zielt darauf ab, den Ratsuchenden neue Perspektiven und Erfahrungsmöglichkeiten zu eröffnen. „Destabilisierung" verweist auf die Notwendigkeit bei Veränderungsprozessen, Musterunterbrechungen einzuführen, die die Bereitschaft fördern, gewohnte Ordnungen zu verlassen. Die Herausforderung für den Berater ist das Herstellen einer Balance zwischen stabilisierenden und destabilisierenden Interventionen. Stabilität bildet den Hintergrund, vor dem Destabilisierung möglich wird, d. h., wenn die ratsuchende Person sich sicher fühlt, lässt sie sich leichter auf Veränderungen ein (Wahl, 2012, 115). Die rückwärtsgewandte Problemsicht wird durch eine Einstimmung auf Zuversicht ersetzt. „An die Stelle des Rückblicks auf Vergangenheit treten die Vision von Zukunft und die Weckung einer Sehnsucht nach Zukunft" (Bamberger, 2015, 55). Dies ermöglicht im Sinne der Selbstorganisation, dass sich die ratsuchende Person immer mehr in der Lage sieht, eigene Schritte zu gehen und eigenständig Lösungen aus dem eigenen Erleben heraus zu entwickeln (Wahl, 2012, 116).

6. Kairos beachten, Resonanz und Synchronisation ermöglichen

Kairos ist in der griechischen Mythologie der Gott der günstigen Gelegenheit, der besonderen Chance und des rechten Augenblicks. Es geht darum, den Zeitpunkt der Veränderung an der Bereitschaft der Ratsuchenden zu orientieren. Diese muss vorhanden sein, wenn Interventionen, Methoden und Techniken Resonanz und Synchronisation ermöglichen sollen, nämlich genau dann, wenn sie dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand der Ratsuchenden entsprechen. Die Beratenden streben Passgenauigkeit an, indem sie sich der Eigendynamik der Ratsuchenden anpassen und sich von deren Feedback auf ihre Interventionen leiten lassen.

7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen[29]

Eine Veränderung kündigt sich durch eine Phase der Instabilität an. Ob die Ratsuchenden auf alte Muster zurückgreifen oder neue Muster erproben, ist für die Beratenden nur bedingt steuerbar. Neue Muster können gefördert werden durch Zielorientierung, Bewertung von möglichen Lösungen und Antizipation von Folgen, ohne aus dem Blick zu verlieren, dass der Ratsuchende in seiner Autonomie bestimmt, wohin der Weg geht. „Die Aufgabe des Bera-

ters besteht darin, diese Entscheidung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sinnvolle Hilfestellung zur Symmetriebrechung zu geben“ (Schiersmann & Thiel, 2012, 48).

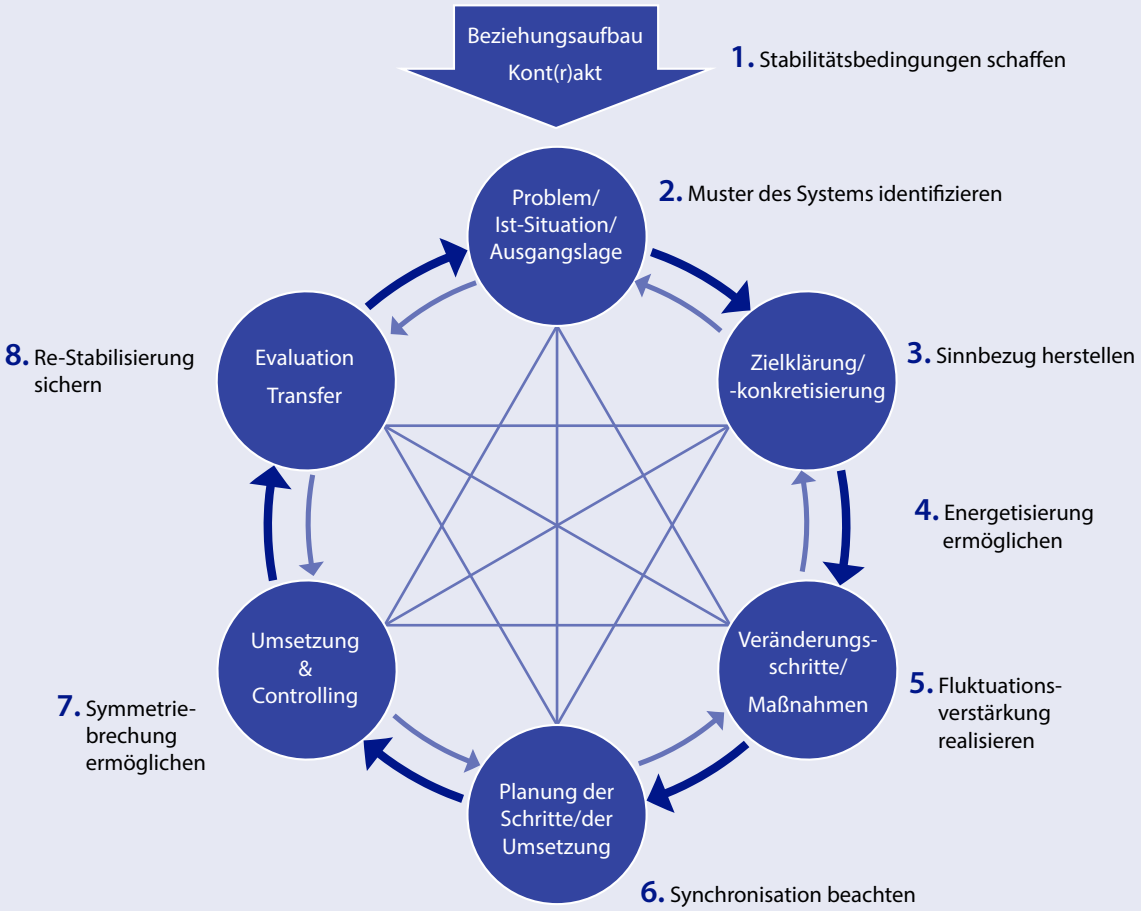
8. Restabilisierung sichern

Veränderungen, die zunächst verunsichern und ungewohnt sind, bedürfen der Restabilisierung. Wurden im Beratungsprozess positiv bewertete Kognitions- und Emotions-Verhaltensmuster erreicht, gilt es, diese in alltägliches Handeln zu überführen. „Erreichtes wird anerkannt und Errungenschaften werden gefeiert, Situationen, die noch weniger gut bewältigt sind, werden als bewältigbare Lernschritte definiert“ (Kannicht & Schmid, 2014, 11).

5.1.1 Phasenorientiertes Problemlösemodell und generische Prinzipien

Schiersmann und Thiel stellen in ihrem Ansatz den Bezug zwischen den generischen Prinzipien und dem phasenorientierte Problemlösemodell her. Die Kombination der beiden Ansätze für eine Beratungstheorie ist aus Sicht der Autoren vertretbar, „wenn das Phasenmodell nicht linear konzipiert, sondern systemisch akzentuiert ist“ (Schiersmann & Thiel, 2012, 16–17).

Abbildung 7: Verknüpfung des Phasenmodells mit generische Prinzipien
(Schiersmann & Thiel, 2012, 55)



[29] In der Sprache der Synergetik bedeutet „Symmetrie“, „dass zwei oder mehrere Attraktoren eines Systems im Zustand kritischer Instabilität potenziell mit gleicher oder ähnlicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden können. Da kleine Fluktuationen entscheiden, ist die Vorhersagbarkeit der weiteren Entwicklung gering.“ (Haken und Schiepek, 2010, S. 439, zitiert nach Schiersmann und Thiel, 2012, S. 48)

Das phasenorientierte Problemlösemodell umfasst folgende Aspekte (Schiersmann & Thiel, 2012, 53):

- Auftragsklärung und Kontrakt,
- Analyse der Ausgangssituation und Problemerkundung,
- Zielklärung und -konkretisierung,
- Ideensammlung und Strukturierung möglicher Veränderungsschritte, Lösungswege, Maßnahmen zur Erreichung der Ziele,
- Umsetzungsplanung unter Berücksichtigung der benötigten zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen,
- Umsetzung und Kontrolle der Durchführung,
- Evaluation, Reflexion und Transfer der Ergebnisse.

Nach Schiersmann und Thiel trägt die Kombination der beiden Ansätze dazu bei, Komplexität zu reduzieren, indem sie ein bessere Orientierung und mehr Transparenz im Beratungsprozess schafft (Schiersmann & Thiel, 2012, 51–52). Alle generischen Prinzipien können in jeder Phase der Beratung zum Tragen kommen. Die einzelnen Prinzipien können nicht isoliert betrachtet werden. „Sie sind eng miteinander verknüpft, beziehen sich aufeinander und bedingen sich gegenseitig“ (Wahl, 2012, 129).

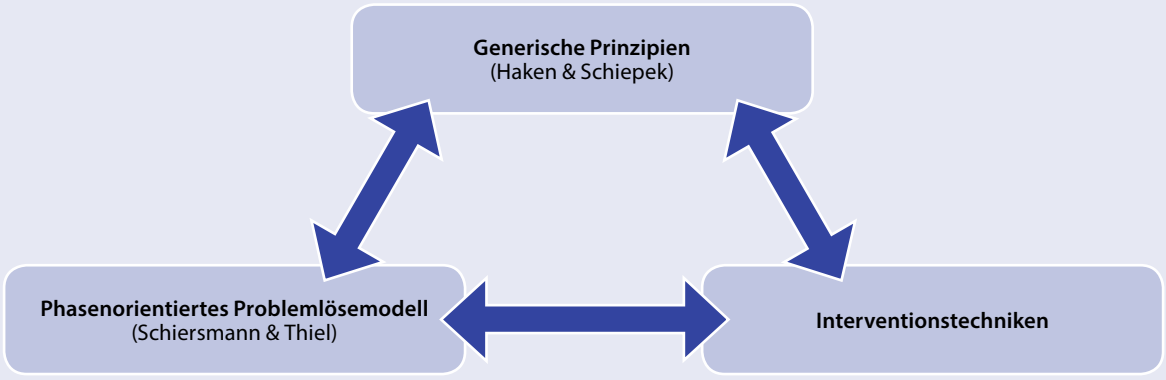
Die Frage nach der methodischen Ausgestaltung der einzelnen Phasen müssen die Beratenden von den situativen und individuellen Faktoren der Beratung abhängig machen. Das Liniennetz in der Mitte der Grafik verdeutlicht, das es sich hierbei nicht um ein Modell handelt, das Stück für Stück abgearbeitet werden sollte. Entsprechend der aktuellen Situation sind im Beratungsprozess immer auch Schleifen zulässig oder gar notwendig.

Der Beratungsprozess baut somit auf drei Gestaltungsdimensionen auf, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht.

5.2 Beratungsphasen in der Ausbildungsbegleitung

Die QuABB-Beratungsphasen wurden von der Arbeitsgruppe Beratungsqualität im Rahmen der Erprobung des Qualitätsentwicklungsrahmens des Nationalen Forums Beratung erarbeitet. Der Schwerpunkt der Erprobung lag auf dem Beratungsprozess (Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, 2011, 21–23). Eine weitere Abstimmung erfolgte in Kooperation mit Weiterbildung Hessen e. V., um zu prüfen, ob die beschriebenen Phasen den „Qualitätsstandards für Beratungspersonen in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ entsprechen (Weiterbildung Hessen e. V., 2015, o. S.).

Abbildung 8: Gestaltungsdimensionen des Beratungsprozesses

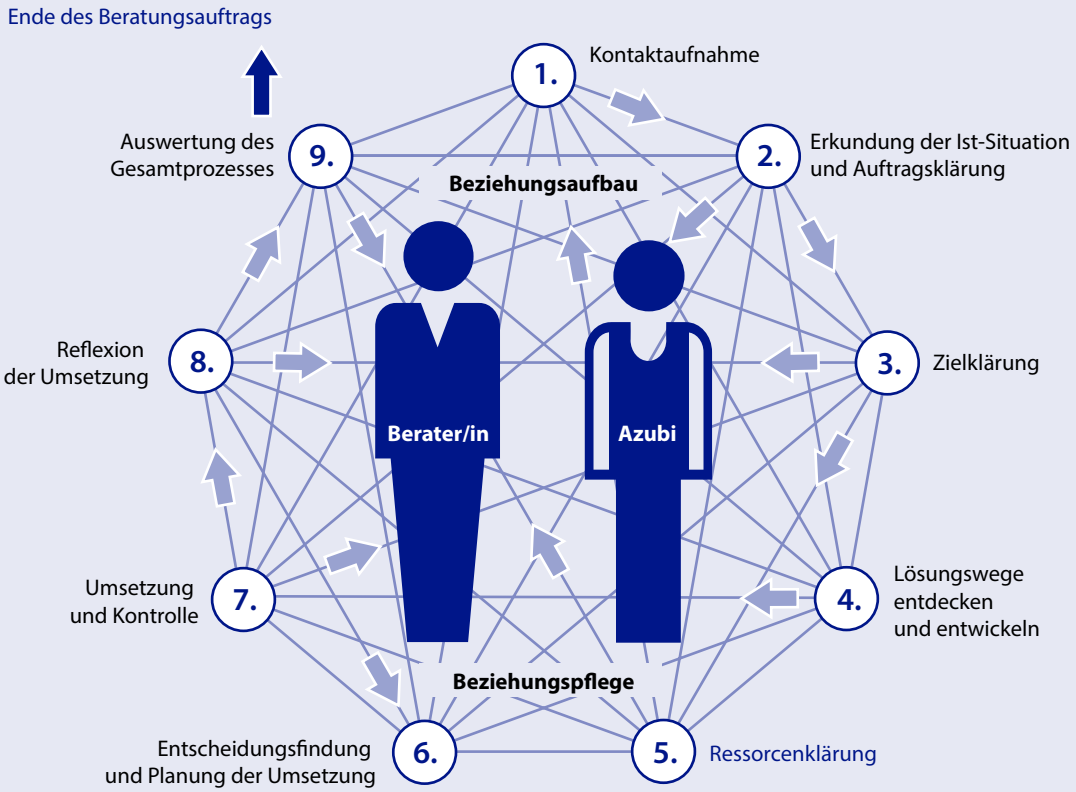


In der Beratung von Auszubildenden, die von einem Ausbildungsabbruch bedroht sind, hat es sich nach Auffassung der Arbeitsgruppe bewährt, die sechs Phasen des Problemlösemodells von Thiel auf neun Phasen zu erweitern und inhaltlich anzupassen. So lässt sich einzelnen Aspekten in der Beratung mehr Gewicht verleihen. Neu hinzu genommene Phasen sind die Kontaktaufnahme, das **Entdecken und Entwickeln von Lösungswegen und die Ressourcenklärung**.

