

Die neuen Prüfungsformen im externen Ausbildungsmanagement:

Wie berate ich richtig?

Benutzungshinweise:

Das vorliegende Beratungskonzept kann in zwei Versionen gelesen werden:

- 1) Offline als Druckdokument.
- 2) Online als digitales Dokument.

In der Online-Version können Links direkt per Mausklick aufgerufen werden. Dadurch ist eine individuelle Navigation durch das Dokument möglich. Alle verlinkten Begriffe erscheinen in hellgrauem Fettdruck.

Für Leser der Offline-Version sind alle Verlinkungen zugleich als Pfade im Internet angegeben bzw. als Kapitelangaben im vorliegenden Dokument, so dass auch hier ein individueller Lesezugang möglich ist.

Ausgangslage und Anforderungen

Was will externes Ausbildungsmanagement?	Seite 3
Im Brennpunkt des externen Ausbildungsmanagements: Die neuen Prüfungsformen	Seite 5
Welche Beratung benötigen die Betriebe zu den neuen Prüfungsformen?	Seite 7

Praxis der Beratung

Wie lassen sich die Beratungsleistungen zu den neuen Prüfungsformen in der Praxis umsetzen?	Seite 11
1 Informationsvermittlung – Breitenwirksamkeit sichern!	Seite 12
1.1 Best-Practice-Beispiele: Informationen zugänglich machen	Seite 14
2 Vernetzung und Austausch – hier ist die Beraterinitiative gefragt!	Seite 16
2.1 Best-Practice-Beispiele: Vernetzung und Austausch zwischen Unternehmen initiieren und fördern	Seite 19
3. Persönliche Beratung – nach Bedarf!	Seite 22
3.1 Fachberatung – Prozessberatung - Komplementärberatung	Seite 24
3.2 Coaching als Beispiel für eine spezielle Form der Prozessberatung	Seite 29
3.3 Tipps aus der Beraterpraxis	Seite 35

Beratungsleistung optimieren

Wie mache ich mir ein Bild von meiner eigenen Beratungsleistung?	Seite 37
--	----------

Schnellzugriff

Literaturhinweise	Seite 39
Linktipps	Seite 40

[Ausgangslage und Anforderungen]

Was will externes Ausbildungsmanagement?

☞ Wieso benötigt ein Betrieb externes Ausbildungsmanagement? Und wie sieht dieses in der Praxis aus?

Welche Situation liegt vor?

Als Antwort auf die veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt wurde die Berufsausbildung im Sinne gestaltungsoffener Ausbildungsinhalte modernisiert. Die Ausbildung wird so praxisnäher und dem tatsächlichen betrieblichen Bedarf eher gerecht.

Was bedeutet dies für die Ausbildungsbetriebe und die zuständigen Ausbilder?

Für Unternehmen bedeutet dies jedoch auch, dass sie die Freiräume nutzen und gestalten müssen, z. B. bei der Auswahl der Ausbildungsinhalte. Der aktuelle Bedarf ändert sich ständig und damit auch die Inhalte der entsprechenden, an der Praxis des betrieblichen Alltags orientierten Aufgabenstellungen. Zudem muss der Ausbildungsplan in die betriebliche Prozesskette eingliedert werden. Dies sind hohe logistische und konzeptionelle Anforderungen, die dem betrieblichen Ausbilder ein größeres eigenständiges Engagement abverlangen. Gerade nebenberufliche Ausbilder, wie sie vor allem in KMU anzutreffen sind, können dieser neuen Herausforderung fachlich und zeitlich kaum gerecht werden.

Fragen, die betrieblichen Ausbildern mit der Modernisierung der Ausbildungsberufe begegnen:

- Welches der neuen Berufsbilder ist für unseren Betrieb am besten geeignet?
- Welche Ausbildungsbausteine qualifizieren die Auszubildenden für die spezifischen Anforderungen unseres Betriebes?
- Welche Selbstlernkonzepte können ohne Reibungsverluste in die betriebliche Arbeitsorganisation eingefügt werden?
- Wie können Ausbildungsinhalte integriert werden, die unser Betrieb nicht selbst vermitteln kann?
- Wie sind die Rahmenbedingungen einer gestreckten Abschlussprüfung zu organisieren?
- Welcher betriebliche Prozess eignet sich für einen prüfungsrelevanten betrieblichen Auftrag? Welches Niveau und welcher Zeitrahmen sind dabei vorzugeben?
- Wie läuft das Genehmigungsverfahren für prüfungsrelevante betriebliche Aufgaben ab?

Weitere Fragen finden Sie unter den *FAQ* auf dem Webportal des *ZAB - Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern*: <http://www.zab-bayern.de>.

[Ausgangslage und Anforderungen]

Was ist das Ziel externen Ausbildungsmanagements?

Das externe Ausbildungsmanagement soll Betrieben und ihren haupt- und nebenberuflichen Ausbildern umfassende Unterstützungsleistungen rund um das Thema Ausbildung anbieten, welche weit über den regulären Wissensinput und die Übernahme von betrieblichen Aufgaben hinausgehen: vielmehr sollen die Betriebe aktiviert werden, sich untereinander zu ergänzen und zu unterstützen.

☞ **Gehen Sie einen innovativen Beratungsweg - mit der *aktivierenden Ausbildungsunterstützung*!**

Wie funktioniert aktivierende Ausbildungsunterstützung?

Zunächst geht es darum, mit aktivierenden Unterstützungsleistungen auf tradierte Ausbildungsstrukturen in den Betrieben so einzuwirken, dass sich innerbetriebliche Kompetenzen aufbauen lassen, die den gestiegenen Anforderungen gerecht werden. Sie als Berater begleiten hierbei den jeweiligen Ausbildungsbetrieb in einem zielgerichteten und zeitlich begrenzten Entwicklungsprozess, der am Ende in eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ münden soll.

Aufgaben eines Beraters im Rahmen der aktivierenden Ausbildungsunterstützung:

- ☐ Nachhaltige betriebliche **Ausbildungsstrukturen** aufbauen.
- ☐ Betriebliche **Ausbildungskompetenz** (s. 3.1 / Fachberatung – Prozessberatung – Komplementärberatung) fördern bzw. schaffen.
- ☐ Den **Transfer von Kompetenzen externer, ausbildungsrelevanter Stellen** (s. 1 / Informationsvermittlung) in die Betriebe initiieren.
- ☐ Den Transfer von Kompetenzen zwischen Betrieben durch **regionale Vernetzung** (s. 2 / Vernetzung) fördern.

[Ausgangslage und Anforderungen]

Im Brennpunkt des externen Ausbildungsmanagements: Die neuen Prüfungsformen

☞ **Externes Ausbildungsmanagement als ganzheitliche Beratung – mit den neuen Prüfungsformen packen Sie ein heißes Eisen an!**

Wie verändern sich die Abschlussprüfungen in der Berufsausbildung?

Im Zuge der Modernisierung der Berufsausbildung werden auch neue Formen der Abschlussprüfung gestaltet und erprobt. Wichtigstes Merkmal ist deren praxisnahe Ausrichtung, weshalb man im Fachjargon von der **betriebsnahen Prüfung** spricht. Hierbei entstammt der Prüfungsgegenstand unmittelbar dem späteren Berufsalltag und wird demzufolge auch dort abgenommen.

Worauf zielt die betriebsnahe Prüfung?

Die betriebsnahe Prüfung folgt dem Wunsch der Betriebe, die Auszubildenden besser auf den Beruf vorzubereiten, wodurch sich ein fließender Übergang zwischen Ausbildung und späterer Beschäftigung einstellen soll. Im Zentrum steht die **handlungsorientierte Ausbildung**. Ob nun ein Auszubildender die geforderte Handlungskompetenz tatsächlich im ausreichenden Maß erworben hat, lässt sich nur prüfen, indem er in der Abschlussprüfung konkrete und zugleich komplexe Berufsaufgaben entweder real oder berufsnah simuliert bewältigt.

Wie sieht die betriebsnahe Prüfung aus?

Dem Ziel der Handlungsorientierung folgend liegen den neuen Prüfungsformen **situative Lernaufgaben** zu Grunde, d. h. Aufgaben, die der Auszubildende in einem realen beruflichen Kontext bewältigen und dabei seine Lernerfahrung machen soll. Entsprechend den je andersartigen Anforderungen in den verschiedenen Ausbildungsberufen wurden u. a. folgende Prüfungsformen entwickelt:

[Ausgangslage und Anforderungen]



Abb.01: Übersicht von Beispielen zu neuen, situativ eingebetteten Prüfungsformen

[Ausgangslage und Anforderungen]

Welche Beratung benötigen die Betriebe zu den neuen Prüfungsformen?

☞ Ziehen Sie den Betrieben den Hemmschuh aus und steigen Sie gemeinsam leichten Fußes ein – in die Praxis der neuen Prüfungsformen!

Welche Vorteile bringen die neuen Prüfungsformen den Betrieben?

Der Vorteil der neuen Prüfungsformen liegt auf der Hand: Die Auszubildenden werden besser auf den Beruf und damit auf „das echte Leben“ vorbereitet als es mit den bisherigen Prüfungsformen möglich war. Weitere Vorteile sind:

- Der betriebliche Aufwand für die Prüfung verringert sich.
- Die Einarbeitungszeit im Anschluss an die Ausbildung verkürzt sich, da die Auszubildenden durch die prozessbezogenen und handlungsorientierten Tätigkeiten bereits während der Ausbildungszeit einen umfassenden Einblick in den gesamten betrieblichen Prozess erhalten.
- Der betriebliche Auftrag kann inhaltlich an die Bedürfnisse des Betriebs angepasst werden, so dass Arbeiten, die sowieso erledigt werden müssten als Prüfungsaufgabe gestaltet werden können.
- Überfachliche Kompetenzen (z.B. Erstellen von Arbeitsprotokollen und Dokumentationen), die früher oft zu kurz kamen sind wichtiger Bestandteil der Ausbildung.
- Die Motivation der Auszubildenden ist größer, wenn der Prüfungsgegenstand auch wirklich im Betrieb gebraucht wird und nicht nur zu Prüfungszwecken angefertigt wird.