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass es sich bei den Beratungsphasen um einen Orientierungsrahmen handelt. Jeder Beratungsfall gestaltet sich anders und erfordert unterschiedliche Interventionen und Vorgehensweisen im Prozess.

In diesem Modell des QuABB-Beratungsprozesses stehen die Beraterin oder der Berater und der/die Ratsuchende im Zentrum. Beziehungsaufbau und -pflege werden als

Abbildung 9: Phasenorientierter Beratungsprozess in QuABB
(in Anlehnung an das phasenorientierte Problemlösungsmodell von Schiersmann & Thiel, 2012, 53)



Grundlage einer erfolgreichen Beratung angesehen, an der kontinuierlich in allen Phasen des Beratungsprozesses gearbeitet werden muss. Im Vergleich zu anderen Beratungssettings ist dieser Aspekt in der Ausbildungsbegleitung besonders wichtig: Die Auszubildenden nehmen das Beratungsangebot freiwillig wahr und können jederzeit davon zurücktreten. Hinzu kommt, dass sie sich in einer für sie schwierigen Lebenssituation, meist in einer akuten Krisensituation, an die Beraterin oder den Berater wenden.

In der Beziehungsgestaltung geht es primär um den Aufbau und die Pflege einer tragfähigen Basis für die Zusammenarbeit. Wenn diese besteht, kann die Aufmerksamkeit auf die inhaltlichen Aspekte und auf Veränderung gerichtet werden. Das Schaffen von Stabilitätsbedingungen, das erste generische Prinzip, ist Voraussetzung dafür, dass der/die Auszubildende sein/ihr Anliegen umfassend, offen und ehrlich darlegen kann. Eine gelungene Beziehungsgestaltung zeichnet sich dadurch aus, dass sich die ratsuchende Person der Beraterin oder dem Berater gegenüber öffnet. Dies ist eine notwendige Grundlage für den gesamten Beratungsprozess. Um das zu erreichen, müssen Berater strukturelle und emotionale Sicherheit schaffen und das Selbstwirksamkeitserleben der Beratenden stärken (Schiersmann & Thiel, 2012, 44–45).

Dieses ist ein fortdauernder Prozess, der sich – je nach Problemlage und Persönlichkeiten der Ratsuchenden und der Beratenden – unterschiedlich entwickelt.

Phase 1: Erstmalige Kontaktaufnahme

Die erste Kontaktaufnahme mit der Ausbildungsbegleitung kann durch den Auszubildenden selbst oder über Dritte, beispielsweise durch den ausbildenden Betrieb oder die Berufsschule, erfolgen. Offene Sprechzeiten, Präsenz an den Berufsschulen, zum Beispiel durch persönliche Vorstellung bei Klassenbesuchen, Kontaktaufnahme per E-Mail oder Telefon, sind mögliche Zugangswege zur Beratung.

Die Beraterin oder der Berater geht jedem Kontaktwunsch nach und stellt sicher, dass bei Abwesenheit Nachrichten hinterlassen werden können (Ansage Anrufbeantworter, Abwesenheitsnotiz). Veränderte Sprechzeiten oder Vertretung durch Kolleginnen oder Kollegen werden bekannt gegeben.

Bei Kontaktaufnahme per E-Mail oder Telefon werden ein Termin und ein Beratungsort vereinbart. Wird bei der Kontaktaufnahme bereits deutlich, dass die Zuständigkeit des oder der Beratenden nicht gegeben ist, kann eine Übergabe oder Vermittlung an die passende Stelle erfolgen.

Vor dem persönlichen Erstkontakt sollten die Auszubildenden darüber informiert sein, ob es sich um offene Sprechzeiten handelt, ob sie eventuell mit Wartezeiten zu rechnen haben oder ob sie einen verbindlichen Termin vereinbaren müssen.

Ziel des Erstgesprächs ist es, den Einstieg in eine angemessene, möglichst auch vertrauensvolle und tragfähige Arbeitsbeziehung zu schaffen. Der zeitliche Rahmen für das Beratungsgespräch wird mit dem bzw. der Ratsuchenden im Vorfeld vereinbart, kann sich aber beispielsweise bei akuten Krisen auch nach dem individuellen Bedarf richten. Ein professionelles Beratungssetting kann maßgeblichen Einfluss auf die Beziehungsgestaltung und den Verlauf der Beratung haben. Ein Beratungsraum mit einer angenehmen und positiven Atmosphäre hilft dabei, dass die ratsuchende Person sich willkommen fühlt und sich auf den Beratungsprozess einlassen kann. Die Ausbildungsbegleitung minimiert mögliche Störungen und konzentriert sich auf die Ratsuchenden.

Die erste Begegnung prägt den gesamten weiteren Beratungsprozess und sollte daher möglichst sorgfältig vorbereitet werden. Sie kann von Unsicherheit und großen Erwartungen vonseiten der ratsuchenden Person geprägt sein, was sich in einer offenen, impulsiven Art oder aber eher sachlich, zurückhaltend und abwartend äußern kann.

Dem oder der Auszubildenden wird Vertraulichkeit zugesichert, und die beratende Person erklärt Ziele, Aufgaben, Rolle und Zuständigkeit einer berufspädagogischen Ausbildungsbegleitung. Eine klare Definition der Rollen, des Auftrages, der Zuständigkeiten, der Möglichkeiten und Grenzen des Arbeitsfeldes sowie eine abgestimmte Aufgabenverteilung sind unerlässlich und ermöglichen für die Ratsuchenden strukturelle Sicherheit (Schiersmann & Thiel, 2012, 45). Dies bewahrt vor fehlgeleiteten Hoffnungen; Missverständnissen und falschen Erwartungen wird damit vorgebeugt. Es ist aber für das Erstgespräch empfehlenswert, darauf zu achten, dass die beratende Person sich auf wenige Informationen beschränkt und der ratsuchenden Person viel Raum für das Äußern ihrer Anliegen gibt. Die oben erwähnten Strukturinformationen können im Zweitgespräch eingebracht werden. Die Bereitschaft zur Mitgestaltung des Beratungsprozesses und aktive Mitarbeit seitens der ratsuchenden Person sind für den weiteren Verlauf von besonderer Bedeutung, auch wenn bei ihr möglicherweise erst einmal Ängste abgebaut und Motivation aufgebaut werden müssen.

Die emotionale Stabilität der Beratungsbeziehung, das Vertrauen der oder des Ratsuchenden in die beratende Person wird dadurch geprägt, ob sie einen glaubwürdigen und vertrauenswürdigen Eindruck erweckt und als kompetent wahrgenommen wird (Wahl, 2012, 107).

Aufgabe der Beraterin und des Beraters ist es außerdem, während des Erstgesprächs über den Beratungskontext und die erforderliche Erhebung von Daten sowie die Dokumentation des Beratungsprozesses und die damit verbundenen Datenschutzrichtlinien aufzuklären. Erst wenn die ratsuchende Person eine Einverständniserklärung zur Datenerhebung unterschrieben hat, werden ihre Daten durch die Ausbildungsbegleitung erhoben. Die Beratung in QuABB ist freiwillig und unterliegt der Schweigepflicht. Daten und Beratungsinhalte werden nur mit Einwilligung und gegenseitiger Absprache an Dritte weitergegeben. Die erhobenen Daten dienen der Kontaktaufnahme, der Kommunikation und der Evaluierung.

Phase 1: Erstmalige Kontaktaufnahme

Beschreibung	Den Ratsuchenden wird eine schnelle, leichte und niedrigschwellige erstmalige Kontaktaufnahme zur Ausbildungsbegleitung ermöglicht.
Checkliste	■ Die niedrigschwellige direkte Kontaktaufnahme (Erreichbarkeit) ist gewährleistet (Sprechzeiten, Telefon, E-Mail). ■ Auf die Anfrage nach einem Beratungstermin reagieren die Beratenden zeitnah; wenn in Notfällen keine Kapazitäten zur Verfügung stehen, wird ggf. an eine Kollegin oder einen Kollegen weitergeleitet. ■ Eine Kontaktaufnahme über Dritte ist möglich, da die Beratenden Übergaben und Schnittstellen mit den Kooperationspartnern geklärt haben. ■ Während des Erstkontakts wird geklärt, ob eine Unterstützung vonseiten der Ausbildungsbegleitung möglich ist. Falls nicht, wird die ratsuchende Person an eine passende Institution weitervermittelt. ■ Es wurden alle erforderlichen Daten unter Berücksichtigung des Datenschutzes erhoben.
Technik	Aktives Zuhören

Phase 2: Erkundung der Ist-Situation und Auftragsklärung

WesentlicherBestandteile des Erstgesprächs sind die Erkundung der Ist-Situation und die Auftragsklärung.

Bei der Erkundung der Ist-Situation geht es zunächst darum, den Anlass für die Beratung und das Anliegen des bzw. der Ratsuchenden zu erfragen, zum Beispiel:

- Was führt Sie her, gab es einen Auslöser, einen aktuellen Anlass?
- Warum wünschen Sie gerade jetzt Beratung?
- Was ist Ihr Anliegen? Was ist das Problem?[30]
- Was ist Ihre Erwartung an diese Beratung?

Der oder die Ratsuchende wird aufgefordert, das eigene Anliegen und die damit möglicherweise verbundenen Ängste, Wünsche, Hoffnungen, Erwartungen und Bedürfnisse zu schildern. Indem sie das Gehörte auch zwischendurch zusammenfasst, kann die beratende Person überprüfen, ob sie alles verstanden hat, was der oder die Ratsuchende gemeint hat. Viel wichtiger dabei ist aber, dass auch die ratsuchende Person die Möglichkeit erhält, Gesagtes zu überprüfen und eventuell zu ergänzen oder richtigzustellen. Dadurch wird der Prozess verlangsamt – wichtig besonders bei viel Aufregung –, es wird Ruhe geschaffen und Verständnis vermittelt. Vertieft wird das Erzählte bei Bedarf mit gezielten Fragen.

Die Ermutigung durch die beratende Person, das Anliegen zu formulieren, ohne eine direkte Bewertung zu erfahren, sorgt für ein vertrauensvolles Klima im Beratungsprozess sowie für das Erleben von Selbstwirksamkeit und Kongruenz (Wahl, 2012, 105). Durch aktives Zuhören und Protokollieren der beratenden Person wird Sicherheit und Stabilität erzeugt. Außerdem erlebt der Ratsuchende Transparenz, da seine Begriffe und Bedeutungen aufgegriffen und festgehalten werden (Wahl, 2012, 107). Die beratende Person nimmt die Persönlichkeit und die Fähigkeiten der oder des Ratsuchenden wahr. Sie erfasst die Stimmungslage und stellt sich im Beratungsgespräch darauf ein. Verbale sowie nonverbale Botschaften werden von ihr aufgenommen, und es wird situationsgerecht darauf reagiert (Bamberger, 2015, 74).

Insbesondere bei einem drohenden Ausbildungsabbruch ist es Aufgabe der oder des Beratenden, die wahren Gründe herauszufinden. Meist sind Emotionen und Gefühle ausschlaggebend für eine Entscheidung oder das Verhalten der Jugendlichen. Sie selbst meinen meist, rational zu entscheiden, „aber diese Rationalität ist eine pragmatisch beschränkte, d. h., sie basiert auf Teil- und Halbinformationen aus Bekanntem und Vertrautem, das Timing der Entscheidung ist kurzfristig und oft spontane Reaktion auf bestimme Gelegenheiten“ (Nestmann, 2011, 65).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Problemdefinition durch die Ratsuchenden oder möglicherweise auch die Sicht anderer Personen auf das Problem. Wichtig ist auch, zu ermitteln, welche Beteiligten es gibt und welche Lösungsversuche bislang unternommen wurden (Schlippe, 2003, 240). Die Aufgabe der beratenden Person liegt darin, die „innere Landkarte“ der ratsuchenden Auszubildenden zu erkunden, z. B. ihre Einstellungen zur Beratung und zu Veränderungsprozessen. Sie können sich in Themen, Emotionen, kommunikativen Verhaltensweisen oder nonverbalen Äußerungen zeigen (Wahl, 2012, 110). Die Schilderungen der ratsuchenden Person zeigen, welche Annahmen sie über sich und die Welt, über Abläufe, Zusammenhänge und unerwünschte Muster hat (Wahl, 2012, 109). Aufgabe des Beraters oder der Beraterin ist es, die relevanten Muster für eine mögliche Veränderung gemäß dem zweiten generischen Prinzip – Identifikation von Mustern des relevanten Systems – zu identifizieren.