Welche Probleme haben Betriebe bei der Umsetzung der neuen Prüfungsformen?

Viele Betriebe zögern, die neuen Prüfungsformen einzuführen und umzusetzen. Die wichtigsten Gründe dafür sind¹:

- Der Betrieb ist nicht grundsätzlich als Prüfungsort eingerichtet, um einen Rahmen für den betrieblichen Auftrag als Prüfungsgegenstand zu bilden.
- Ausbilder und Mitarbeiter sind mit neuen Aufgaben konfrontiert, die sie in ihre täglichen Abläufe integrieren müssen.
- Oft fehlt den Ausbildern Zeit, sich mit Vorbereitung und Durchführung der Prüfung zu befassen.

¹ Quelle: Unternehmensbefragung (2005, durchgeführt vom f-bb), bei der in 20 leitfadengestützten Interviews mit betrieblichen Ausbildungsexperten die Erfahrungen mit den neuen Prüfungsformen erhoben wurden.

[Ausgangslage und Anforderungen]

Wie sieht das Spannungsfeld bezüglich der neuen Prüfungsformen innerhalb der Betriebe aus?

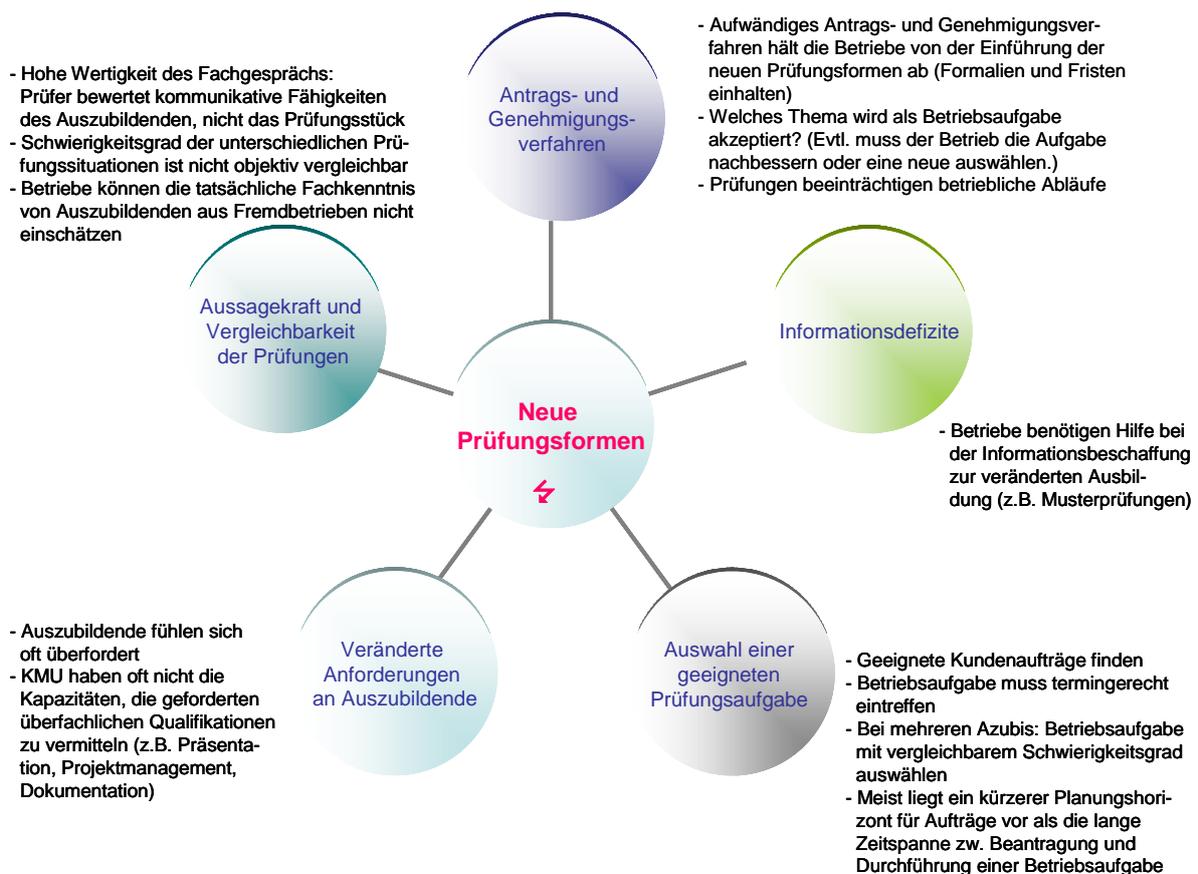


Abb.02: Spannungsfeld der Betriebe bei der Einführung neuer Prüfungsformen

Was wünschen sich die Betriebe von einem Berater in dieser Situation?

Gerade KMU müssen die neuen Prüfungsformen einsetzen, ohne dabei auf hauptberufliche Ausbilder bzw. pädagogisch geschultes Fachpersonal zurückgreifen zu können. Infolge tendieren sie dazu, weiterhin mit standardisierten Prüfungsaufgaben zu arbeiten. Von einem Berater erwarten die Betriebe kompetente und umfassende **Informationen** (s. 1 / Informationsvermittlung) zu fachlichen Fragen und auch zu juristischen Problemstellungen rund um die neu geordnete Ausbildung, wenn sie nicht in alte Ausbildungsmuster zurückfallen sollen. Am liebsten wäre es den verantwortlichen Ausbildern, wenn hierfür eine Vertrauensperson rund um

[Ausgangslage und Anforderungen]

die Uhr erreichbar wäre, die als zuverlässiger Ansprechpartner in allen Fragen rund um Ausbildung fungiert.

Diesem Anspruch kann ein Berater jedoch nicht gerecht werden. Was er aber leisten kann, ist die innere Ausbildungsstruktur im Betrieb so zu stabilisieren, dass die neuen Prüfungsformen in Zukunft unabhängig von einem Berater umgesetzt werden können.

☞ **Das vorliegende Konzept dient Ihnen als Berater dazu, die richtigen Unterstützungswege für die jeweiligen Betriebe herauszufinden und gemeinsam in der Praxis umzusetzen.**

Wobei möchten Betriebe unterstützt werden?

In einer vom f-bb durchgeführten Untersuchung² gab die Mehrzahl der Betriebe bei folgenden Aufgaben einen Unterstützungsbedarf an:

Aufgaben mit Unterstützungsbedarf:

- Ausbildungsinhalte auf betriebliche Erfordernisse abstimmen (Ausbildungsplanung, Strukturierung von Ausbildungsinhalten).
- Organisation und Planung von Prüfungsvorbereitung und -ablauf.
- Neuerungen in der Ausbildung umsetzen (Schulung zu Innovationen und aktuellen Themen).
- Ausbildung im **Verbund** (s. 2.1 / Best-Practice-Beispiele / AAU) mit anderen Unternehmen (Organisatorische Fragen klären).

Wie möchten Betriebe unterstützt werden?

Folgende Formen der Unterstützung können Sie den Betrieben als Berater anbieten, damit diese die neuen Prüfungsformen erfolgreich einführen und umsetzen können:

² s. Neumann, F. & Sailmann, G. (2005) Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Loebe, Herbert; Eckart Severing (Hrsg.) Prozessorientierung in der Ausbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

[Ausgangslage und Anforderungen]

Intensitätsstufen	Beschreibung
Stufe 5	Die Durchführung übernehmen und gleichzeitiger Know-How-Transfer an die Mitarbeiter des Unternehmens
Stufe 4	Die Durchführung übernehmen
Stufe 3	Bei der Durchführung unterstützen und mitwirken
Stufe 2	Beratung, z. B. in Einzelgesprächen oder durch Netzwerke
Stufe 1	Allgemeine Informationen bereit stellen, z. B. im Internet



Abb.03: Intensitätsstufen im externen Ausbildungsmanagement ³

³ s. Dauser, Rumpker & Sailmann (2006) Modernisierungserfolge sichern mit externem Ausbildungsmanagement, S. 19. In: BIBB-Sammelband 2006

[Praxis der Beratung]

Wie lassen sich die Beratungsleistungen zu den neuen Prüfungsformen in der Praxis umsetzen?

- ☞ Die Beratungsleistungen zu den neuen Prüfungsformen in der Praxis: Informieren – Vernetzen - Coachen!

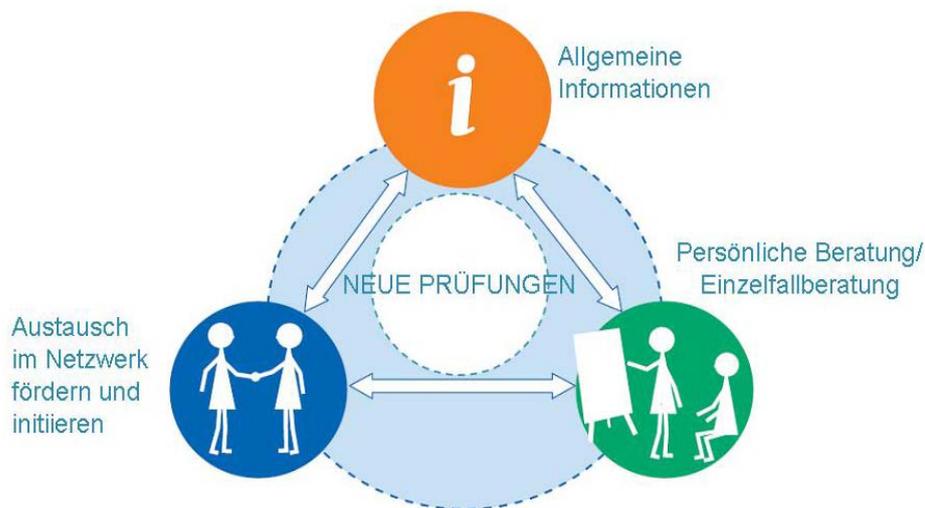


Abb.04: Kernbereiche der Beratungsleistung zu den neuen Prüfungsformen

- ☞ Sie müssen das Rad nicht neu erfinden – lernen Sie von den erfolgreichen Vorgehensweisen anderer Berater und Betriebe und aus den Informationsangeboten!

Für Sie als Berater ausbildender oder ausbildungswilliger Unternehmen ist es hilfreich zu wissen, wie Sie die Kernberatungsleistungen in die Praxis umsetzen können. Anregungen für Ihre eigene Beratungspraxis können Ihnen die **Best-Practice-Beispiele zur Informationsvermittlung** (s. 1.1 / Best-Practice-Beispiele: Informationen zugänglich machen) und zur **Vernetzung** (s. 2.1 / Best-Practice-Beispiele: Vernetzung und Austausch) liefern. Diese illustrieren eine idealtypische Vorgehensweise in verschiedenen Beratungssituationen an Hand bestehender Beratungsangebote und führen die dazugehörigen Erfolgsfaktoren auf. Darüber hinaus werden im Folgenden Ansätze individueller Beratung übersichtsartig vorgestellt - ergänzt um hilfreiche **Tipps aus der Beraterpraxis**.

[Praxis der Beratung]

Als Neueinsteiger in der Beratung profitieren Sie auf diese Weise vom Erfahrungsschatz erprobter Modelle. Als erfahrener Berater gewinnen Sie Einblick in erfolgreiche Beratungsansätze, die bisher möglicherweise nicht zu Ihren bewährten Methoden zählen.

1 Informationsvermittlung – Breitenwirksamkeit sichern!

☞ **Lichten Sie den Prüfungsdschungel!**
Durch die *Vermittlung allgemeiner Informationen* schaffen Sie *Transparenz* für die Betriebe.

Wann ist es sinnvoll, Betriebe durch die Vermittlung allgemeiner Information zu unterstützen?

- Unternehmen ohne Ausbildungserfahrung steigen in die Ausbildung ein.
- Neue Prüfungsformen werden im Zuge von Neuordnungsverfahren im Betrieb eingeführt.
- Neue Berufsbilder werden im Betrieb eingeführt.

Wen kann man mit allgemeinen Informationen erreichen?

- Alle Akteure der Ausbildung: Ausbildungsverantwortliche, Auszubildende, Berufsschullehrer, Vertreter von Verbänden, Gewerkschaften und Kammern.
- Alle Unternehmenstypen.
- Bei allgemeinen Informationsveranstaltung v.a. Groß- und mittlere Betriebe, weniger Klein- und Kleinstbetriebe aufgrund sehr knapper personeller und zeitlicher Ressourcen.

Was kann Beratung, verstanden als allgemeine Informationsvermittlung, leisten?

- Allgemeine Aufklärung über die neuen Prüfungsformen (Organisation und Ablauf, Anforderungen an den Betrieb, Umstellung der Ausbildung).
- Bereitstellen von Umsetzungshilfen zu den neuen Prüfungsformen.
- Klären administrativer und organisatorischer Fragen, z.B. Beantragung und Genehmigung der ausgewählten Betriebsaufgabe als Prüfung (Beispielanträge).
- Üben des Prüfinstruments „Fachgespräch“ als Rollenspiel.

Wie geht man dabei vor?

- Informationsangebote zugänglich machen oder bereitstellen (z.B. über die Kammern, Verbände oder unternehmensintern):

[Praxis der Beratung]

- **im Internet**, z.B. als Weblog, **Online-Portal** (s. 1.1 / Best-Practice-Beispiele: Informationen zugänglich machen / Online-Portal erstellen), Diskussionsforum, regelmäßiger Online-Newsletter oder Best-Practice-Pool etc.
- **in Printform**, z.B. als Newsletter, Ausbilderinformationszeitung, Flyer etc.
- ☑ **Informationsveranstaltungen** (s. 1.1 / Best-Practice-Beispiele: Informationen zugänglich machen) mit Breitenwirkung durchführen, z.B. Prüferworkshops als Großveranstaltung (Fachausbilder und Berufsschullehrer).

☞ **Synergien bündeln – Verweisen Sie auf bestehende Informationsangebote und nutzen Sie regionale Kooperationen bei der Bereitstellung und Verbreitung von Informationen!**

Bei welchen Fragestellungen kann das Internet Ausbilden hilfreich sein?

Internetangebote sind für Ausbilder und Auszubildende gleichermaßen hilfreich und interessant. In der Beratungswirkung sind sie aber begrenzt und können die **persönliche Beratung** (s. 3 / Persönliche Beratung) nicht ersetzen. Weisen Sie Ihre Beratungsbetriebe auf die Felder hin, in denen das Internet tatsächlich nützt: z.B. um allgemeine Informationen einzuholen, weiterführende Informationen im Anschluss an eine Veranstaltung zu erhalten oder um Kontakte zu knüpfen.

- ☑ Rechtsfragen, Gesetzestexte,
- ☑ Kosten der Ausbildung,
- ☑ Allgemeine Informationen,
- ☑ Aktuelle Themen und Veranstaltungen,
- ☑ Gestaltung von Ausbildungsinhalten,
- ☑ Einholen von Standpunkten verschiedener Interessenvertreter
- ☑ u.a.

Wo kann ich als Berater auf Informationen zugreifen?

Viele Informationen rund um die Neuordnung von Berufen und der damit veränderten Ausbildung und neuen Prüfungsformen finden Sie auf den Seiten des bayerischen Ausbildungsportals <http://www.ausbildernetz.de>, z.B.:

- ☑ Unterstützungshilfen.
- ☑ Anlaufstellen zum Kennenlernen neuer Ausbildungsmethoden.
- ☑ Allgemeines zum Ablauf und zur Organisation von Prüfungen.
- ☑ Kontaktadressen zu wichtigen Institutionen.
- ☑ Links zu weiterführenden Informationen.

[Praxis der Beratung]

Diese Informationsquelle können Sie auch den Ausbildern in Ihren Beratungsbetrieben aufzeigen. Nach Ende der Beratungsphase können diese somit eigenständig auf praktische Unterstützungshilfen rund um die neuen Prüfungsformen zugreifen.

1.1 Best-Practice-Beispiele: Informationen zugänglich machen

Informationen vermitteln in der Praxis – so geht’s!

Informationsveranstaltung im großen Stil

Für eine Großveranstaltung zur Informationsvermittlung schließen Sie sich am besten mit anderen ausbildungsrelevanten Stellen, wie z. B. den Kammern, verschiedenen Innungen und Verbänden zusammen. Dort erhalten Sie die Kontaktadressen der entsprechenden Betriebe, die Sie mit Ihrem Beratungsangebot ansprechen möchten.

Das *Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern (zab)* hat mit Beteiligung der Unternehmen, Berufsschulen und Kammern regionale Workshops zum „Erfahrungsaustausch neugeordnete Metall- und Elektroberufe“ organisiert und durchgeführt. Diese Partner und Experten mussten jedoch zunächst gewonnen werden: In einer vorab durchgeführten Informationsveranstaltung wurde mit dem BayME-/VBM-Berufsbildungsausschuss die Strategie für die Einführung der Neuordnung abgestimmt und das zab mit der Umsetzung beauftragt. Daraufhin folgten zwei Veranstaltungen für die Führungsebenen der Unternehmen, auf denen die Leiter der Arbeitskreise in die Regionen Nord- und Südbayern zum einen die Inhalte aus dem BayME-/VBM-Berufsbildungsausschuss transferierten. Zum anderen stellten sie das *zab*-Workshop-Konzept vor und konnten Experten für die Durchführung der Workshops gewinnen.

Anschließend konnten die Workshops stattfinden, u.a. mit folgenden Themen:

- Umsetzung der Zeitrahmenmethode.
- Präsentation konkreter betrieblicher Ausbildungspläne von Referenzunternehmen und Ausbildungsprojekten.
- Neue Rolle der Ausbilder und ausbildenden Fachkräfte.
- Ablauf und Einbindung der neuen Prüfungsformen in den betrieblichen Arbeitsprozess.

Die Ergebnisse der Workshops wurden in einen „E-Workshop“ zu den neu geordneten Metall- und Elektroberufen überführt (mehr Informationen dazu unter: <http://www.zab-bayern.de> in der Rubrik: *M+E Ausbildung aktuell*).

[Praxis der Beratung]

Neben der Möglichkeit des Erfahrungsaustausches im **Forum** (obere Menüleiste) bietet das Online-Portal eine umfangreiche Dokumentation der Veranstaltungen und eine **FAQ-Liste** (Rubrik *M+E Ausbildung aktuell*) zur Neuordnung der Metall- und Elektroberufe.

Als weiteres Diskussionsmaterial werden Ausbildungskonzepte für die neu geordneten Berufe und Beispiele für Abschlussprüfungen Teil 1 und Teil 2 bereitgestellt.

Online-Portal erstellen

Ein Best-Practice-Beispiel dafür, wie Informationsvermittlung rund um ein Thema funktionieren kann, ist das Portal www.ausbildernetz.de. Es liefert Unternehmen, Ausbilder und Auszubildende arbeitsplatznahe Informationen zu den Themen *Ausbildung* und *neue Prüfungsformen*.

Das Portal besteht aus drei Bereichen:

1. Die Mediathek, die Videoelemente zu verschiedenen Themen der Ausbildung aus Interviews und Expertengesprächen bereitstellt.
2. Die Info-Datenbank, die anwendungsorientierte Hilfen für die Nutzer bereitstellt.
3. Die Kommunikationsinstrumente, die einen fachlichen Austausch per E-Mail ermöglichen.

Der Zugang zu den Informationen des Portals erfolgt situativ anhand von „Lebenslagen“. D.h., die Inhalte des Portals sind nach dem chronologischen Ablauf der betrieblichen Ausbildung - vom Beginn bis zum Beenden der Ausbildung - und nicht nach Fachsystematik gegliedert. Durch den Aufbau der Internetplattform liegen die Informationen auf die Nachfragesituation der Betriebe zugeschnitten vor. Zudem ermöglicht die Web-Basierung einen schnellen und arbeitsplatznahen Zugriff.