Die beratende Person prüft, ob das Anliegen des oder der Ratsuchenden in die Zuständigkeit der Ausbildungsbegleitung fällt oder ob eine Übergabe beziehungsweise Vermittlung an andere Institutionen stattfinden sollte. Alternativ überprüft sie, ob weitere Hilfesysteme hinzuzuziehen sind.

Gemeinsam mit dem oder der Ratsuchenden wird der Auftrag ausgehandelt. Bei der Definition des Beratungsauftrags geht es darum, was die ratsuchende Person konkret von der Ausbildungsbegleitung erwartet und was ihr angeboten werden kann. Beispielsweise könnte der Auftrag lauten, eine bessere soziale Einbindung im Betrieb zu erreichen. Um die gemeinsame Arbeit fortführen zu können, müssen beide Seiten die Bereitschaft zur Fortführung

[30] Nach von Schlippe ist ein Problem etwas, das von jemandem einerseits als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen, andererseits aber auch als prinzipiell veränderbar angesehen wird (Schlippe, 2003, 158).

bekunden. Während des Beratungsprozesses können sich das Anliegen oder Schwerpunkte ändern. Aufgabe der Ausbildungsbegleitung ist es, auf solche Veränderungsprozesse zu achten. Der Auftrag wird bei Bedarf angepasst.

Das Erstgespräch sollte die Ausbildungsbegleiterin oder der Ausbildungsbegleiter mit einer Rückmeldung, beispielsweise einer Skalierungsfrage, abschließen. Dies hilft der beratenden Person zu erkunden, ob der oder die Ratsuchende mit dem bisherigen Verlauf zufrieden ist und welche Wünsche und Anregungen darüber hinaus bestehen.

Es sollte schon jetzt ein Folgetermin vereinbart und eventuell dem oder der Ratsuchenden Aufgaben gestellt werden (z. B. Mitbringen des Ausbildungsvertrages, des Berichtshefts). Die nächsten Schritte können nun gemeinsam geplant werden. Ebenso bedarf es einer Absprache für den Fall, dass der Folgetermin nicht wahrgenommen werden kann. Die Ausbildungsbegleitung stellt sicher, dass dem oder der Ratsuchenden alle Kontaktdaten bekannt sind.

Während oder unmittelbar nach dem Gespräch kann ein Kurzprotokoll zum eigenen Gebrauch angefertigt werden, das als Gedächtnisstütze für den Folgetermin dient. Eine Kopie dieses Kurzprotokolls kann der ratsuchenden Person zur Verfügung gestellt werden. Spätestens nach dem Gespräch sollte die beratende Person sich damit beschäftigen, Hypothesen zum Gehörten zu bilden. Das sind vorläufige Annahmen über das, was ist; sie sind im weiteren Verlauf zu überprüfen. Eine Hypothese ist nutzbringend, wenn sie hilft, die vielen Informationen zu ordnen, und wenn sie Anregungen für neue Sichtweisen bietet (Schlippe, 2003, 204).

Phase 3: Zielklärung

Damit der Veränderungsprozess als sinnvoll erlebt und mit den eigenen Zielvorstellungen in Übereinstimmung gebracht werden kann, müssen Ziele und Visionen identifiziert werden (drittes generisches Prinzip). Ziele können motivieren und einen Weg sowie einen zeitlichen Rahmen vorgeben. Außerdem erfordern sie Entscheidungen und machen es notwendig, die eigene Energie und Aufmerksamkeit zu bündeln. Sie fördern Kreativität und beeinflussen die Wahrnehmung. Die ratsuchende Person wird zum Experten für die Gestaltung des eigenen Lebensentwurfs (Wahl, 2012, 111).

Die Orientierung des Beraters oder der Beraterin an den Sinnbezügen der ratsuchenden Person ist eine wichtige Voraussetzung für deren Stärkung in der aktuellen (krisenhaften) Situation (Schiersmann & Thiel, 2012, 46). Häufig ist die ratsuchende Person der eigenen Problematik so verhaftet, dass sie für eine Zielfestlegung noch nicht offen ist.

Phase 2: Erkundung der Ist-Situation und Auftragsklärung

Beschreibung	Gemeinsame Klärung der Ist-Situation und des Beratungsauftrags mit den Ratsuchenden
Checkliste	■ Die Beraterin oder der Berater hat sich bei der ratsuchenden Person rückversichert, dass sie die Ziele, Aufgaben und Zuständigkeiten der Ausbildungsbegleitung verstanden hat (Grenzen der Beratung). ■ Der/die Ratsuchende hatte ausreichend Zeit, die eigenen Ängste, Anliegen, Wünsche, Hoffnungen und Bedürfnisse zu äußern. Der benötigte Zeitrahmen wird im Vorfeld vereinbart. ■ Das Anliegen der/des Ratsuchenden ist formuliert und der Beratungsauftrag ist definiert. ■ Die Beraterin oder der Berater hat genügend Informationen erhalten, um sich einen umfassenden Gesamteindruck der Situation zu verschaffen. ■ Die beratende Person hat das Auftreten, die Verfassung sowie verbale und nonverbale Äußerungen des/der Ratsuchenden berücksichtigt. ■ Die Bereitschaft zur Fortführung der gemeinsamen Arbeit wurde bekundet. ■ Ein Folgetermin wurde vereinbart, und Absprachen für den Fall der Terminabsage wurden getroffen. ■ Alle Kontaktdaten und Zeiten der Erreichbarkeit sind dem/der Ratsuchenden mitgeteilt worden. ■ Das Erstgespräch wurde mit dem/der Ratsuchenden gemeinsam evaluiert.
Techniken	Aktives Zuhören, Zeitstrahl, Fragetechniken

Die Ausbildungsbegleitung versucht, den Ratsuchenden oder die Ratsuchende aus der zumeist emotionalen, rückwärtsorientierten Problemsicht zu einer lösungsorientierten, vorwärtsgewandten und zielgerichteten Denkweise zu führen. Hilfreich ist in dieser Phase die Antwort auf die Frage, woran die ratsuchende Person erkennen könnte, dass ihr Problem gelöst ist.

Um Ziele zu benennen und zu konkretisieren, werden Techniken und Methoden eingesetzt, die an den Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen der ratsuchenden Person, der Beraterpersönlichkeit sowie den jeweiligen Rahmenbedingungen ausgerichtet sind.

Mögliche Auswirkungen und Konsequenzen des angestrebten Ziels sind im Beratungsprozess frühzeitig zu besprechen. Bei Bedarf werden die Ratsuchenden an das lokale Hilfesystem weitervermittelt. Bei komplexen Zielen empfiehlt es sich, Teilziele zu benennen, um das Erreichen des höheren Ziels nicht zu gefährden und die Motivation der Ratsuchenden aufrechtzuerhalten.

Die erarbeiteten Ziele sollten in die Lebenswelt und die Vorstellungen der ratsuchenden Person passen. Die Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleiter prüfen, ob sich die Anliegen und Ziele im Verlauf ihrer Arbeit verändern und angepasst werden müssen. Das Ergebnis dieser Phase sollte mit der Auftragsklärung abgeglichen werden. Ziele sollten schriftlich fixiert werden und SMART formuliert sein: spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert.

Phase 4: Entdecken und Entwickeln von Lösungswegen

In dieser Phase unterstützt die Ausbildungsbegleitung die ratsuchende Person dabei, individuelle Lösungswege für die zuvor definierten Ziele zu entwickeln. Eine wichtige Bedingung dafür ist, dass das angestrebte Ziel von der ratsuchenden Person gewünscht wird und für sie bedeutsam ist. Oft erscheinen Ziele zwar vernünftig, aber die Umsetzung scheitert häufig daran, dass sie als beschwerlich und „unmöglich" interpretiert wird (Wahl, 2012, 112).

Der lösungsorientierte Ansatz ist hier ein hilfreiches Instrumentarium, um die Ratsuchenden zu ermutigen, aktiv eigene Lösungsperspektiven und -alternativen zu entwickeln. Passende Fragestellungen können sein:

- Wann waren bzw. sind Sie zu zufrieden mit der (Ausbildungs-)Situation?
- In welcher (Ausbildungs-)Situation trat bzw. tritt das Problem nicht auf?

Die beratende Person trägt dazu bei, das Problem zu relativieren, wenn bestimmte Lösungsstrategien in der Vergangenheit schon einmal erfolgreich gewirkt haben. In diesem Zusammenhang erhält sie Hinweise auf vorhandene Ressourcen, welche in der Phase der Ressourcenklärung aufgegriffen werden können.

Bei der Fokussierung auf Lösungsstrategien treten die Problemlagen in den Hintergrund und der oder die Ratsuchende erkennt die Chancen von Veränderungen. Blickwinkel und Sichtweisen erweitern sich, positive Gefühle werden ausgelöst und bewirken einen Motivationsschub, der ermöglicht, Lösungswege zu entwickeln und zu entdecken. Die Herstellung motivationsfördernder Bedingun-

Phase 3: Zielklärung

Beschreibung	Unterstützung des Ratsuchenden bei der Festlegung persönlicher Ziele
Checkliste	■ Vorteile und Zweck der Erarbeitung von Zielen werden mit dem Ratsuchenden erörtert. ■ Im Dialog werden gemeinsam die Motive, Interessen und Ziele geklärt. ■ Ziele und Teilziele werden SMART formuliert und dokumentiert. ■ Auftrag und Ziele sind abgeglichen worden. ■ Ratsuchende haben nach der Beratung eine klare Einschätzung möglicher Wirkungen und Konsequenzen der geplanten Ziele. ■ Die Beratungssitzung wurde mit dem/der Ratsuchenden gemeinsam evaluiert.
Techniken	Aktives Zuhören, Brainstorming, paradoxe Intervention, SMART-Zielformulierung

gen ist entscheidend für das Gelingen des Veränderungsprozesses (vgl. viertes generisches Prinzip: Energetisierung ermöglichen).

Methodisch kann das Prinzip der Energetisierung durch systemische Intervention, beispielsweise die Wunderfrage[31] und das Formulieren von Wunschlösungen („So tun, als ob …"), unterstützt werden und den Findungsprozess in Gang setzen (Schiersmann & Thiel, 2012, 47).

Die Beraterin oder der Berater gibt Anregungen, damit die ratsuchende Person möglichst viele unterschiedliche und neue Ideen für Lösungsmöglichkeiten findet. Hier bietet sich der Einsatz von Kreativitätstechniken an, beispielsweise Brainstorming. Sie helfen, eingefahrene Denkgleise und -muster zu verlassen und Entwicklungspotenziale zu aktivieren. Ziel ist es, mit dem Aufspüren von Lösungen Kräfte und Energie freizusetzen und für die Ratsuchenden erfahrbar zu machen, dass es Wege aus der scheinbar ausweglosen problematischen Situation gibt. In der Regel lassen sich die Ratsuchenden in relativ kurzer Zeit auf den intuitiven Prozess ein und lassen ihren Ideen freien Lauf. Die Ausbildungsbegleitung hat die Aufgabe, die Ideensammlung und die Vielfalt an Lösungswegen für die Auszubildenden zu visualisieren. Um die schöpferische Phase im Fluss zu halten, dürfen zu diesem Zeitpunkt keinerlei Kritik, Einwände oder Zweifel an der Realisierbarkeit der Lösungsideen seitens der Ausbildungsbegleitung erfolgen. Die Ideenfindungsphase wird in der Regel auf etwa 15 Minuten festgelegt. Das Ergebnis wird gemeinsam gesichtet, ohne es zu bewerten. In dieser Phase wirken die Ratsuchenden in der Regel gelöst und zuversichtlich angesichts der von ihnen selbst benannten Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten. Das ist ein guter Zeitpunkt, die Sitzung zu beenden.

Phase 5: Ressourcenklärung

Die Umsetzung der formulierten Ziele und Lösungswege bedarf meist verschiedener Ressourcen. Die Aktivierung von Ressourcen (viertes generisches Prinzip: Energetisierung ermöglichen) zur Erreichung der Ziele und möglichen Lösungswege ist grundlegend für den Erfolg des Beratungsprozesses (Schiersmann & Thiel, 2012, 46). Sich der eigenen Ressourcen bewusst zu werden, stärkt zum einen das Gefühl der Selbstwirksamkeit bei den Ratsuchenden. Mit der Ressourcenklärung werden außerdem die erdachten Lösungswege auf Möglichkeiten ihrer Umsetzung geprüft. Auch deshalb ist die Betrachtung der vorhandenen Rahmenbedingungen und Ressourcen von großer Bedeutung für den Beratungserfolg.