Insgesamt werden sieben Situationen der betrieblichen Ausbildung im Portal thematisiert. Jede Situation ist in drei Ebenen gegliedert, nämlich die Ebene der Situation, der Fragen und der Hilfen: Ein Briefing auf der ersten Ebene beschreibt zunächst eine typische Situation in der betrieblichen Ausbildung. Auf der Ebene der Fragen, werden die zentrale Fragen und konkreten Anforderungen, die mit dieser Situation verbunden sind, näher beleuchtet und mit vertiefenden Wissensbausteinen angereichert. Die letzte Ebene bietet dem Benutzer ein umfassendes und detailliert aufbereitetes Informationsangebot in Form von Hintergrundwissen, Übersichtstabellen, sowie Literatur- und Linkhinweisen etc. Zudem stehen herunterladbare Vorlagen, Checklisten, und Leitfragen zur Verfügung, die der Benutzer nach dem Download weiterverarbeiten und den Erfordernissen seines Betriebs anpassen kann. Eine Schlagwort- und Volltextsuche ergänzen und flexibilisieren das Portal.

[Praxis der Beratung]

2 Vernetzung und Austausch – hier ist die Beraterinitiative gefragt!

☞ **Chartern Sie ein gemeinsames Ausbildungsboot für Ihre Betriebe: Reduzieren Sie den Aufwand und steigern Sie die Akzeptanz für die neuen Prüfungsformen durch *Austausch* und *Vernetzung*!**

Generell schätzen Ausbildungsverantwortliche und andere Unternehmensvertreter den Austausch mit anderen Fachleuten, vor allem zu

- Allgemeinen Erfahrungen mit der Ausbildung,
- Informationen zum Prüfungsablauf und
- Informationen zur Organisation der Ausbildung.

Es gibt jedoch Ausbilder, die einen derartigen Austausch als problematisch erachten, da ein Abfluss von Know-how vom erfahrenen Ausbilder hin zum unerfahrenen Betrieb stattfinden könnte. Dieser Angst können Sie als Berater und Moderator eines Netzwerks jedoch begegnen, indem Sie eine spezielle Etikette aufstellen, z.B. muss jeder, der Antworten auf eine Anfrage ans Netzwerk erhält, diese sammeln, für das Netzwerk zusammenfassen, mit eigener Recherche anreichern und dann den anderen Netzwerkteilnehmern zur Verfügung stellen. Auf diese Weise wird Wissen als Allgemeingut generiert und nicht nur für eine spezielle Beratungssituation aus dem Netzwerk abgezogen.

☞ **Denken Sie daran: Netzwerkarbeit ist Beziehungsarbeit! Es geht um den Aufbau wechselseitigen Vertrauens.**

Wann ist es sinnvoll, den Austausch zwischen Unternehmen und weiteren Akteuren der Ausbildung anzuregen?

- Unternehmen ohne Ausbildungserfahrung steigen in die Ausbildung ein.
- Betriebe zeigen Interesse an einer Verbesserung der Qualität und Effizienz der Ausbildung.

Wen spricht ein Netzwerk an?

- Interessierte und betroffene Fachöffentlichkeit, z.B. Ausbildungsvertreter, ausbildende Betriebe, Berater, Auszubildende.
- Politische Vertreter, die u.a. Einsicht nehmen können, welchen Anklang ihre ausbildungsspezifischen Fördermaßnahmen bei den Zielgruppen in der Praxis finden.

[Praxis der Beratung]

Welche besonderen Vorteile haben Netzwerke?

- Aufbau und Nutzen von sozialem Kapital.
- Bündeln von Fähigkeiten, die einer Einzelperson so nicht zugänglich sind.
- Begegnung bzw. Kommunikation über große Distanzen, unabhängig von Ort und Zeit.
- Schnelles und direktes Aufbauen und Aufnehmen von Kontakten.
- Aufnehmen und Vertiefen von Kooperationsbeziehungen.

Wer profitiert besonders von Netzwerken?

- Ausbildungsverantwortliche und Auszubildende, v. a. aus KMU mit eingeschränkten Ausbildungsressourcen.
- Betriebe mit wenig bzw. noch keiner Ausbildungserfahrung.

Welchen Vorteil kann sich der Ausbildungsverantwortliche von einem Netzwerk erwarten?

- Es findet ein Fachaustausch auf hohem Niveau statt.
- Durch Antworten auf eigene Fragen sind die Teilnehmer motiviert, selbst Fragen zu beantworten – eine zirkuläre Win-Win-Situation für die Teilnehmer entsteht.
- Durch die Beantwortung von Fragen weist der Teilnehmer auf seine eigene Expertise hin und/oder die des Unternehmens, das er vertritt.
- Die Teilnehmer können Best-Practice-Beispiele vorstellen und einholen, wodurch lebendiges Lernen stattfindet.
- Ein gut koordiniertes und bekanntes Netzwerk ermöglicht aktive Lobbyarbeit, die bei politischen Vertretern Gehör finden kann. Wichtig ist es hierzu sogenannte „Leuchttürme“ einzubinden, das heißt, in der (Fach-)Öffentlichkeit bekannte Vertreter, die breite Aufmerksamkeit ins Netzwerk ziehen.

Welche Voraussetzungen machen ein Netzwerk erfolgreich?

- Hoher Bekanntheitsgrad.
- Große Anzahl an Vertretern aus den verschiedenen Adressatengruppen.

Was kann ein Netzwerk leisten?

In erster Linie dient ein Netzwerk dem Wissenstransfer, das heißt, es erfasst Know-how und Erfahrungswissen und macht es anschließend einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. Zudem fördert es das vernetzte Arbeiten der Teilnehmer mit dem Ziel, eigene Vorhaben zu optimieren.

- Austausch** (s. 2.1 / Best-Practice-Beispiele Vernetzung und Austausch) von Ausbildungs-Know-how und -ressourcen zwischen Betrieben und weiteren Akteuren der Ausbildung fördern (z.B. Berufsschule, Verbände, Bildungsträger).
- Best-Practice-Beispiele** (s. <http://www.zab-bayern.de> ⇨ *M+E Ausbildung aktuell* ⇨ *Ausbildungskonzepte*) zur Umsetzung neuer Prüfungsformen weitergeben.

[Praxis der Beratung]

- ☑ Unternehmensübergreifende Organisation der Prüfungsvorbereitung und Weiterbildung des Ausbildungspersonals.

In welcher Form kann der Austausch zwischen Unternehmen angeregt und organisiert werden?

- ☑ Zusammenarbeit mit oder Aufbau von Ausbildungsnetzwerken:
 - Regionale Netzwerke,
 - Arbeitskreise, z.B. für Ausbilder,
 - Prüfungsausschüsse,
 - Verbundausbildungen und Ausbildungsnetzwerke, z.B. **AAU** (s. 2.1 / Best-Practice-Beispiele / AAU) oder **AITA** (s. 2.1 / Best-Practice-Beispiele / AITA),
 - informelle Kontakte
 - u.a.
- ☑ **Workshops** (s. 1.1 / Best-Practice-Beispiele: Informationen zugänglich machen) **und Seminare**
 - mit verschiedenen Zielgruppen (z.B. Ausbilder, Prüfer) und
 - zu verschiedenen Themen (z.B. Prüfungsteil I und II, das Fachgespräch und Genehmigung von Prüfungsanträgen).

☞ **Nutzen Sie beim „Netzwerken“ vorhandene Strukturen!**

Wie funktioniert ein Netzwerk?

Ein Netzwerk benötigt eine gezielte **Koordination** und **Moderation**, um erfolgreich zu sein:

- ☑ Die **Koordination** übernimmt die Akquisition des Netzwerks nach innen und nach außen, das heißt, der Koordinator setzt sich aktiv für die Erhöhung des Bekanntheitsgrades ein, setzt kontinuierlich Impulse, die den Austausch im Netzwerk anregen, und unterstützt die Teilnehmer dabei, den Netzwerkgedanken zu verbreiten und zu fördern. Ziel der Koordination ist ein aktiver und kontinuierlicher Informationsfluss und Wissensaustausch der Teilnehmer untereinander. Sobald ein Netzwerk größer geworden ist, sollten sich mehrere Berater oder ein Berater mit Institutionen für die Koordinierungsaufgaben zusammenschließen.

Da in Netzwerken von Zeit zu Zeit die Kommunikation zum Erliegen kommt, ist ein **Moderator** wichtig, der den Wissensaustausch am Leben erhält und neben dem Koordinator eigene Impulse und Anregungen setzt, z.B. indem er aktuelle politische Themen aufgreift und Fragen zu Einschätzungen, Erfahrungen etc. an das Netzwerk stellt.

[Praxis der Beratung]

- ☑ Eine weitere Aufgabe für den Moderator ist, Teilnehmer zusammenzuführen mit verschiedenartiger fachlicher Ausprägung, unterschiedlichen Möglichkeiten der Teilnahme (z.B. was die Frequenz betrifft) und differierenden inhaltlichen Ansichten bzw. Interessenlagen. Der Moderator vermittelt und unterstützt die Kompromissfindung. Ganz nebenbei achtet der Moderator auch noch auf gute Umgangsformen, das heißt, auf die Einhaltung der „Etikette“, die jedem Netzwerk zu Grunde liegen und die verbalen Entgleisungen bei Unstimmigkeiten vorbeugen sollen. Die Moderation kann durch die Koordinierungsstelle selbst erfolgen oder durch einen eigens dafür bestellten Moderator.

Ein Berater hat in den seltensten Fällen die Kapazitäten, diese Aufgaben langfristig selbst zu übernehmen. Wenn ein Netzwerk aus der Beratertätigkeit heraus neu initiiert wurde, ist es wichtig durch tragfähige Strukturen dafür zu sorgen, dass die Moderator- und Koordinierungsaufgabe vom Netzwerk selbst getragen wird.