Phase 4: Entdecken und Entwickeln von Lösungswegen

Beschreibung	Unterstützung der Ratsuchenden, eigene Lösungswege zu entwickeln
Checkliste	■ Der Fokus des/der Ratsuchenden wird auf die Lösung gelenkt, die Problemstellung tritt in den Hintergrund. ■ Die Beratungsperson wertschätzt die Persönlichkeit der/des Ratsuchenden und unterstützt den individuellen Lösungsfindungsprozess. ■ Die Beratungsperson motiviert den Ratsuchenden/die Ratsuchende, sich auf die schöpferische Prozessphase einzulassen und vielfältige Lösungswege zu benennen. ■ Die Beratungsperson übernimmt die Moderatorenrolle und bewertet und kommentiert die Ideen des/der Ratsuchenden nicht. ■ Die/der Ratsuchende konnte zurückliegende erfolgreiche Lösungsstrategien benennen. ■ Die Beratungsperson nimmt Hinweise auf vorhandene Ressourcen wahr. ■ Die/der Ratsuchende hat Zuversicht gewinnen können und geht gestärkt und motiviert aus der Beratungssitzung hervor. ■ Die Beratungssitzung wurde mit dem Ratsuchenden gemeinsam evaluiert.
Techniken	Aktives Zuhören, Beobachtungs-/Handlungsaufgaben, Brainstorming, paradoxe Intervention, Reframing, Wunderfrage, z. B. auch Abfrage nach erfolgreichen Strategien in der Vergangenheit

[31] Die Fragetechnik wir u. a. erläutert bei Bamberger (Bamberger, 2015, 118).

In der Beratung der Ausbildungsbegleitung wird häufig deutlich, dass die Auszubildenden kein umfassendes Bild über nutzbare Ressourcen haben. So wissen manche Ratsuchende nicht, was und wer sie in der gegenwärtigen Lage unterstützen könnte. Oder sie sind kaum in der Lage, positive, für die Lösung hilfreiche Ressourcen zu benennen; ihnen fällt überwiegend nur das ein, was sie ihrer Meinung nach alles nicht können.

In der Phase der Ressourcenklärung wird versucht, die Ressourcen der ratsuchenden Person und ihres Umfeldes aufzuzeigen und diese für die Bewältigung aktueller Situationen nutzbar zu machen. Dabei handelt es sich um Potenziale, die der ratsuchenden Person aktuell zur Verfügung stehen oder standen und deren Entwicklung unterstützen können.

In seinem Buch „Lösungsorientierte Beratung" beschreibt Bamberger Ressourcen als „individuelle und kontextuelle Gegebenheiten, die es ermöglichen, Bedürfnisse zu befriedigen, Ziele zu realisieren und insgesamt das Leben wunschgemäß zu gestalten. So gesehen stellen Ressourcen geradezu die Gegenspieler zu den Problemen dar. Das Ressourcen-Suchfeld ist in der Regel riesig, man ist von Ressourcen geradezu umzingelt" (Bamberger, 2015, 60).

Unterschieden werden Personenressourcen und Umweltressourcen. Nach Herriger sind Personenressourcen „lebensgeschichtlich gewachsene, persönlichkeitsgebundene Überzeugungen, Selbstkognitionen, Werthaltungen, emotionale Bewältigungsstile und Handlungskompetenzen, die der Einzelne in der Auseinandersetzung mit Alltagsanforderungen, Entwicklungsaufgaben und kritischen Lebensereignissen zu nutzen vermag und die ihm ein Schutzschild gegen drohende Verletzungen der psychosozialen Integrität sind" (Herriger, 2006, 4). Zu den Umweltressourcen gehören neben den Beziehungsressourcen, die sich aus Partnerbeziehung, Familienbindungen und Netzwerkstrukturen ergeben, auch strukturelle Ressourcen. Dazu zählen die Arbeitsmarktintegration, ökonomisches und kulturelles Kapital und das Niveau der Teilhabe an Konsum und Öffentlichkeit (Herriger, 2006, 4).

Ob diese Ressourcen durch die ratsuchende Person genutzt werden können, ist davon abhängig, wie zugänglich sie sind oder wie schnell sie mobilisiert werden können. Ziel ist es, neben offensichtlich zur Verfügung stehenden Ressourcen auch solche aufzudecken, zu benennen und zu mobilisieren, die dem oder der Ratsuchenden bisher nicht unmittelbar bewusst waren. Dies kann methodisch durch den Rückgriff auf die Bewältigung von Schlüsselsituationen

Abbildung 10: Ressourcen-Hotspots nach Bamberger
(Bamberger, 2015, 61)

in der Vergangenheit erfolgen. Dabei wird die ratsuchende Person nach Beispielen gefragt, wann und wie sie eine ähnliche (Problem-)Situation bereits einmal erfolgreich gelöst hat. Bei dieser Methode geht es darum, sich erfolgreiche Handlungen in ähnlichen Situationen, die bewältigt wurden, zu vergegenwärtigen, und diese positiven Erfahrungen zur Bewältigung des aktuellen Problems zu nutzen.

Eine sehr gute Methode hierbei ist das Reframing[32], was so viel wie Neurahmung, Umdeutung heißt. Diese Technik ermöglicht es, persönliche Wahrnehmung und beigemessene Bedeutung neu zu gestalten. Damit gelingt es, Erlebnisse und Verhaltensweisen aus einer anderen Perspektive zu betrachten und neu oder anders zu beschreiben. Ein solcher Perspektivenwechsel erfolgt gewöhnlich dort, wo etwas bisher abwertend betrachtet wurde. Das ist eine Möglichkeit, etwas, das früher als Schwäche empfunden wurde, nun als Stärke und damit als Ressource zu erleben. Ist jemand zum Beispiel starrköpfig, dann ist zu fragen, bei welcher Gelegenheit diese Hartnäckigkeit hilfreich war oder vielleicht sogar zum Erfolg geführt hat. Zusätzlich kann überlegt werden, was der oder die Ratsuchende einem Dritten (Bruder, Freund) in dieser Situation raten würde. Dadurch gewinnt die ratsuchende Person Abstand zur eigenen Situation, und die Selbstbetroffenheit wird reduziert.

Aufgabe der Mobilisierung von Ressourcen sollte es sein, die einsetzbaren Ressourcen des oder der Ratsuchenden zu erweitern. Zentrales Element ist die Gewissheit, sich auf eigene Bewältigungsstrategien verlassen zu können. Ratsuchende sind dann in der Lage, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen, auch Positives an belastenden Situationen zu erkennen und sich bewusst mit den Problemen auseinanderzusetzen und diesen nicht auszuweichen. Aufgabe der Mobilisierung von Ressourcen bei den Ratsuchenden ist es, deren Perspektive zu erweitern, die psychische Widerstandsfähigkeit (Resilienz) zu stärken und sie dazu zu ermutigen, ein Beziehungsnetz zu pflegen.

Ratsuchende sollten durch die beratende Person in folgenden Punkten bestärkt werden:

- Vernetzung schaffen, sich um Kontakte, Beziehungen und Austausch bemühen,
- Krisen nicht für unüberwindbar halten und versuchen, ungewohnte Wege zu gehen,
- Veränderungen als einen wichtigen, elementaren Teil des Lebens akzeptieren, an deren Bewältigung man wachsen kann,
- sich eigenen Zielen zuwenden und sich Möglichkeiten offenhalten,
- Dinge realistisch betrachten und eine hoffnungsvolle Haltung bewahren,
- sorgsam mit sich umgehen und Momente der Achtsamkeit in den Alltag einbauen.

Phase 5: Ressourcenklärung

Beschreibung	Unterstützung der Ratsuchenden, die eigenen personen- und umfeldbezogenen ungenutzten Ressourcen zu entdecken und für die Problemlösung zu aktivieren.
Checkliste	■ Berater/Beraterin und Ratsuchende identifizieren gemeinsam die personenbezogenen Ressourcen. ■ Berater/Beraterin und Ratsuchende identifizieren gemeinsam die umfeldbezogenen Ressourcen. ■ Die Bandbreite an Ressourcen der Ratsuchenden ist erweitert. ■ Der Berater/die Beraterin setzt bei Bedarf und mit Einverständnis des/der Ratsuchenden entsprechende Methoden zur Ressourcenklärung ein. ■ Strategien, mit deren Hilfe der/die Ratsuchende in der Vergangenheit ähnliche Situationen bereits erfolgreich bewältigt hat, sind identifiziert.
Techniken	Aktives Zuhören, Beobachtungs-/Handlungsaufgaben, Brainstorming, paradoxe Intervention, Sechs-Hüte-Methode, Systembrettaufstellung, Ressourcenkarte, Perspektiverweiterung, Selbst- und Fremdwahrnehmung, Zeitlinie

[32] Eine ausführliche Beschreibung der Methode findet sich u. a. bei Bamberger (Bamberger, 2015, 126–139) und von Schlippe (Schlippe, 2003, 312–317)

Für die Beratenden besteht die Gefahr, dass manche Auszubildende auf den ersten Blick stärker, organisierter, strukturierter und eventuell motivierter wirken, als sie es tatsächlich sind.

Phase 6: Entscheidungsfindung und Planung der Umsetzung

Durch die in Phase 4 entwickelten hypothetischen Lösungswege und die Ressourcenklärung in Phase 5 wurden bereits andere Perspektiven auf das Anliegen des Ratsuchenden gefunden. Verschiedene Lösungsmöglichkeiten wurden in Augenschein genommen. Ziel der Phase 6 ist es, sich für einen Lösungsweg zu entscheiden, welcher der Situation und dem Lebensentwurf des oder der Ratsuchenden am ehesten gerecht wird. Da zwischen dem Zeitpunkt der Suche nach möglichen Lösungen und der Entscheidungsphase möglicherweise einige Zeit vergeht, ist an dieser Stelle nochmals zu prüfen, ob sich das Anliegen und die Zielsetzung möglicherweise geändert haben.

Beratung hat das Ziel, den Ratsuchenden neue Möglichkeiten der Erfahrung zu eröffnen (Schiersmann & Thiel, 2012, 47). Das geht meist mit einer Veränderung der bestehenden Denk- und Verhaltensmuster einher und erzeugt zunächst Instabilität und Unsicherheit (vgl. fünftes generisches Prinzip: Destabilisierung, Fluktuationsverstärkungen anregen). Destabilisierung wird erreicht durch Fragen, Deutungen und Kommentare. Veränderungen im Denken, Fühlen und Verhalten der ratsuchenden Person werden möglich durch Übungen und Experimente, Unterscheidungen und Differenzierungen. Dabei muss die beratende Person eine Balance schaffen zwischen stabilisierenden Verhaltensweisen, wie Empathie und Respekt, und destabilisierenden Elementen, um beispielsweise ein verändertes Verhalten anzuregen. Stabilität ist die Voraussetzung für Veränderung (Wahl, 2012, 115).

Die ratsuchende Person kann sich guten Gewissens für einen Lösungsweg entscheiden, wenn ihr alle relevanten Informationen vermittelt wurden, wenn sie die Faktoren kennt, die Einfluss auf ihre Entscheidung haben, und wenn sie sich der Vor- und Nachteile der möglichen Lösung bewusst ist.

Durch das Zusammentragen der Einflussfaktoren erhalten die Ratsuchenden einen Überblick darüber, was sie bei ihrer Entscheidung bedenken müssen. Eine Auflistung aller wichtigen Informationen, Rahmenbedingungen und Ein-

Phase 6: Entscheidungsfindung und Planung der Umsetzung

Beschreibung	Unterstützung der Ratsuchenden, die eigenen personen- und umfeldbezogenen ungenutzten Ressourcen zu entdecken und für die Problemlösung zu aktivieren.
Checkliste	■ Alle benötigten Informationen sind eingeholt. ■ Der/die Beratende hat sich rückversichert, dass dem/der Ratsuchenden alle Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung bekannt sind. ■ Vor- und Nachteile sind abgewogen, etwaige Folgen und Konsequenzen der einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten sind dem/der Ratsuchenden bekannt. ■ Der angestrebte Lösungsweg ist realistisch für den Ratsuchenden/die Ratsuchende und dessen/deren Lebenssituation und passt zu Auftrag und Ziel. ■ Die Entscheidung wurde von dem/der Ratsuchenden unbeeinflusst von dem/der Beratenden getroffen. ■ Die notwendigen Ressourcen sind in die Entscheidungsfindung mit einbezogen. ■ Die einzelnen Umsetzungsschritte sind realistisch definiert, berücksichtigt wurden Ferien- und Urlaubszeiten, der Zeitrahmen, externe Finanzierung. ■ Alle möglichen Unterstützer sind einbezogen. ■ Eine konkrete Zeitplanung für die Umsetzung liegt vor. ■ Die einzelnen Umsetzungsschritte sind den Kompetenzen und der Persönlichkeit des/der Ratsuchenden angepasst.
Techniken	Imaginationstechniken, Wunderfrage, Reframing oder Rollenspiele

flussfaktoren hilft, die Komplexität des Entscheidungsprozesses zu reduzieren, und schafft Klarheit. Die zu treffende Entscheidung und ihre Folgen mit Vor- und Nachteilen lassen sich umfassender und klarer einschätzen. Gleichzeitig werden ungeklärte Fragen sichtbar. Die Entscheidung für oder gegen einen Weg kann abhängig gemacht werden zum Beispiel von vorhandenen Ressourcen, Aufwand, möglichem Erfolg, emotionaler Belastung und fehlenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Lösung. Eine Matrix hilft hierbei.

Die ratsuchende Person hat in dieser Beratungsphase die Möglichkeit, sich mit allen Lösungsoptionen offen und vorurteilsfrei auseinanderzusetzen. Die getroffene Entscheidung gibt Selbstvertrauen und Stärke, ihren Weg weiterzuverfolgen. Aufgabe der Beraterin oder des Beraters in dieser Phase ist es, sie motivational in die Lage zu versetzen, eine Entscheidung für sich zu treffen.