☞ **Ihr Ziel als Netzwerkmoderator: sorgen Sie für tragfähige Strukturen!**

2.1 Best-Practice-Beispiele:

Vernetzung und Austausch zwischen Unternehmen initiieren und fördern

☞ ***Austauschen und Netzwerken in der Praxis – so geht’s!***

*Wie sieht ein **Ausbildungsnetzwerk** zu den neuen Prüfungsformen in der Praxis aus?*

Ausbilder tauschen sich gerne mit anderen Ausbildern zu den neuen Prüfungsformen aus, um die notwendige Unterstützung zu den vielen offenen Fragen zu erhalten.

Dieser Austausch lässt sich gezielt mit einem Netzwerk fördern, dessen Mitglieder z.B. ähnliche Arbeitsfelder haben bzw. derselben Branche angehören, das heißt *branchen- oder zielgruppenspezifisch* sind.

[Praxis der Beratung]

Branchenspezifisches Netzwerk: AITA

Ein Beispiel dafür, wie ein branchenspezifisches Netzwerk aussehen kann, ist das AITA-Netzwerk (Arbeitskreis IT-Ausbildung e.V. Nürnberg), das im Jahr 2002 gegründet wurde.

Zentrum der Aktivitäten ist die Förderung der Berufsausbildung in den IT-Berufen. Das AITA-Netzwerk bietet Unternehmen der IT-Branche eine Plattform dafür, Erfahrungen auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen, u.a. durch:

- Prüfungsvorbereitungskurse von Mitgliedern für Auszubildende; Kursleiter sind Praktiker, die meist selbst Mitglieder des AITA sind.
- Überbetriebliche, von einem Ausbilder betreute Lernprojekte für Auszubildende (Auszubildende führen Projekte gemeinsam durch).
- Den zeitweiligen Austausch von Auszubildenden zwischen den Ausbildungsbetrieben.
 - Vorteil für die Auszubildenden: Sie lernen weitere Tätigkeitsfelder kennen.
 - Vorteil für die Betriebe: Sie erhalten zeitweilig zusätzliche Arbeitskräfte und Einblick in andere Arbeitsweisen. Zudem können Ausbildungsbereiche, die von einem Unternehmen selbst nicht betreut werden können, durch den Austausch abgedeckt werden.
- Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Ausbildern.

Der AITA Verein hat insgesamt 28 Mitgliedsunternehmen. Bisher werden acht Ausbildungsberufe vernetzt. Gerade für kleine Betriebe rechnet es sich, Mitglied im Netzwerk zu sein: Die beschriebenen Leistungen sind im Mitgliedsbeitrag enthalten und der Kleinbetrieb bzw. der Auszubildende erhält alle erforderlichen Informationen und Hilfen. Der Zusammenschluss als Verein ermöglicht eine gemeinsame Durchführung und somit ein Niedrighalten der anfallenden Kosten.

Weitere Informationen zum AITA-Netzwerk erhalten Sie unter www.aita-ev.de.

Zielgruppenspezifisches Netzwerk: AAU

Ein zielgruppenspezifisches Netzwerk stellt z.B. der Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e.V. (AAU) in Nürnberg dar.

Ziel des Vereins ist, die Ausbildung bei ausländischen oder aus dem Ausland stammenden Unternehmen in Nordbayern zu fördern und somit zusätzliche Ausbildungsplätze – insbesondere für Jugendliche mit Migrationshintergrund – zu schaffen. Hierfür übernimmt der AAU e.V. die **Verbundausbildung** wie folgt:

[Praxis der Beratung]

- Der Auszubildende lernt in seiner Ausbildungsstätte. Bei fehlenden Ausbilderscheinen, mangelnder Infrastruktur, Technik oder Sortimentsbreite übernimmt der Leitbetrieb Teile der Ausbildung.
- Der AAU e.V. besitzt alle Grundlagen eines Ausbildungsbetriebes und bildet selbstständig aus. Er übernimmt auch die Ausbildungsinhalte, die in der eigentlichen Ausbildungsstätte nicht geleistet werden können.
- Der AAU e.V. ist Schnittstelle für alle Beteiligten (Kammern, Berufsschule, Auszubildende, Ausbildungsstätte, Leitbetrieb). Der Verein übernimmt die Gesamtverantwortung und -koordination sowie theoretische Teile der Ausbildung (z. B. Förderunterricht oder Prüfungsvorbereitung).
- Der Ausbildungsverein übernimmt auch Projektarbeiten, betriebliche Unterweisungen und überbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen.
- Über das Berufsbild und die Ausbildung hinaus vermittelt der AAU Schlüsselqualifikationen und soziale Kompetenzen.

Weitere Informationen zum Verein erhalten Sie unter <http://www.aauev.de> und im **Ausbildernetz**, wenn Sie in der Rubrik *Ausbilden im Ausbildungsverbund* diesem Pfad folgen: *Ausbildungsverein* ⇨ *Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e.V. AAU, Nürnberg*

☞ **Übrigens – eine kommentierte Linkliste zu Netzwerken erhalten Sie über das **Ausbildernetz**, wenn Sie in der Rubrik *Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur* diesem Pfad folgen: *Wo gibt es Unterstützung?* ⇨ *Regionale Netzwerke***

Lesetipp!

Hübner, N. et al. (2006) Mit überregionalen Netzwerken regionale Netzwerke initiieren und unterstützen. In: BMBF (Hg.) Verbesserung der beruflichen Integrationschancen von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch Netzwerkbildung: http://www.bmbf.de/pub/band_IId_bqf_programm.pdf, S. 98-123

[Praxis der Beratung]

3 Persönliche Beratung – nach Bedarf!

☞ **Der Betrieb hat ein spezielles Ausbildungsproblem?
In der *Einzelfallberatung* finden Sie individuelle Lösungen!**

*Wann brauchen Betriebe **Einzelfallberatung**?*

- Beim Einstieg in die Ausbildung.
- Bei der Gestaltung projektbezogener Ausbildungsabschnitte im Rahmen der prozessorientierten Ausbildung.
- Bei der Einführung und praktischen Umsetzung neuer Prüfungsformen im Betrieb (z.B. Beantragung und Genehmigung des betrieblichen Auftrags).
- Bei der Auswahl der Prüfungsaufgabe, z.B. des betrieblichen Auftrags.
- Bei betriebsspezifischen Problemen bzgl. der Umsetzung neuer Prüfungsformen (z.B. Klärung der Frage, ob die Durchführung eines betrieblichen Auftrags im Unternehmen überhaupt möglich ist).
- Bei der Prüfungsvorbereitung für die Auszubildenden (evtl. unterstützende Maßnahmen anbieten, wie ausbildungsbegleitende Hilfen - abH).
- Bei der Erstellung der Prüfungsdokumentation.
- Bei der Gestaltung des Fachgesprächs.

Welche Zielgruppen sollen damit erreicht werden?

- Ausbildungs- und Personalverantwortliche und Auszubildende, v. a. aus KMU mit eingeschränkten Ausbildungsressourcen.
- Betriebe mit wenig bzw. noch keiner Ausbildungserfahrung.

*Was kann die **Einzelfallberatung** leisten?*

Dem jeweiligen Ziel der **Einzelfallberatung** nähern Sie sich am besten gemeinsam mit den Ausbildungsverantwortlichen an:

- Unterstützung beim Einstieg in die Ausbildung (Bewerbersauswahl, Einstellungstests, etc.).
- Unterstützung bei der Organisation der Ausbildung im Unternehmen.
- Umsetzung neuer Ausbildungsmethoden.
- Gestaltung der Prüfungsvorbereitung.
- Entwicklung von Prüfungsaufgaben.
- Detaillierte Definition, Auswahl und Vorbereitung einer Prüfungsaufgabe.

[Praxis der Beratung]

Wie kann Einzelfallberatung aussehen?

- Persönliche Einzelfallberatung.
- Betriebsbesuch: Beratung vor Ort.
- Workshops in Kleingruppen (3 bis 4 Betriebe) für Ausbildungsverantwortliche und nebenberufliche Ausbilder.

Welche Anforderungen stellt die Einzelfallberatung an den Berater?

Je nach methodischem Ansatz kann der Berater unterschiedliche Rollen einnehmen, so z.B. die Rolle des Coaches oder Fachberaters, und damit verbunden unterschiedliche Beratungsziele verfolgen. Unabhängig davon stellen sich dem Berater jedoch bestimmte allgemeine Anforderungen, um zielführend zu den neuen Prüfungsformen beraten zu können:

Personenspezifische Qualifikation eines Beraters

- Reiche Lebens- und Berufserfahrung im Ausbildungsbereich.
- Soziale Kompetenz im Umgang mit Auszubildenden und Ausbildungsverantwortlichen.
- Personalkompetenz.

Fachliche Qualifikation eines Beraters

- Intellektuelle Flexibilität bezüglich unterschiedlicher betrieblicher Bedürfnisse, Unternehmenssituationen und Anforderungen.
- Breite sozialwissenschaftliche Kenntnis zur Entwicklung in der Berufsausbildung.
- Ideologische Offenheit für Varianten der Umsetzung von Prüfungsformen.
- Feldkompetenz im Beratungswesen zur Berufsausbildung.
- Interesse für die Arbeitssituation des zu Beratenden (Nöte des Ausbildungsverantwortlichen einschätzen können).
- Fachkompetenz hinsichtlich Beratungsansätzen und im Fachbezug auf das Kerngeschäft des zu beratenden Betriebes.
- Methodenkompetenz bezüglich Ausbildungs- und Beratungsmethoden.

**☞ Ihre Leitlinien durch das facettenreiche Beratungsgeschäft:
Beratergrundsätze!**

*Welche konzeptübergreifenden **Beratungsgrundsätze** gibt es?*

Die Ausbildungsberatung konzentriert sich auf einen bestimmten Zweig des Gesamtunternehmens, nämlich auf die Ausbildung. Dennoch können klassische Konzepte der Organisationsberatung in Teilen angewendet werden. Unabhängig davon, welches Beratungskonzept Sie als Berater wählen, an folgende Grundsätze sollten Sie sich bei jeder Beratung halten:

[Praxis der Beratung]

Beratungsgrundsätze

1. Die Beratung orientiert sich individuell an den Bedürfnissen des zu Beratenden.
2. Der zu Beratende fällt seine Entscheidung eigenständig.
3. Der Berater wählt den für die jeweilige Situation passenden **Beratungsansatz** (s. 3.1 / Fachberatung – Prozessberatung – Komplementärberatung).
4. Der zu Beratende sieht den Berater als eine **Vertrauensperson** (s. 3.2 / Coaching / Welche Methoden können im Coaching eingesetzt werden?).