Um den Veränderungsprozess anzustoßen, muss die ratsuchende Person aufnahmebereit sein für die anstehenden Veränderungen (vgl. sechstes generisches Prinzip: Kairos beachten und Resonanz und Synchronisation ermöglichen). Dies ist erreicht, wenn sie sich durch ihre eigenen Ressourcen bestärkt fühlt und sich gleichzeitig in einer vertrauensvollen Beziehung mit dem oder der Beratenden erlebt (Bamberger, 2015, 148).

Wenn die ratsuchende Person von der Lösungsidee überzeugt ist, sich selbst vertraut und motiviert ist, wird sie zielorientiert und eigenständig handeln (Bamberger, 2015, 148). In dieser Phase sind Methoden wie Imaginationstechniken, zielfokussierende Bilder und Metaphern, Reframing oder Rollenspiele hilfreich.

In einem weiteren Schritt wird die Umsetzung unter Berücksichtigung der benötigten Ressourcen geplant. Die Umsetzungsschritte sollten den Kompetenzen und der Persönlichkeit der oder des Ratsuchenden entsprechen und hinsichtlich des Zeitrahmens realistisch geplant sein. Notwendige Unterstützer werden nach Absprache von der ratsuchenden Person oder von der Ausbildungsbegleitung in den Prozess einbezogen.

Phase 7: Umsetzung und Kontrolle

In dieser Phase erfolgt die Umsetzung der geplanten Lösung, die von dem Berater oder der Beraterin begleitet und unterstützt wird. Der eigentliche Veränderungsprozess findet nicht im Beratungsraum statt, sondern vollzieht sich in der konkreten Lebenswelt der ratsuchenden Person. Eine Veränderung geht mit Verunsicherung und Instabilität dieser Person einher. Ob sie auf alte Muster zurückgreift oder neue erprobt, ist für die oder den Beratenden nur bedingt steuerbar (Wahl, 2012, 119). Durch Hinweise auf erfolgreiche Verhaltensmuster, Fähigkeiten und Möglichkeiten kann die eine bestimmte Entwicklungsrichtung favorisieren, ohne jedoch aus dem Blick zu verlieren, dass der oder die Ratsuchende selbst bestimmt, wohin der Weg geht (vgl. siebentes generisches Prinzip: Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen).

In dieser Phase geht es darum, den Auszubildenden oder die Auszubildende zu stärken, Zwischenbilanzen zu ziehen, Erfolge zu feiern oder auch nachzusteuern, wenn der Lösungsweg sich nicht wie geplant umsetzen lässt.

Gründe für eine Korrektur können beispielsweise sein:

- Veränderung der Rahmenbedingungen,
- ein zu enger Zeitrahmen,
- Veränderung des Ausgangsproblems,
- mangelnde Motivation,
- Änderung des Ziels.

Hierbei können Methoden wie Imaginationstechniken, zielfokussierende Bilder und Metaphern, Reframing oder Rollenspiele helfen.

Bei der Umsetzung benötigt der Ratsuchende oftmals weiterhin Unterstützung, beispielsweise bei

- zeitlicher Koordination der einzelnen Teilschritte des Umsetzungsplans,
- Erinnerung an Termine,
- Positive Bestätigung für gelungene Umsetzungsschritte,
- Unterstützung bei entstehenden Problemen,
- motivierende und wertschätzende Gespräche,
- gemeinsame Abstimmung für eine Korrektur der Umsetzungsschritte.

In der Phase der Umsetzungsbegleitung finden Beratungstermine meist nur in größeren Abständen statt. Um den Kontakt aufrechtzuerhalten, können Telefonate, E-Mails, Textnachrichten oder die Kommunikation über soziale Netzwerke (z.B. Facebook), oder Messengerdienste (z.B. WhatsApp) hilfreich sein. So können Rückmeldungen bei Erfolgen, Nachfragen bei Unklarheiten und anderes schnell kommuniziert werden. Dies lässt sich mit wenig Aufwand realisieren und unterstützt den Umsetzungsprozess. Die Wahl der Kommunikationsmittel sollte für die Ratsuchenden und die beratende Person passend sein.

Phase 8: Reflexion der Umsetzung hinsichtlich Zielerreichung

In der Reflexionsphase werden der ratsuchenden Person eigene Fortschritte und Lernerfolge bewusst gemacht. Die neuen Handlungsweisen sollen in deren Selbstkonzept integriert werden und in ähnlichen Situationen verfügbar sein (vgl. achtes generisches Prinzip: Re-Stabilisierung) (Schiersmann & Thiel, 2012, 49). In die Reflexion sollten auch die Rahmenbedingungen und externe Faktoren einbezogen werden, die den Stabilisierungsprozess fördern oder behindern können.

Im Gespräch mit dem oder der Auszubildenden wird der Beratungsverlauf in wenigen Etappen nachgezeichnet. Transfererfolge werden festgehalten und die Maßnahmen und Methoden herausgearbeitet, die eine nachhaltige, bewusstseinsfördernde oder auch verhaltensverändernde Wirkung gezeigt haben. War beispielsweise ein Beziehungskonflikt zwischen Auszubildendem und Ausbilder oder Lehrkraft der Anlass der Beratung, liegt der Fokus der Reflexion auf dem veränderten Verhalten im Zielzustand.

Das Verhalten des oder der Auszubildenden zum Beispiel in einer Konfliktsituation wird nachhaltig verändert, wenn im Beratungsverlauf wiederholt Methoden zum Einsatz kommen, die das eigene Verhalten spiegeln und immer wieder den Perspektivwechsel ermöglichen. Die daraus resultierenden kognitiven Erkenntnisse und emotionalen Erlebnisse führen bei der ratsuchenden Person zu veränderten Handlungen und können im weiteren Verlauf idealerweise von ihr bewusst gesteuert und eingesetzt werden. Denn sie weiß nun, „eine Verhaltensveränderung

Phase 7: Umsetzung und Kontrolle

Beschreibung	Die Umsetzung der vereinbarten Aktivitäten und Aufgaben werden gemeinsam mit dem/der Ratsuchenden kontrolliert
Checkliste	■ Die Umsetzung orientiert sich an den definierten Zielen und der Umsetzungsplanung. ■ Abweichungen vom Soll-Stand der Planung wurden gemeinsam mit dem/der Ratsuchenden besprochen. ■ Die/der Ratsuchende wurde während der Umsetzungsphase ausreichend begleitet. ■ Der/dem Ratsuchenden wurden Strategien zum Aushalten von Unsicherheiten sowie der Bewältigung von Misserfolgen während des Umsetzungsprozesses vermittelt. ■ Das Tempo der Umsetzung richtet sich nach dem/der Ratsuchenden.
Techniken	Beobachtungs-/Handlungsaufgaben, Imaginationstechniken, zielfokussierende Bilder und Metaphern, Reframing oder Rollenspiele

eines Konfliktpartners führt dazu, dass ein neuer Rahmen für die Handlungsmöglichkeiten der anderen beteiligten Person entsteht“ (Raddatz, 2009, 94).

Ob die von der Ausbildungsbegleitung eingesetzten Maßnahmen, Methoden wie Selbst- und Verhaltensbeobachtungsaufgaben und Schritte auf dem Weg zum Ziel hilfreich waren, ist davon abhängig, ob und inwiefern sich die jetzige Situation der oder des Auszubildenden von der am Beginn des Beratungsprozesses unterscheidet:

- Haben sich Einstellungen beispielsweise zu Situationen und Personen verändert?
- Haben sich die Handlungsmöglichkeiten der oder des Auszubildenden erweitert?

Um eine detaillierte Auskunft zu erhalten und Veränderungsprozesse sichtbar zu machen, bieten sich direktive Fragetechniken an:

- Wo oder wann trat das Problem nicht auf?
- Was genau haben Sie anders gemacht, so dass das Problem nicht auftrat?

Auch Skalierungsfragen eignen sich, um Fortschritte in der Beratung sichtbar zu machen.

In dieser Phase geht es auch um die individuelle Bewertung der Maßnahmen und angewandten Methoden hinsichtlich des Erfolges oder auch Misserfolges auf dem Weg zum definierten Ziel. Die Ausbildungsbegleitung kann insbesondere in dieser Reflexionsphase ihre eigene Kompetenz in Hinblick auf die Gestaltung des Prozessverlaufs überprüfen. Dabei sollte festgestellt werden, ob und inwieweit es gelungen ist, Methoden und die Persönlichkeit der oder des Auszubildenden aufeinander abzustimmen.

Phase 8: Reflexion der Umsetzung hinsichtlich Zielerreichung

Beschreibung	Gemeinsam mit dem/der Ratsuchenden wird die Umsetzung der geplanten Schritte im Hinblick auf die tatsächliche Zielerreichung reflektiert.
Checkliste	■ Fortschritte, Erfolge, Misserfolge und Veränderungen konnten von der/dem Ratsuchenden explizit benannt werden. ■ Der Fokus lag auf dem veränderten Verhalten der/des Ratsuchenden im Zielzustand. ■ Alle Ergebnisse wurden festgehalten und visualisiert. ■ Eine Stärkung der Handlungs- und Reflexionsmöglichkeiten des/der Ratsuchenden hat stattgefunden. ■ Beim Einsatz von Methoden und Maßnahmen wurde die Individualität des/der Ratsuchenden berücksichtigt. ■ Der Berater/die Beraterin hat das eigene beraterische Handeln reflektiert. ■ Die Beratungssitzung wurde mit dem/der Ratsuchenden gemeinsam ausgewertet.
Techniken	Aktives Zuhören, Skalierungsfragen, Frage nach Ausnahmen und Unterschieden

Phase 9: Auswertung und Abschluss des Beratungsprozesses

In der Auswertungsphase wird an die Reflexion der Umsetzung angeknüpft und der Beratungsverlauf als Gesamtprozess rückblickend betrachtet, ohne dass auf direkte Verhaltensveränderungen eingegangen wird.

Wichtige Stationen im Prozess können zusammenfassend und im Hinblick auf die Zielerreichung geschildert und betrachtet werden. Die Erfolge der gemeinsamen Arbeit stehen im Fokus:

- Was war besonders hilfreich?
- Welchen Nutzen konnte ich für mich aus dem Beratungsprozess ziehen?
- Welche Stärken und Fähigkeiten konnte ich im Beratungsverlauf an mir (neu) entdecken? Welche waren besonders hilfreich?
- Wo stand ich am Anfang, und wo stehe ich jetzt?
- Was waren die Meilensteine und Hürden auf dem Weg?
- Habe ich mein Ziel erreicht bzw. wie nah bin ich ihm gekommen?

Als Reflexion und zur Sichtbarmachung des Veränderungsprozesses könnte die Beraterin oder der Berater beispielsweise auf eine früher erarbeitete Problemanamnese oder einen Lösungsversuch mit der zu beratenden Person zurückgreifen. Als Evaluierungsmethode im gesamten Beratungsprozess zum Abschluss der Beratung empfiehlt sich eine Skalierungsfrage. In diesem Zusammenhang sollte sich die Ausbildungsbegleitung für das entgegengebrachte Vertrauen bedanken. Nach den Regeln zum Feedback kann gemeinsam ein Resümee über Positives in der Entwicklung des oder der Ratsuchenden und über die Zusammenarbeit gezogen werden. Auch Kooperationspartner, die an dem Beratungsprozess beteiligt waren, sollten an dieser Stelle benannt werden.

Zum Rückblick gehören auch Kritik und die Themen und Anliegen, die unbearbeitet geblieben sind. Dies kann als mündliches Feedback des oder der Auszubildenden erfolgen oder auch anhand eines Erhebungsbogens.

In der letzten Etappe der Auswertungsphase geht es darum, einen Ausblick in die Zukunft zu schaffen:

- Welche Wünsche und neuen Ziele oder Perspektiven haben sich ergeben?
- Welche wichtigen Erkenntnisse über mich nehme ich mit?
- Wie kann ich entdeckte Stärken und Fähigkeiten für die Zukunft nutzen?
- Wo gehe ich jetzt hin, und welches Gefühl begleitet mich?

Der oder die Auszubildende soll Zuversicht in die Zukunft erhalten, indem persönliche Fähigkeiten, Erfolge und Fortschritte der vergangenen gemeinsamen Arbeit betrachtet werden.

Die Skalierungsfrage „Wo standest du am Anfang, und wo stehst du jetzt am Ende unserer gemeinsamen Arbeit?“ mit der Bewertung der oder des Auszubildenden auf einer Skala von 1 bis 10 macht den Grad des Veränderungsprozesses deutlich. Dabei steht die Zahl 1 für die schwierigste und die Zahl 10 für die beste Situation (Bamberger, 2015, 115).

Eine positive Einschätzung lässt eindeutig auf einen erfolgreichen Beratungsprozess mit geeignetem Methodeneinsatz schließen. Zudem ist die Antwort der oder des Auszubildenden ein sicheres Signal für die Ausbildungsbegleitung, dass der Zeitpunkt für die Beendigung der Arbeitsbeziehung gekommen ist. Auch sie gibt ein kurzes Feedback und verstärkt dabei die Zuversicht der oder des Auszubildenden.

Zum Schluss bietet die Ausbildungsbegleitung an, auch weiterhin bei eventuell auftretenden Konflikten in der (neuen) Ausbildung zu unterstützen, und macht einen konkreten Terminvorschlag für ein Nachgespräch in zwei Monaten (Bamberger, 2015, 217). Ausbildungsbegleitung und Auszubildende verabschieden sich und behalten die gemeinsame und konstruktive Zusammenarbeit bestimmt in guter Erinnerung.

Abschiede sind Aufbrüche (Schwing & Fryszer, 2010, 315) und gehen einher mit Gefühlen wie Erleichterung, Freude, Trauer, Angst und Wut. Es kommt vor, dass Auszubildende die Trennung vorwegnehmen („Bevor du gehst, gehe ich …“) und den (letzten) Gesprächstermin versäumen. Oder sie folgen einem anderen Abschiedsmuster: Sie „entwerten“ den Beratungsprozess, indem sie Erfolge, Fortschritte nicht benennen, um sich leichter trennen zu können (z. B. „So viel hat es nicht gebracht“) (Schwing & Fryszer, 2010, 315). Dieses Verhalten dient ihnen als Schutz vor Trauer und (Abschieds-)Schmerz und resultiert aus Unsicherheit oder Angst vor den zukünftigen Herausforderungen.

Der beschriebene Beratungsprozess stellt einen Orientierungsrahmen dar. Jede Beratungssituation ist anders und die konkrete Ausgestaltung und Methodenauswahl im Beratungsprozess ist abhängig von den Problemlagen der Auszubildenden und den Erfahrungen und der Beratungsqualifikation der Ausbildungsbegleitungen.

Phase 9: Abschluss der Beratung und Auswertung des Gesamtprozesses

Beschreibung	Abschlussgespräch, um die Beratung formal zu beenden. Gemeinsam mit dem/der Ratsuchenden wird der Verlauf des Beratungsprozesses insgesamt reflektiert.
Checkliste	■ Es wurde eine Vertrauensbasis zwischen dem/der Beratenden und dem/der Ratsuchenden aufgebaut. ■ Der Beratungsprozess verlief zielgerichtet und lösungsorientiert. ■ Der/die Beratende ist während des Beratungsprozesses auf die individuellen Stärken, Schwächen und Kompetenzen des/der Ratsuchenden ausreichend eingegangen. ■ In den einzelnen Phasen wurde stets darauf geachtet, ob sich Ziel oder Rahmenbedingungen verändert haben und Anpassungen erfolgen müssen. ■ Netzwerkpartner aus dem lokalen Hilfesystem wurden einbezogen, wo erforderlich. ■ Der/die Ratsuchende konnte den eigenen Lernerfolg und Aspekte der eigenen Weiterentwicklung benennen. ■ Ein Reflexionsgespräch zwischen dem/der Beratenden, dem/der Ratsuchenden und ggf. Dritten fand statt. ■ Der/die Beratende hat das eigene beraterische Handeln reflektiert und nutzt die Erfahrungen aus dem Beratungsprozess zur eigenen Professionalisierung. ■ Am Ende jeder Beratungssitzung wurde der/die Ratsuchende von der/dem Beratenden um ein Feedback zum Beratungsprozess und Beratungserfolg gebeten.
Techniken	Aktives Zuhören, Skalierungsfrage, Feedback

6 Ein Fallbeispiel

Im Folgenden wird der Beratungsprozess exemplarisch an einem Fallbeispiel beschrieben. Dieses Fallbeispiel dient der Verdeutlichung der einzelnen Prozesschritte.

Sabine Waldmann hat bis Juli 2015 als Ausbildungsbegleiterin bei INBAS gearbeitet. Als systemische Beraterin (DGSF)[33] arbeitet sie u. a. mit visualisierenden Methoden wie die Genogrammarbeit[34].

Ronda F. (alle Namen wurden geändert) ist eine 21-jährige Auszubildende im 2. Lehrjahr. Sie macht eine Ausbildung zur Hotelfachfrau in einem gehobenen Mittelklassehotel in der näheren Umgebung.

6.1 Kontaktaufnahme

Ronda nimmt selbst telefonisch Kontakt zum zuständigen Ausbildungsberater der IHK auf, der sie nach einem ersten Informationsgespräch umgehend an mich weiterleitet. Sie erzählt mir, dass sie trotz guter schulischer Leistungen immer wieder Prüfungen schlecht bestünde und Angst habe, dass sie die Abschlussprüfung in ein paar Monaten nicht bestehen könnte.

6.1.1 Beziehungsgestaltung, Haltung

Ich stelle mich vor und erkläre ihr, dass es mir wichtig ist, die Bedürfnisse aller Parteien zu erkunden. Dabei möchte ich auch denjenigen helfen, die (noch) nicht in der Lage sind, ihre Bedürfnisse zu erkennen und zu kommunizieren. Sie wird neugierig, als ich berichte, dass ich mit externalisierenden Methoden arbeite. Damit werden Dinge, die einem selbst nicht bewusst sind, ans Tageslicht geholt. Diese Methoden könnten auch ihr helfen. Ich erkläre ihr weiter, dass Wünsche, Ansichten und Erwartungen transparent gemacht und – wenn nötig – allen Beteiligten kommuniziert werden. Sie findet es gut, dass während der Beratung meine Ansichten in den Hintergrund treten werden und wir ihren eigenen Lösungsweg suchen. Sie verspricht im Gegenzug, dass sie im Beratungsprozess mitarbeiten wird. Wir vereinbaren, wertschätzend, respektvoll und ehrlich miteinander umzugehen. Das heißt auch, dass Termine rechtzeitig abgesagt oder verschoben werden. Besonderen Wert legt sie darauf, dass unser Gespräch absolut vertraulich bleibt, was ich ihr zusichere. Ich erkläre ihr aber auch, dass es – ihr Einverständnis vorausgesetzt – sinnvoll sein kann, neu gewonnene Erkenntnisse dem Ausbildungsberater der IHK darzulegen. Oft sei es nötig, rechtliche Fragen zu klären. Auch mit Eltern oder Ausbildenden sollten von ihr gewünschte Themen besprochen werden, um sich Unterstützung zu sichern oder schneller zu einer Lösung zu

[33] Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie.

[34] Ein Genogramm ist ein in den 1980er Jahren entwickeltes Instrument zur grafischen Dokumentation von Familienformen und -mustern. Es umfasst Informationen über alle Mitglieder einer Familie und deren Beziehungen über mehrere Generationen hinweg (Schlippe, 2003, 228–231).

kommen. Sie ist erleichtert darüber, dass sie entscheiden darf, ob andere einbezogen werden oder nicht.

Als ich sie frage, ob sie bereit sei, nach dem eben Gehörten zu einem ausführlichen persönlichen Gespräch in mein Büro zu kommen, stimmt sie sofort zu. Ronda vereinbart mit mir telefonisch einen ersten Termin in der folgenden Woche an ihrem nächsten freien Tag. Wir tauschen unsere Kontaktdaten aus, und ich erkläre ihr den Weg bis zur IHK und in mein Büro. Ronda verspricht, auf jeden Fall zum Termin zu erscheinen, da es ihr sehr wichtig sei, dass sie wieder angstfrei Prüfungen bestehen kann.

6.1.2 Joining[35]

Ronda erscheint pünktlich zum vereinbarten Termin. Sie wirkt jedoch sehr nervös und unter Druck. Um ihr ein wenig Zeit zum Sammeln und Beruhigen zu geben, biete ich ihr etwas zu trinken an. Während ich ihren gewünschten Kaffee zubereite, hat sie Zeit, sich im Büro umzuschauen. Ich habe es ganz bewusst abwechslungsreich gestaltet. Denn oft ist es Ratsuchenden für den Moment oder überhaupt nicht möglich, Augenkontakt zu mir herzustellen. Dann haben sie die Möglichkeit, andere Dinge im Raum anzuschauen.

Während ich mich über ihre Anreise erkundige, wird sie deutlich ruhiger. Nun kann ich sie fragen, mit welchem Anliegen sie zu mir gekommen ist.

6.2 Erkundung der Ist-Situation und Auftragsklärung

Die Auszubildende erzählt, dass ihr Hauptproblem sei, bei Prüfungen ihr Wissen nicht punktgenau und umfassend abrufen zu können. Im Hotel hätte sie während der Arbeit überhaupt keine Schwierigkeiten. Im Gegenteil, ihre Ausbilderinnen und Ausbilder lobten sie wegen ihres besonderen Einsatzes, ihrer Zuverlässigkeit, ihrer Freundlichkeit. Ihre Noten seien immer gut bis sehr gut. Bei wichtigen Klassenarbeiten oder bei Prüfungen versage sie aber vollkommen oder zumindest teilweise.

Besonders wenn während der Prüfung ein Lehrer in einem strengen Tonfall mit ihr spreche oder sie das Gefühl habe, er schaue von oben auf sie herab, wisse sie gar nichts mehr. Mit Lehrerinnen habe sie nicht solche Probleme während der Prüfung. Jetzt wachse ihre Angst, bei der Abschlussprüfung sehr schlecht abzuschneiden oder sie sogar überhaupt nicht zu bestehen. Außerdem würde sie ihr Vater unter Druck setzen. Lob sei von ihm nur selten oder gar nicht zu erwarten – dafür Auseinandersetzungen und Belehrungen. Ihr größter Wunsch also sei, dass ich ihr dabei helfe, die Ursachen für ihre Prüfungsangst zu finden.

Rondas Familie lebt heute im Saarland und stammt ursprünglich aus Schlesien. Mit ihrem Vater hat Ronda immer wieder heftige Auseinandersetzungen. Sie könne es nicht ertragen, wenn er ihr immer wieder sage, was sie zu tun oder zu lassen habe. Er mische sich in alles ein, wüsste ständig alles besser. Andererseits wäre er der Erste, an den sie sich wenden würde, wenn sie Unterstützung brauchte, da er ihr dann sofort helfe.

Lob bekäme sie nur von ihrer Mutter. Überhaupt hielten beide fest zusammen gegen den Vater, der die Mutter in Abhängigkeit halte und diese ständig dominieren würde. Sie könne nicht verstehen, warum sie sich nicht endlich vom Vater trenne. Ihre Mutter würde immer alles still erdulden und nicht handeln. Sich selbst beschreibend, hebt sie hervor, dass ihr Sparen sehr wichtig sei. Ihr Freund Timo, den sie „gut im Griff" habe, müsse in dieser Hinsicht noch

[35] „Joining bezeichnet aus Beratersicht den Prozess, sich inhaltlich und emotional, verbal und para- bzw. non-verbal auf das Klientensystem einzustimmen, mit diesem in einen guten Kontakt zu kommen, von ihm akzeptiert zu werden, zugleich aber auch eine Leitungsrolle für den Prozess einzunehmen und zugesprochen zu bekommen. Die Kunst besteht darin, zum einen hinter den Klientinnen herzugehen, denn sie sind es, deren Anliegen bearbeitet werden, und zum anderen Klarheit und Orientierung zu vermitteln, dass die Ratsuchenden sich sicher fühlen, dass ihre Anliegen hier auf eine gute Weise behandelt werden" (Schlippe, 2003, 225).

lernen. Sie sage ihm aber, was gut und richtig für ihn sei, und er folge ihr dann auch meistens. Timo sei derzeit ihre wichtigste Bezugsperson. Nach ihrer Lehrzeit wolle sie in ihrer saarländischen Heimat einen Arbeitsplatz finden, damit sie endlich zusammenziehen könnten. Zurzeit lebt sie in Frankfurt in einem kleinen Zimmer und fährt an ihren freien Tagen zu ihrem Freund und ihrer Familie nach Hause. Ihr größtes Hobby sei der Formationstanz, den sie bis zu Beginn der Ausbildung intensiv betrieben habe. Am besten gefiele ihr dabei die Verbindung von Struktur, geplantem Ablauf und der Musik und natürlich der Erfolg und Applaus nach jedem Auftritt. Sie fände es schade, dass sie diesen Sport im Augenblick nicht mehr betreiben könne, aber der Beruf und die räumliche Trennung ließen das nicht zu.

Nach diesem intensiven Gespräch legen wir fest, dass wir zunächst die Datenerhebung im Rahmen des Projektes durchführen, um dann einen neuen Termin in 14 Tagen auszumachen. Wir vereinbaren danach Termine in Abständen von vier bis fünf Wochen, damit sie zwischendurch genug Zeit hat, um sich den angekündigten „Hausaufgaben" zu widmen.

Zum Abschluss frage ich Ronda, wie sie sich vor dem Gespräch gefühlt habe und wie sie sich jetzt fühle. Sie wertet mit Hilfe einer Skala von 0 für „ganz schlecht" bis 10 für „supertoll". Vor dem Gespräch fühlte sie sich „ziemlich schlecht", also der 2 entsprechend, da sie im Vorfeld nicht wusste, ob sie mir vertrauen könne. Jetzt allerdings würde sie sich bei der 6 einstufen, da sie jetzt erleichtert sei. Gut fand sie, dass ich einfach nur zugehört hätte, ohne – wie ihr Vater – Dinge gleich zu bewerten. Sie wolle mit mir auch in Zukunft zusammenarbeiten, bestätigte sie mir.