☞ **Finden Sie je nach Betrieb und Problemsituation das passende Beratungskonzept!**

3.1 Fachberatung – Prozessberatung – Komplementärberatung

Als Berater können Sie zwischen den grundsätzlich verschiedenen Beratungsansätzen der Fach- oder der Prozessberatung wählen oder sich alternativ für den integrativen Ansatz aus beiden Wegen entscheiden, indem Sie den Weg der Komplementärberatung gehen. Dies hört sich einfacher an, als es sich oftmals in der Praxis umsetzen lässt, denn die Fach- und die Prozessberatung nähern sich der Problemlösung aus entgegengesetzten Richtungen, sind zum Teil widersprüchlich und ihre Vertreter lehnen oft den jeweils anderen Ansatz ab. Die Abbildung gewährt Ihnen einen schnellen Einblick in die Kernthemen der jeweiligen Beratungsform:

[Praxis der Beratung]



Abb.07: Beratungsansätze

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich der Fachberater der Problemstellung von der Sachebene her nähert und fertige Lösungsansätze liefert, deren Umsetzung im Betrieb er anschließend überwacht. Der Prozessberater hingegen sieht das Unternehmen als lebende Organisation und begleitet sie auf ihrem Weg zu lernen, Problemstellungen in Zukunft selbst mit im Betrieb erarbeiteten Lösungsansätzen zu begegnen. Der Messbarkeit der Fachberatung steht das Freisetzen blockierter Energien durch die Prozessberatung gegenüber (vgl. hierzu auch: Königswieser et al., 2006, S. 33 f.).

Welche Grenzen zeigen sich bei der Prozessberatung?

Die Prozessberatung wird oft synonym gesetzt mit „systemischer Organisationsentwicklung“ und folgt einem „emotionalen“ Ansatz. In bestimmten Situationen verlangen die Ausbildungsvertreter jedoch nach einer sachlich orientierten Fachberatung, z.B. wenn:

[Praxis der Beratung]

- schnelle Lösungen gefordert werden.
- keine Zeit vorhanden ist, sich mit Beziehungsthemen zu beschäftigen.
- der Betrieb inhaltliche Verantwortung an den Berater abgeben möchte (z.B. aus Gründen der Personalknappheit).
- der Ausbilder sich einen Coach/Mentor an der Seite wünscht, der mit ihm den gesamten Veränderungsprozess mit konkreten Lösungsvorschlägen durchläuft.
- der Betrieb Sicherheit und Orientierung darüber gewinnen möchte, welche Abläufe wann eintreten werden.

Wie kann eine Fachberatung zum Thema neue Prüfungsformen aussehen?

Als Fachberater zum Thema „neue Prüfungsformen“ können Sie dem Ausbildungsverantwortlichen beispielsweise detailliert die einzelnen Prozessschritte aufzeigen, die mit dieser Neuerung im Betrieb verbunden sein werden. Gemeinsam können Sie für jede Phase betriebsspezifische Lösungen erarbeiten, wobei Sie als Berater konkrete Vorschläge beisteuern sollten, die der Ausbildungsverantwortliche auf seine betrieblichen Bedürfnisse abstimmt und schließlich umsetzt. Die Abbildung zeigt, wie der Kreislauf aussehen könnte, von der Entscheidung für eine Aufgabe im Rahmen der neuen Prüfungsformen bis zu deren Durchführung:

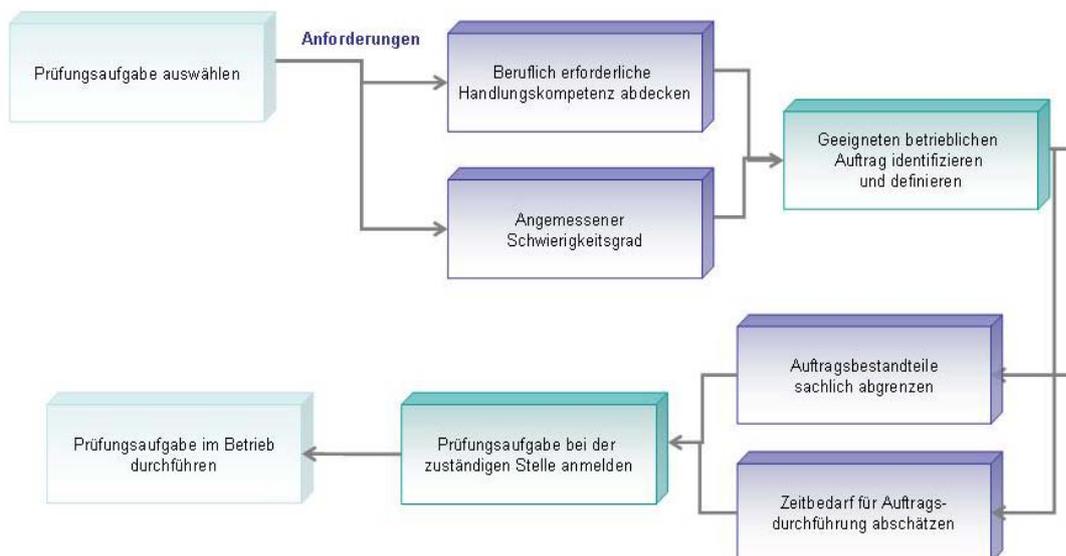


Abb.08: Fachberatung zu den neuen Prüfungsformen in der Ausbildung

[Praxis der Beratung]

Welche Grenzen zeigen sich bei der Fachberatung?

Die Fachberatung kann an ihre Grenzen stoßen, wenn sie sich in Controlling-Maßnahmen und Zahlensystemen verliert, ohne dabei das Zusammenspiel der Abteilungen und Menschen im Betrieb zu hinterfragen und mit einzubeziehen. Im schlimmsten Fall sind die Mitarbeiter mit den Neuerungen, die mit der Fachberatung einhergehen, nicht einverstanden und verweigern schlichtweg die Teilnahme, z.B. wenn es darum geht, neue Abläufe minutengenau einzuhalten. Argumente, wie „die Einhaltung der neuen Regeln frisst mehr Zeit auf, als sie bringt“, sind hier die Regel. Das neue System ist somit von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Wie kann eine Prozessberatung in der Praxis aussehen?

Sich als Prozessberater zu den neuen Prüfungsformen im Betrieb einzubringen bedeutet, auf die grundsätzlichen Themen aufmerksam zu machen, die damit einhergehen. Die Lösungen für die Problemfelder, die sich damit stellen, findet der Betrieb aus sich selbst heraus, im engen Dialog mit den betroffenen Mitarbeitern. Als Berater stehen Sie leitend, moderierend, coachend zur Seite. Sie können beispielsweise verdeutlichen, dass obwohl sich die neuen Prüfungsformen je nach Ausbildungsberuf unterscheiden, sie dennoch Gemeinsamkeiten in der Methodik aufweisen:



Abb.09: Übersicht der neuen Prüfungsmethoden (s. Ebbinghaus, M., 2005: Stand und Perspektiven bei beruflichen Prüfungen – Ansätze zur Reform des Prüfungswesens in der dualen Ausbildung. www.bwpat.de bwp@ Nr. 8, S. 3)

Die Mitarbeiter erarbeiten nun selbstständig, z.B. in einem Workshop, was genau die Simulation einer beruflichen Arbeitsanforderung in ihrem Arbeitsprozess bedeutet, sprich, welche Handlung dahinter steht.

[Praxis der Beratung]

Wie sieht eine zielführende Komplementärberatung aus?

Fach- und Prozessberatung erwecken den Anschein, einander auszuschließen, wenn es um einen geeigneten Beratungsansatz geht.

Doch das ist nur so in der Vorstellung, denn tatsächlich können sie in der gemeinsamen Anwendung einen Sinn ergeben, indem diese zugleich den Betrieb wirtschaftlicher macht und die Unternehmenskultur verändert.

Wenn Sie sich als Berater für die Komplementärberatung entscheiden, sollten Sie bedenken, die Fach- und Prozessberatung in unterschiedlicher Gewichtung anzuwenden, je nachdem, was der Kunde offenkundig und verdeckt erwartet und wie der Kontext der Problemstellung aussieht. Idealerweise holen Sie sich einen Berater hinzu, der das Feld abdeckt, das Sie nicht bedienen: Wenn Sie ein Fachberater sind, laden Sie einen Prozessberater dazu ein und umgekehrt.

Hier finden Sie Partner für die Komplementärberatung in Ausbildungsbetrieben:

- Kontakte zu regionalen Anbietern können Sie über die jeweilige Kammer aufnehmen; nähere Informationen hierzu finden Sie im **Ausbildernetz** (<http://www.ausbildernetz.de>), wenn Sie diesem Pfad folgen: *Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur* ⇨ *Wo gibt es Unterstützung?* ⇨ *Die Kammern*.
- Nach Anbietern externen Ausbildungsmanagements können Sie auf dem Portal zur Ausbilderförderung des Bundesinstituts für Berufsbildung recherchieren:
<http://www.ausbilderfoerderung.de/links/ausbildungsmanagement.php3>.
- Anbieter externen Ausbildungsmanagements in Süddeutschland:
Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern <zab> (<http://zab-bayern.de>) unter der Rubrik *Verbundangebote*: (v.a. gewerblich-technischer Bereich).
- Anbieter externen Ausbildungsmanagements in Norddeutschland:
EXAM-Hamburg: <http://exam-hamburg.de>.
- Externes Ausbildungsmanagement im IT-Bereich mit der „Braunschweiger Informationsplattform für Elektro-, Metall-, IT- und fahrzeugtechnische Berufe“: <http://www.berufe-portal.de>.