6.2.1 Hypothesenbildung

- Ronda kommt aus einer Familie, bei der Flucht und Vertreibung Resilienz möglich gemacht haben (sparen = aus „nichts" etwas machen, durchhalten, überleben, es „schaffen", Kontrolle = Überblick behalten etc.), die aber auch mit den negativen Auswirkungen zu kämpfen hat (Verlustangst, Kontrollzwang, Auswirkungen durch den Verlust der „Heimat", Existenzängste, heftige Wutausbrüche etc.). So ist Leistung für sie persönlich sehr wichtig, ihr eigener Einsatz geht weit über das Normalmaß hinaus. Das erwartet sie auch von anderen, das Muster ist in der Familie bekannt.

- Ihr Vater hat Angst, sein „kleines Mädchen" zu verlieren – zuerst an seinen Konkurrenten Timo, dann aber auch, weil sie zunehmend seine Hilfe (finanziell/Ratschläge etc.) nicht mehr benötigt.

- Bei Abgabe von Kontrolle ist die Angst da, keinen Überblick mehr über die Situation zu haben – beim Vater in Bezug auf das Leben und Handeln seiner Tochter, bei Ronda in Bezug auf die Handlungen ihres Freundes („der kauft sonst einfach den Wagen, der ihm Spaß macht") und die Abläufe im Hotel („sonst erledigen die anderen ihre Aufgaben nicht so genau, wie ich das will").

- Die Ausbildung zur Hotelfachfrau kommt ihr entgegen, da dort viel selbstständiges und verantwortliches Handeln verlangt wird, was Ronda gut leisten kann.

- Sie übernimmt bereits jetzt in der Ausbildung Verantwortung, die ihr als Azubi noch gar nicht aufgebürdet werden dürfte, erledigt sie aber so zuverlässig, dass beide Seiten (Hotel/Azubi) davon profitieren.

- Diese Situation (Lob von Seiten der AusbilderIn) verstärkt noch die Leistungswilligkeit und damit auch das Dominanzverhalten bzw. den Wunsch zu kontrollieren bei Ronda.

- Abhängigkeit (finanziell/wissensmäßig) von ihrem Vater findet Ronda ganz furchtbar, sie will „selbst entscheiden und handeln".

- Die Fähigkeit, mit sehr wenig Geld auszukommen, stärkt ihren Willen, sich gegenüber dem Freund, der Dinge „aus Spaß" kauft, durchzusetzen. Ihr ist es wichtig, nie ohne Geld dazustehen, da ist „Spaß" kein Kaufkriterium. Das „Erbe" überleben zu wollen und zu können hat ihre Familie Flucht und Vertreibung relativ gut überstehen und sich Existenzen aufbauen lassen.

- Die Prüfungsangst könnte daher kommen, dass sie einen totalen Kontrollverlust erlebt, da sie nicht weiß, welcher Stoff geprüft wird (auch wenn sie theoretisch weiß, welche Wissensgebiete abgefragt werden, und wenn sie vorher gut gelernt hat). Diese Situation ist für sie schwer auszuhalten.

- Wenn dann dazu das verunsichernde Verhalten („oberlehrerhaftes Getue") von Seiten des Lehrers/Prüfers dazu kommt, wird sie an das Verhalten ihres Vaters erinnert. Mit Kritik und „Schimpfe" kann Ronda sehr schlecht umgehen.

6.2.2 Auftragsklärung

Nach zwei Wochen erscheint Ronda deutlich entspannter zum zweiten Gespräch. Sie berichtet, dass sie viel über unser Gespräch nachgedacht habe und erstmals Hoffnung hege, ihre Ängste besiegen zu können. Ich fasse noch einmal kurz zusammen, was ich beim letzten Mal verstanden habe: Ronda wünscht, möglichst schnell von ihrer Prüfungsangst befreit zu werden. Dafür ist sie auch bereit, sich auf ungewöhnliche, ihr unbekannte Arbeitsmethoden einzulassen. Sie bestätigt das noch einmal mit eigenen Worten. Vor allem wolle sie mit meiner Hilfe ihre Prüfungsangst besiegen. Sollten die Ursachen dafür nicht zu finden sein, solle man ihr eine Nachhilfe vermitteln.

6.3 Zielklärung

Ich möchte Rondas Motive, Interessen und Ziele genauer kennenlernen und erkläre ihr, dass ich dafür mit der Methode des Genogramms arbeite. Ich zeige ihr ein Beispiel. Ronda wird neugierig, auf diese Weise auch ihre Familie genauer kennenzulernen. Wir wollen eventuell wiederkehrende Verhaltensmuster herausfinden und feststellen, wie sich ihre Familie in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat. Wir wollen erkunden, welche Rolle sie dabei eingenommen hat und welche ihrer Verhaltensweisen möglicherweise in der Familie eine wichtige Rolle spielen oder sogar besonders geschätzt werden. Dieser Vorschlag gefällt ihr besonders. Aber sie bitte darum, ihren Vater nicht mit in die Recherche einbeziehen zu müssen, da er von der Beratung bei mir nichts wisse.

Zum Schluss bitte ich sie, ihre angestrebten Ziele kurz nach der SMART-Methode (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert) auf dem Flipchart zusammenzufassen. Ronda will

- in den nächsten drei Monaten Verhaltensweisen lernen, um sich weniger über die Angriffe des Vaters zu ärgern bzw. sich davon zu distanzieren und ihm entspannter zu begegnen,
- ihre Prüfungsangst in den nächsten sechs Monaten verlieren, um die Abschlussprüfung so zu bestehen, dass sie ihren Möglichkeiten und den bisherigen Schulnoten entspricht, und ohne Angst in die Prüfung gehen.

Ronda ist froh, jetzt endlich genau zu wissen, was sie wirklich will und wie sie das erreichen kann. Im Anschluss an das Gespräch erhält Ronda ihre erste Hausaufgabe: Sie soll nach einer schriftlichen Anleitung, die sie von mir mitbekommt, Informationen über ihre Familie zusammentragen und dabei mit Familienmitgliedern ihrer Wahl unterschiedlichste Informationen und Geschichten sammeln, die in den nächsten Beratungen zusammengestellt werden.

6.4 Entdecken und Entwickeln von Lösungswegen (Phase 4) und Ressourcenklärung (Phase 5)

Bereits am dritten Termin im November können wir mit der Arbeit am Genogramm beginnen, da Ronda intensiv und akribisch Informationen über ihre Familie zusammengetragen hat, die als Grundlage dienen können.

Um den Fokus der Ratsuchenden vom Problem hin zur Lösung zu lenken, sollen von jeder Person maximal fünf Eigenschaften aufgeschrieben werden, davon höchstens zwei negative. Außerdem bitte ich darum, nachzuforschen, ob die Familie besondere Kriegserlebnisse wie Ausbomben, Vertreibung, Flucht durchleben musste. Auch schwere Krankheiten und Todesursachen bitte ich zu erfragen. Wichtig sind mir auch Glaubenssätze, die einzelnen Personen zugeordnet werden können, oder Familiengeheimnisse und Themen, über die nicht gesprochen wird.

Während wir das Genogramm zusammen aufzeichnen, soll Ronda einfach alles nennen: Welche positiven Eigenschaften ihrer Familie zugeordnet werden können, welche Lösungsstrategien Familienmitglieder entwickelt haben und welche Ressourcen in jedem Einzelnen ihrer Meinung nach stecken. Ronda wird klar, dass ihre Familie sich offenbar mit ähnlichen Begriffen beschreiben lässt, wie sie sich selbst beschrieben hat: Die Frauen werden oft als „liebevoll, sich kümmernd, aufopferungsvoll und unterstützend" beschrieben. Meist liegt oder lag auch die Verwaltung des vom Ehemann erarbeiteten Geldes in ihren Händen. Die Männer wiederum werden als jähzornig beschrieben, wirkten entweder eher still oder aber dominant und kämpferisch. Durch die Genogrammarbeit sei ihr außerdem bewusst geworden, dass ihre gesamte Familie es geschafft habe, trotz ihres Status als Heimatvertriebene, die wenig Geld hatten, eine sichere Existenz aufzubauen. Auch ihre Fähigkeit, bewusst mit Geld umgehen zu können, empfinde sie als Erbe ihrer Familie. Was ihr besonders auffalle, seien einige Wesenszüge ihres Vaters, die sie geerbt habe, beispielsweise ein gewisses Dominanzverhalten und hin und wieder den Wunsch, alles zu kontrollieren. Offensichtlich sei sie ihrem Vater ähnlicher, als sie gedacht habe. Deshalb habe sie jetzt mehr Verständnis für ihn.

6.5 Entscheidungsfindung und Planung der Umsetzung (Phase 6)

Beim vierten Termin kann Ronda bereits berichten, dass sich das Verhältnis zu ihrem Vater deutlich verbessert habe. Sie könne jetzt besser Distanz halten und mache sich weniger Gedanken darüber, wie er ihre Entscheidungen fände. Froh sei sie über besondere Stärken in ihrer Familie, die sich über Generationen erhalten haben – wie den Mut, trotz widriger Umstände weiterzumachen, nicht aufzugeben und sich durchzusetzen.

Sie stellt fest, dass sie mit ihrer Art, Dinge anzugehen und bestimmte Werte als für sich selbst wichtig zu sehen, nicht allein in der Familie ist. Wir erarbeiten am Flipchart eine Übersicht, um sichtbar zu machen, was Ronda bereits erreicht hat und was sie noch erreichen will:

- Sie wird bei ihrem nächsten Besuch zu Hause ihrem Vater sagen, dass sie eigene Entscheidungen treffen will, auch auf die Gefahr hin, dass sie falsch sein könnten, und dass sie somit selbstständiger werden möchte.
- Sie hat erkannt, dass der strenge Tonfall, der sie bei Lehrern oder anderen Menschen regelrecht lähmt, sie an ihren Vater erinnert. Deshalb will sie sich ab sofort bewusst machen, dass der Lehrer nicht ihr Vater ist, und sie möglicherweise einfach in eine Äußerung etwas hineininterpretiert.
- Sie will weiterhin in die QuABB-Beratung kommen, um an sich zu arbeiten und um festzustellen, wie sie sich geändert hat, und um bei Problemen eigene Lösungen zu finden.

6.6 Umsetzung und Kontrolle (Phase 7) und Reflexion der Umsetzung hinsichtlich der Zielerreichung (Phase 8)

Ronda hat festgestellt, dass sich ihre eigene Wahrnehmung in Bezug auf viele Menschen aus ihrem Umfeld verändert oder vertieft hat. Sie fängt an, Erfolge zu sehen, und stellt fest, dass sie sich selbst auch anders verhält. Heute, sagt sie, schaue sie genauer hin, warum jemand auf eine bestimmte Art und Weise handele.

Im Umgang mit Geld wird ihr bewusst, dass sie die Fragen „Brauche ich das, ist es nötig oder den Preis wert, kann ich es irgendwo billiger kaufen?“ von den Frauen ihrer Familie übernommen hat. Für ihre eigenen Kaufentscheidungen hält sie es nun für wichtig, auch nach dem Spaß und der Freude zu fragen, die eine Sache bereiten kann.

Ronda stellt fest, dass sie jetzt viel weniger Angst vor Prüfungen hat. Sie achte aber auch weiterhin genau darauf, wie sie auf Sprache oder Tonfall von Lehrkräften reagiert.

6.7 Abschluss der Beratung und Auswertung des Gesamtprozesses (Phase 9)

Zu unserem letzten Gesprächstermin hat sich Rondas Verhältnis zu ihrem Vater so weit verbessert, dass sie wieder stolz auf ihn ist. Auch er hat ihr gegenüber mehrfach zum Ausdruck gebracht, dass er stolz auf sie sei. Er lasse ihr viel mehr Entscheidungsfreiheit und nehme sie zunehmend ernst als Erwachsene.

Ronda hat sogar entschieden, ihren Abschluss um ein halbes Jahr vorzuziehen, da sie sich inzwischen zutraut, die Prüfung gut zu bestehen. Sie sei jetzt viel ruhiger, lerne sich selbst immer besser kennen und fühle sich deutlich selbstbewusster, könne auch ihre Wünsche besser äußern und sich von anderen abgrenzen. Außerdem hat sie sich einen Hund gekauft, den sie zusammen mit ihrem Freund in dessen Wohnung am Wochenende erzieht und betreut. Seitdem, stellte ihr Freund fest, sei sie viel besser gelaunt und entspannter.

Ich hätte ihr vor allem damit geholfen, ihr Zeit zu lassen, ihre eigenen Fragen zu stellen und Antworten darauf zu finden. Besonders gut fand sie, dass ich ihre Entscheidungen nicht bewertet und ihr die Möglichkeit gegeben habe, ihr Stärken selbst herauszufinden. Auch die Visualisierung durch das Genogramm und die Forderung, angestrebte Ziele, Umsetzungsstrategien und erreichte Ziele zu reflektieren, hätten ihr immer wieder den Erfolg vor Augen geführt und sie mit Stolz erfüllt. Selbst im Betrieb sei die Veränderung aufgefallen. Man habe ihr bestätigt, dass sie erwachsener und ruhiger geworden sei.

7 Schlussbemerkung

„Was willst du später einmal werden?“ ist eine Frage, die wohl jedem bereits im Kindesalter zum ersten Mal gestellt wird. Spätestens mit dem Abschluss der Schule wird sie ernst. Doch trotz vielfältiger Unterstützung – etwa durch Schule, Betriebspraktika oder Berufsberatung – fällt es Jugendlichen, die den Weg der dualen Berufsausbildung gehen wollen, oft schwer, sich für einen geeigneten Ausbildungsgang zu entscheiden. Mögliche Gründe dafür werden in der hier vorliegenden Publikation benannt. Einem Teil der jungen Menschen wird erst in der Ausbildung klar, nicht den geeigneten Beruf gewählt zu haben. Andere wiederum fühlen sich mit der praktischen Ausbildung im Betrieb oder mit der Berufsschule überfordert. Die Ursachen für diese Probleme sind – wie dargestellt – äußerst vielfältig.

Mit dem vorliegenden Beratungsleitfaden „Qualifizierte berufspädagogische Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule“ (QuABB) wird ein Weg aufgezeigt, der die individuellen Probleme der Auszubildenden sichtbar macht und ihnen dabei hilft, ihre Ausbildung erfolgreich zu absolvieren. Idealerweise setzt die Beratung bereits ein, wenn Probleme erstmals auftreten, und nicht erst dann, wenn die Ausbildung kurz vor dem Abbruch steht.

Um das zu erreichen, werden qualifizierte Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleiter benötigt, die für jede Problemlage eine geeignete Beratungsstrategie entwickeln können. Mit dem vorliegenden Beratungsleitfaden als Grundlage und einem Zertifikat des Vereins Weiterbildung Hessen e. V., das die Beratungsfachkräfte in ihrem ersten Jahr erlangen können, wird die Qualität in der Ausbildungsbegleitung gesichert.

Wenn sich die Auszubildenden bei auftretenden Problemen für eine Beratung entscheiden, haben sie den ersten wichtigen Schritt getan. Hier wird ihnen die Möglichkeit gegeben, den Problemen auf den Grund zu gehen, Strategien zur Problembewältigung zu entwickeln und dabei eigene Ressourcen zu erkennen und zusammen mit Ressourcen aus dem Umfeld zu nutzen. Auch Ratsuchende aus dem Umfeld der jungen Menschen, Lehrkräfte der Berufsschule oder Ausbildungsverantwortliche im Betrieb profitieren von einer professionellen Ausbildungsbegleitung.

Das dem Leitfaden zugrundeliegende Beratungskonzept soll zur Qualität dieser seit 2008 neu entwickelten Dienstleistung beitragen und Bausteine zur Professionalisierung von Beratungsfachkräften in Bildung, Beruf und Beschäftigung liefern.

In der Folge werden gut ausgebildete und motivierte Beratungsfachkräfte künftig noch mehr als bisher durch die qualifizierte Arbeit aller am Ausbildungsprozess Beteiligten zur Verfügung stehen.

Literaturverzeichnis

Bamberger, Günter G. (2015): Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch. 5., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz.

Bertelsmann Stiftung (2015): Ländermonitor berufliche Bildung 2015. Länderbericht Hessen. Online im Internet: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/13ChanceAusbildung/Laendermonitor/Laenderberichte/LMBB2015Hessen.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2007): Bericht zur Kinder- und Jugendgesundheit in Deutschland. Online im Internet: www.bdp-verband.de/bdp/politik/2007/Kinder-Jugendgesundheit-BDP-Bericht-2007.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Berzog, Thomas (2008): „Beruf fängt in der Schule an". BIBB-Empfehlungen zur Optimierung von Schülerbetriebspraktika. Pressemitteilung des Bundesinstituts für Berufsbildung. Online im Internet: https://www.bibb.de/de/pressemitteilung815.php (Zugriff: 08.01.2016).

Bündnis Ausbildung Hessen für die Jahre 2015 bis 2019 (2015). Online im Internet: https://www.hessen.de/sites/default/files/media/staatskanzlei/15-03-03buendnisausbildunghessenunterschriebenesbuendnispapier.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Bundesinstitut für Berufsbildung (2012): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. Online im Internet: http://datenreport.bibb.de/html/dr2012.html (Zugriff: 08.01.2016).

Bundesinstitut für Berufsbildung (2014): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. Online im Internet: https://www.bibb.de/datenreport/de/aktuell.php (Zugriff: 08.01.2016).

Bundesinstitut für Berufsbildung (2015): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2015. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. Online im Internet: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibbdatenreport2015.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Berufsbildungsbericht 2015. Online im Internet: https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht2015.pdf (Zugriff: 02.01.2016).

Bundesregierung (2014): Allianz für Aus- und Weiterbildung 2015–2018. Online im Internet: http://bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/A/allianz-fuer-aus-und-weiterbildung-2015-2018,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Bylinski, Ursula (2014): Gestaltung individueller Wege in den Beruf. Eine Herausforderung an die pädagogische Professionalität. Bielefeld: Bertelsmann.

DGB-Bundesvorstand (2015): Ausbildungsreport 2015. Online im Internet: http://www.dgb.de/presse/++co++e4352cbe-50a5-11e5-b80e-52540023ef1a (Zugriff: 08.01.2016).

Dollase, Rainer (2007): Zu den psychosozialen Folgen für Kinder in veränderten familiären Rahmenbedingungen und neue Lebensformen von Erwachsenen. In: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2007): Bericht zur Kinder- und Jugendgesundheit in Deutschland. Online im Internet: www.bdp-verband.de/bdp/politik/2007/Kinder-Jugendgesundheit-BDP-Bericht-2007.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Dummert, Sandra; et al. (2014): Berufsausbildung in Deutschland. Betriebe und Bewerber finden schwerer zusammen, dafür sind Übernahmen häufiger denn je. IAB Kurzbericht 20/2014. Online im Internet: http://doku.iab.de/kurzber/2014/kb2014.pdf (Zugriff: 22.12.2015)

Frey, Andreas et al. (2012): Erfassung und Prävention von Ausbildungsabbrüchen in der beruflichen Grundbildung in Europa. Aktueller Stand und Perspektiven. In: Baumeler, Carmen et al. (Hg.): Diagnostik und Prävention von Ausbildungsabbrüchen in der Berufsbildung. Landau: Empirische Pädagogik.

Greilinger, Andrea (2013): Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben. Online im Internet: http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moecms/main/ASSETS/bwlpdfs/LFIbwlAusbildungsabbruch.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Haas, Monica et al. (2012): Kompetenzprofil für Beratende. Bielefeld: Bertelsmann.

Haken, Hermann/Schiepek, Günter (2010): Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. 2., korr. Aufl. Göttingen: Hogrefe.

Herriger, Norbert (2006): Ressourcen und Ressourcendiagnostik in der Sozialen Arbeit. Onli-ne im Internet: http://empowerment.de/empowerment.de/files/Materialie-5-Ressourcen-und-Ressourcendiagnostik-in-der-Sozialen-Arbeit.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration/Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung (2013): Gesamtkonzept „Fachkräftesicherung Hessen". Online im Internet: https://soziales.hessen.de/sites/default/files/media/hsm/gesamtkonzeptfachkraeftesicherung.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Kannicht, Andreas/Schmid, Bernd (2014): Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung. Ergänzendes Online-Material. Online im Internet:https://www.carl-auer.de/fileadmin/carl-auer/materialien/machbar/einfuehrung_in_die_systemischen_steuerungskonzepte/MB_0000026.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Klaus, Sebastian (2014): Das Scheitern des beruflichen Bildungsprozesses aus der Perspektive der Betroffenen. Ergebnisse einer biographieanalytischen Studie über die vorzeitige Vertragslösung. In: bwp@, Vol. 26: Berufliche bildungsprozesse aus der Perspektive der Lernenden. Online im Internet: www.bwpat.de/ausgabe26/klausbwpat26.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Knobel, Claudia/Demivera, Lora (2013): Berufs- und Qualifikationsprognosen bis 2018 für alle Kreise und kreisfreien Städte, Regierungsbezirke und Hessen insgesamt. Online im Internet: http://www.regio-pro.eu/download/regio-proZwischenbericht-2012Ergebnisband.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung/Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2011): Qualitätsmerkmale guter Beratung. Bielefeld: Bertelsmann.

Nestmann, Frank (2011): Anforderungen an eine nachhaltige Beratung in Bildung und Beruf. Ein Plädoyer für die Wiedervereinigung von „Counselling" und „Guidance". In: Haubl, Rolf et al. (Hgg.): Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt, Vol. 4. Kassel: university press.

Paukert, Marco (2012): Systemkompetenz. Eine empirische Studie zur Kompetenzentwicklung von Beratern. In: Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (Hgg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Göttingen/Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 164–194.

Petermann, Franz/Schmidt, Martin H. (2006): Ressourcen. Ein Begriff in der Entwicklungspsychologie und Entwicklungspsychopathologie? In: Kindheit und Entwicklung, Vol. 15, Nr. 2. Göttingen: Hogrefe. S. 118–127. Online im Internet: http://www.zkpr.uni-bremen.de/fileadmin/userupload/forschung/downloads/petermannschmidt2006-kue152.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Pohl, Martina/Schweiker, Ulrich (2012): Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER). Zusammenfassung zentraler Ergebnisse der Erprobung. Online im Internet: http://www.beratungsqualitaet.net/upload/MenuInhaltlich/Erprobung/QERAuswertungKurzfassung.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Raddatz, Sonja (2009): Einführung in das systemische Coaching. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

Rohrbach-Schmidt, Daniela/Uhly, Alexandra (2015): Determinanten vorzeitiger Lösungen von Ausbildungsverträgen und berufliche Segmentierung im dualen System. Eine Mehrebenenanalyse auf Basis der Berufsbildungsstatistik. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Vol. 67, Nr. 1. S. 105–135.

Schiepek, Günter (2012): Systemische Therapie. Eine Annäherung. In: Kontext, Vol. 43, Nr. 4. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 338–362.

Schiepek, Günter und Heiko Eckert (2012) Monitoring und Evidenzbasierung von Beratungsprozessen. In: Schiersmann, Christiana/Thiel, Heinz-Ulrich (Hsg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Göttingen/Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht. S.79–103.

Schiersmann, Christiane et al. (2008): Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld: Bertelsmann.

Schiersmann, Christiane (2011): Bildungs- und Berufsberatung neu denken. In: Hammerer, Marika (Hg.): Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung. Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis. Bielefeld: Bertelsmann. S. 81–97.

Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2012): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Eine Theorie jenseits von „Schulen" und „Formaten". In: dies. (Hgg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Göttingen/Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 14–78.

Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schober, Karin (2011): Im Dschungel der Beratungsangebote. Nationale und internationale Ansätze für mehr Kohärenz, Transparenz und Qualität für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Online im Internet: http://www.forum-beratung.de/cms/upload/Intern/Mitglieder/Arbeitsunterlagen/KSInbastagung2011Offenbach.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Schwing, Rainer/Fryszer, Andreas (2010): Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. 4. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Spiegel, Hiltrud von (2013): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. 5., vollst. überarb. Aufl. München: Ernst Reinhardt.

Trautmann, Mathias (2005): Entwicklungsaufgaben bei Havinghurst. In: ders. (Hg.): Entwicklungsaufgaben im Bildungsgang. Wiesbaden: VS. S. 19–40.

Uhly, Alexandra (2015): Vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsverlauf in der dualen Berufsausbildung. Forschungsstand, Datenlage und Analysemöglichkeiten auf Basis der Berufsbildungsstatistik. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Wahl, Ariane (2012): Generische Prinzipien in der beruflichen Beratung. Konkretisierung und Fallbeispiel. In: Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (Hgg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Göttingen/Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 104–131.

Waibel, Martin J. (2004): Ressourcen. Konzeptionelle Ansätze und Theorien. Online im Internet: http://www.mjwaibel.de/indexhtmfiles/ressourcentheorien.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Weiterbildung Hessen e. V. (2015 a): Leitfaden zur Zertifizierung von Beratungspersonen im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung. Online im Internet: http://weiterbildunghessen.de/fileadmin/download/Checklisten/150629LeitfadenPersonenzertifizierungWBH.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Weiterbildung Hessen e. V. (2015 b): Qualitätsstandards für Beratungspersonen im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung. Online im Internet: http://weiterbildunghessen.de/fileadmin/download/Checklisten/150415QualitaetsstandardsPersZertWBH2015Web.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Wenzelmann, Felix/Lemmermann, Heike (2012): Betriebliche Kosten von Vertragslösungen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Vol. 5.

Werner, Bernd et al. (2014): Abschlussbericht Wissenschaftliche Begleitung des Modellprojekts Qualifizierte berufspädagogische Ausbildungsbegleitung in Berufsschule und Betrieb (QuABB). Online im Internet: http:www.hessen-agentur.de/mm/mm001/865QuABBAbschlusskomplett.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Westdeutscher Handwerkskammertag (2002): Gründe für Ausbildungsabbrüche. Ergebnisse einer repräsentativen EMNID-Befragung von Jugendlichen, Ausbildern und Berufskolleglehrern. Online im Internet: http://www.handwerk-nrw.de/index.php?eID=txnawsecuredl&u=0&g=0&t=1452343650&hash=ef1e30a086ff4ab741da47ea90242fd29319a03a&file=fileadmin/userupload/hpwhkt/downloads/service/ziellauf-broschemniddownload.pdf (Zugriff: 08.01.2016).

Auf der Website des Programms QuABB stehen
ergänzende Materialien zum Beratungsleitfaden zur Verfügung.

www.Quabb-Hessen.de

ISBN 978-3-932428-78-4

Gefördert aus Mitteln der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds und aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen

HESSEN
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, und Wohnen
Hessisches Kultusministerium

Europäischer Sozialfonds
Für die Menschen in Hessen

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Qualifizierungsoffensive
des hessischen Wirtschaftsministeriums
Programme zur beruflichen Bildung