Lesetipp!

Königswieser et al. (2006) Der komplementäre Beratungsansatz. In: Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt J., Hillebrand, M. (Hg.) Komplementärberatung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 85-106

[Praxis der Beratung]

3.2 Coaching als Beispiel für eine spezielle Form der Prozessberatung

☞ **Coaching als Beispiel für ein innovatives Beratungskonzept – so geht’s!**

Was ist der Kerngedanke des Coaching-Konzepts?

Der Grundgedanke des Coaching-Konzepts beruht auf einer alten Idee: Coaching soll einen reflektierenden Austausch mit einem neutralen Berater ermöglichen, der trotz seines Fachwissens nicht durch Wahrnehmungsverzerrungen in Folge von Betriebsblindheit beeinflusst wird.

Was ist Coaching?

Im allgemeinen kann unter dem Begriff „Coaching“ ein prozessorientierter und interaktiver Beratungs- und Betreuungsprozess verstanden werden, der individuelle Beratung und Unterstützung bei der Problembewältigung für verschiedene Anliegen, wie z.B. der Einführung und Umsetzung der neuen Prüfungsformen im Betrieb, umfasst. Coaching wird oft als Überbegriff verwendet, gemeint ist damit aber ursprünglich eine Form der Einzelberatung. Die Basis für Coaching stellt eine auf gegenseitiger Anerkennung und Vertrauen beruhende Beratungsbeziehung dar, die von beiden Parteien freiwillig eingegangen wird.

Welche Ziele werden mit Coaching verfolgt?

Coaching unterscheidet sich von einer klassischen Beratung (z.B. der Unternehmensberatung) dadurch, dass der Gecoachte den Lösungsansatz bzw. die Handlungsalternativen anhand von systematischen Fragestellungen selbst entwickelt anstatt fachliche Inputs durch den Berater zu bekommen. Der Coach hat vielmehr die Aufgabe, die Prozesse so zu steuern, dass der zu Beratende seine Ressourcen optimal entwickeln kann und so neue Alternativen gefunden und genutzt werden können. Um dieses Ziel zu erreichen ist es notwendig, das Bewusstsein und die Verantwortung des Gecoachten zu fördern, sowie die Fähigkeiten zur Selbstreflexion und -wahrnehmung zu verbessern:

☞ **Ihre Aufgabe im Coaching-Prozess ist es, „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu leisten!**

[Praxis der Beratung]

Was ist beim Coaching zu beachten?

Das Coaching besteht aus einer interaktiven Zusammenarbeit, d.h. der Coaching-Prozess geht von allen Parteien aus und nicht nur vom Berater. Der Coach berät, versucht dem zu Beratenen aber nicht seine persönlichen Ideen und Ansichten aufzudrängen. Die Verantwortung für das Gelingen des Prozesses bleibt allein bei dem bzw. den Gecoachten, daher sollten die Interventionen des Coaches im Beratungsprozess transparent gestaltet werden. Coaching umfasst mehrere Sitzungen, die zeitlich begrenzt sind.

Welche Vorteile bietet ein externer Coach?

Der organisationsexterne Berater ist nicht in die betrieblichen Prozesse integriert und kann die Entwicklungsprozesse im Betrieb daher als Außenstehender betrachten und beurteilen. Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

- ☑ Der Aufbau einer intensiven, auf Vertrauen basierenden Beratungsbeziehung ist für externe Berater einfacher, da sie keine vorbelastete Rolle im Betrieb haben.
- ☑ Externe Coachs sind oft auf bestimmte Themen spezialisiert, was zu einer Verbesserung der Qualität der Beratung führen kann, wenn der Betrieb eine Beratung im entsprechenden Einsatzbereich wünscht.
- ☑ Organisationsexterne Berater haben als Außenstehende eine andere Sichtweise auf betriebsinterne Problemzusammenhänge.
- ☑ Neue Ideen und Sichtweisen werden ins Unternehmen transportiert.
- ☑ Der externe Berater kann eher neutral bleiben, was für eine intensive Beratung und eine größere Offenheit unverzichtbar ist.

Welche wesentlichen Coaching-Varianten gibt es?

Grundsätzlich lassen sich je nach Auftraggeber und Umständen folgende Coaching-Settings unterscheiden:

- ☑ **Einzel-Coaching:** Der Coach berät eine Person. Diese Form wird in der Praxis am häufigsten verwendet.
- ☑ **Gruppen-Coaching:** Mehrere Personen werden von einem Berater gecoacht, wobei die Personen nicht in einem bestimmten Funktionszusammenhang stehen müssen.
- ☑ **Team-Coaching:** Bei dieser Sonderform des Gruppen-Coaching muss die gecoachte Gruppe in einem bestimmten Funktionszusammenhang miteinander stehen. (z.B. Coaching der Ausbildungsabteilung zum Thema Einführung der neuen Prüfungsformen im Unternehmen).
- ☑ **Projekt-Coaching:** Beim Projekt-Coaching unterstützt ein Berater den bzw. die Gecoachten dabei, ein Projekt durchzuführen. Es ist eine spezielle Form des Team-Coaching. Der Beratungsprozess kann hier sowohl als Einzel-, als auch als Gruppen-Coaching gestaltet werden.

[Praxis der Beratung]

Die gecoachten Personen stehen dabei meist in einem Funktionszusammenhang (z.B. Coaching des Ausbilders und der Auszubildenden zum Thema Auswahl und Durchführung eines betrieblichen Auftrags).

Wie kann der Coaching-Prozess gestaltet werden und ablaufen?

Zunächst sollte sich ein Berater Klarheit darüber verschaffen, wie ein idealtypischer Ablauf von Gesprächssitzungen aussehen kann. Für die Entwicklung des eigenen Ablaufplans empfiehlt es sich, Anleihen bei bekannten Modellen zu nehmen. Beispielsweise besteht das Coaching-Modell „GROW“ aus einer Abfolge von Fragen zu vier Bereichen:

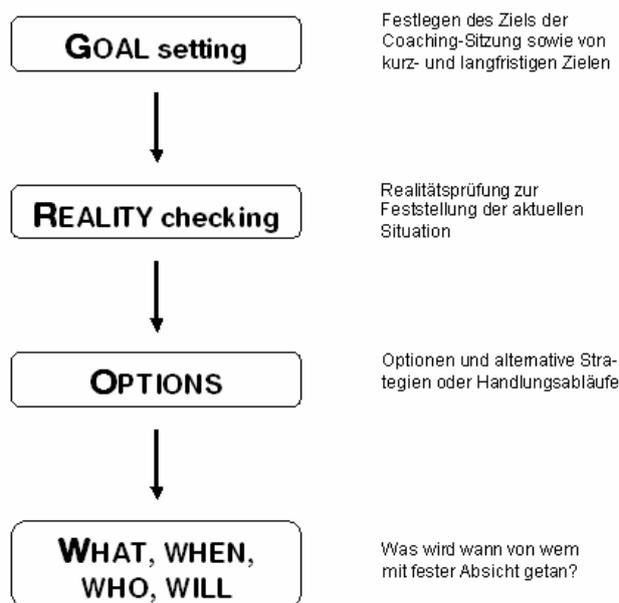


Abb.10: Whitmore, J. (1994) *Coaching für die Praxis*. Frankfurt/M.: Campus, S. 57

Weiterführende Informationen zum „Grow-Modell“ finden Sie unter www.coaching-tools.de

Welche Coaching-Regeln gilt es bei der Durchführung von Coaching zu beachten?

- Definieren Sie gemeinsam Ziele und legen Sie zusammen die Arbeitsschritte fest.
- Schaffen Sie als Voraussetzung für ein intensives Arbeiten ein positives und freundliches Arbeitsklima.

[Praxis der Beratung]

- ☑ Ermöglichen Sie Erfolgserlebnisse. Auf diesen kann aufgebaut und neue Motivation geschöpft werden.
- ☑ Helfen Sie, den Umgang mit Fehlschlägen zu lernen, damit Schwächen identifiziert und Stärken genutzt werden können.
- ☑ Kontrollieren Sie das Erreichte während des Coaching-Prozesses kontinuierlich und messen Sie es an dem gewünschten Erfolg.
- ☑ Ihr Motto sollte lauten „Ich unterstütze wo nötig und nicht wo möglich“. Sie sollten sich daher im Verlauf des Prozesses mehr und mehr in den Hintergrund begeben.
- ☑ Greifen Sie allerdings ein und intensivieren Sie Ihre Unterstützung wieder, wenn Sie merken, dass die definierten Ziele mit dem Weg, der eingeschlagen wurde nicht erreicht werden können.

☞ **Denken Sie bei Ihrer Beratung immer daran:
Ziel des Coaching ist es, sich selbst als Coach überflüssig zu machen!**

Lesetipp!

Rauen, C. (Hg.) (2005) Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe

Welche Methoden können im Coaching eingesetzt werden?

Im Rahmen des definierten Gesprächsablaufs kann der Berater verschiedene Coaching-Methoden je nach Beratungssituation alternierend oder kombinierend einsetzen. Nachfolgend werden vier Beispiele für mögliche Methoden und Techniken vorgestellt:

Gesprächstechniken (z.B. aktives Zuhören)

Um aktives Zuhören im Rahmen des Coaching-Prozesses umzusetzen könnten sie beispielsweise auf das gesprächspsychotherapeutische Konzept von Rogers zurückgreifen. Dazu müssen Sie drei Grundsätze bei Ihrer Gesprächsführung im Coaching-Prozess beachten:

1. **Empathie:** Begegnen Sie dem zu Beratenden vorurteilsfrei und mit einführendem Verständnis. Nehmen Sie mit Feingefühl und Verständnis z.B. seine Ängste und Befürchtungen wahr, dass durch die Einführung der praxisnahen Prüfungsform mehr Arbeit auf ihn zukommen könnte.
2. **Kongruenz bzw. Echtheit:** Treten Sie ohne Fassade und Experten-Attitüde in Kontakt mit Ihrem Gegenüber. Der Berater erscheint nicht nur als Fachperson, sondern auch als konkrete Person, die sich dem zu Beratenden im Gespräch zu erkennen gibt.

[Praxis der Beratung]

3. **Positive Wertschätzung und Achtung:** Dieses Merkmal kann sich in verschiedenen Formen Ihrer Interaktion zeigen. Bekunden Sie Solidarität mit dem zu Beratenden, nehmen Sie ihn vorbehaltlos an oder ermutigen Sie ihn.

Fragetechniken (z.B. zirkuläre Fragen)

Wenn Sie die Technik des zirkulären Fragens anwenden, fragen Sie sozusagen „um die Ecke“. Auf diese Weise ermöglichen Sie dem Gecoachten, verschiedene Positionen und Perspektiven einzunehmen und so einen neuen Blickwinkel auf Prozesse zu bekommen, indem er einen Einblick in die Sichtweisen und Beweggründe von anderen Personen, z.B. Auszubildenden, bekommt. Beispielsweise könnten Sie fragen: „Was glauben Sie, denken die Auszubildenden über die Einführung der praxisnahen Prüfung im Betrieb?“

Feedbackmethoden

Feedback ist ein wichtiges Instrument des Coaching, daher sollten Sie dem zu Beratenden regelmäßig fundierte Rückmeldung geben. Professionelles Feedback kann den Gecoachten in seiner Entwicklung unterstützen. Dabei sollten Sie folgende Feedback-Regeln beachten:

- Ziel des Feedbacks sollte es sein, eine realistische Selbsteinschätzung des zu Beratenden zu fördern.
- Geben Sie nicht zuviel Feedback und planen Sie ausreichend Zeit dafür ein.
- Beschränken Sie sich auf das Wesentliche.
- Versuchen Sie handfeste und machbare Änderungsvorschläge anzuregen.
- Interpretieren Sie das Verhalten des Gecoachten nicht.
- Ihr Feedback sollte sich auf möglichst aktuelle Situationen beziehen.
- Üben Sie nicht nur Kritik, sondern heben Sie auch positive Punkte hervor.
- Beugen Sie Missverständnissen vor, indem Sie nachfragen, wie das Feedback auf den Gecoachten wirkt.

Visualisierungen

Mit Hilfe von Visualisierungen können Sie Ihrem Gegenüber Informationen unter zu Hilfe-nahme von bildlichen Mitteln zugänglich machen. Auf diese Weise erreichen Sie den zu Beratenden auch über den visuellen Kanal. Als Instrument könnten Sie beispielsweise eine einfache

[Praxis der Beratung]

Kartenabfrage nutzen, bei der Ideen, Meinungen und Lösungsansätze auf Moderationskarten geschrieben und auf eine Moderationswand geheftet werden. So können Sie sicherstellen, dass das Augenmerk auf das Wesentliche gelenkt wird und Aussagen strukturiert dargestellt werden. Zudem können Sie Visualisieren dazu nutzen:

- ☑ Denkweisen bewusst zu machen.
- ☑ Die Konzentration und die sachzentrierte Teilnahme zu fördern.
- ☑ Das Gesagte in einem Bild umzusetzen, dass die Wirklichkeit des Gegenübers widerspiegelt bzw. in dem er sich wieder finden kann.
- ☑ Als Denkwerkzeug, das zum nachdenken, mitdenken und überdenken anregt.
- ☑ Als Analyseinstrument, d.h. um zu schauen, wo man gerade steht, was bis jetzt erreicht wurde und was noch geschafft werden muss.

☞ **Beachten Sie: „Manchmal sagt ein Bild mehr, als tausend Worte!“**

Über folgende Quellen können Sie die Beratungsmethoden vertiefen:

- ☑ Informationen zum Gesprächspsychotherapeutischen Ansatz nach Rogers bei der **Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächstherapie e.V. (<http://gwg-ev.org>)**, wenn Sie diesem Pfad folgen: *Die GWG* ⇨ *Carl R. Rogers*.
- ☑ Freies Nachschlagewerk zum Thema Coaching.: www.coaching-lexikon.de.
- ☑ Funktionsweise der jeweiligen Coaching-Methoden: Rauen, C. (2005) *Coaching-Tools*. Bonn: Manager-Seminare Verlag oder www.coaching-tools.de
- ☑ Informationen zum Thema Visualisierung: König, G. (2000) Ein Handwerkzeug für den Coaching-Alltag: Visualisieren und begreifbar Visualisieren mit Inszenario. In: Rauen, C. (Hg.) *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe

[Praxis der Beratung]

3.3 Tipps aus der Beraterpraxis

Für die Beratung sollten Sie sich gut auskennen:

- Machen Sie sich mit zahlreichen Best-Practice-Beispielen bekannt und seien Sie in der Lage, diese den spezifischen Problemen entsprechend zu assoziieren.
- Recherchieren Sie weitere Best-Practice-Beispiele auf den Portalen der Kammern, von Bildungsdienstleistern und zum externen Ausbildungsmanagement.
- Lesen Sie die in diesem Konzept vorgestellte **Literatur** (s. Schnellzugriff / Literaturhinweise), so dass Sie den Inhalt im Groben wiedergeben können.
- Machen Sie sich auf den angegebenen **Internetadressen** (s. Schnellzugriff / Linktipps) kundig und halten Sie sich dort weiterhin auf dem Laufenden.
- Tauschen Sie sich aus** (s. Wie mache ich mir ein Bild von meiner eigenen Beratungsleistung? / Wo kann ich mich als Berater auf dem Laufenden halten?) - z. B. im Internet mit anderen Beratern und erörtern Sie gegenseitig Ihre Erfahrungen mit verschiedenen Problemlösungswegen.

Verweisen Sie auf Best-Practice-Beispiele

Nachdem Sie sich als Berater zunächst die Eckpunkte des Problems angehört haben, können Sie Beispiele schildern, wie andere Unternehmen das Problem gelöst haben. Auf diese Weise können Sie gemeinsam mit Ihrem Beratungsbetrieb schrittweise die einzelnen Lösungsmöglichkeiten erörtern und ausloten, inwieweit diese für den betroffenen Betrieb geeignet sind. Achten Sie im Gespräch darauf, den Ausbilder immer wieder zu bestätigen und eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen.

Lernen Sie den Betrieb genau kennen

Ist ein Betrieb beispielsweise unsicher, ob die Voraussetzungen für die Durchführung eines betrieblichen Auftrages im eigenen Unternehmen gegeben sind, dann können Sie sich vom Ausbilder direkt vor Ort die Betriebsstruktur, Produktionsweise und interne Organisation beschreiben lassen und nach Möglichkeit selbst einsehen. Anhand Ihrer Erfahrungswerte sollten Sie nun in der Lage sein, direkt zu beurteilen, ob der *Betriebliche Auftrag* als Prüfungsform möglich ist bzw. welche zusätzlichen Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssten.

Stellen Sie Kontakte zwischen den Betrieben her

Benötigt ein Betrieb beispielsweise Unterstützung bei der Prüfungsvorbereitung, können Sie vor allem in Richtung **Verbundausbildung** (s. 2.1 / Best-Practice-Beispiele / AAU) vermittelnd

[Praxis der Beratung]

tätig werden, indem Sie z.B. eine Anfrage an größere Betriebe richten, ob sie Auszubildende - kostenpflichtig - zur Prüfungsvorbereitung mit aufnehmen.

Verweisen Sie auf zusätzliche Angebote

Sollte ein Auszubildender beispielsweise Schwierigkeiten mit bestimmten Ausbildungsinhalten haben, so können Sie als Berater z.B. auf ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) hinweisen. Mehr dazu erfahren Sie als Berater über die Berufsberatung der Bundesagentur für Arbeit vor Ort. Auch die Bildungswerke der Kammern, verschiedener Innungen und Verbände bieten entsprechende – kostenpflichtige – Hilfestellungen an. Informationen erhalten Sie bei den jeweiligen Einrichtungen (Adressen - s. Schnellzugriff / **Linktipps**).

Wo finde ich weitere Informationen?

- ☑ Übersicht zu Informationsportalen der Kammern im **Ausbildernetz** (<http://www.ausbildernetz.de>), wenn Sie in der Rubrik *Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur* diesem Pfad folgen: *Wo gibt es Unterstützung? –> Die Kammern*
- ☑ Übersicht zu Informationsportalen zum externen Ausbildungsmanagement im **Ausbildernetz** (<http://www.ausbildernetz.de>), wenn Sie in der Rubrik *Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur* diesem Pfad folgen: *Wo gibt es Unterstützung? –> Externes Ausbildungsmanagement*
- ☑ Umsetzungshilfe für die Abschlussprüfung der neuen industriellen und handwerklichen Elektroberufe (Hg. BMBF):
http://www.bmbf.de/pub/umsetzungshilfen_abschlusspruefung_elektroberufe.pdf
- ☑ Informationen zu den verschiedenen neuen Prüfungsformen im **Ausbildernetz** (<http://www.ausbildernetz.de>), wenn Sie in der Rubrik *Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur* auf folgende Unterrubrik klicken: *Wie wird geprüft?*
- ☑ Fachartikel:
Krings, U.: **Der Lernort Betrieb als Prüfungsort**, in: *bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online*, Heft 9/2005
Krings, U., Abt, C.: **Neue Abschlussprüfungen - eine Herausforderung für Ausbildungsbetriebe**, in: *f-bb Newsletter*, Heft 01/2004
- ☑ Zum Weiterlesen – wie eine neue Prüfungskultur zur neuen Ausbildungskultur führt: **Ausbildernetz** (<http://www.ausbildernetz.de>), wenn Sie in der Rubrik *Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur* diesem Pfad folgen: *Was verändert sich in der betrieblichen Ausbildung?*

[Beratungsleistung optimieren]

Wie mache ich mir ein Bild von meiner eigenen Beratungsleistung?

Beratung ist nur dann erfolgreich, wenn der Nutzen der Beratung für die Betriebe größer ist als die Kosten, die sie verursacht. Um die Qualität der Beratung zu optimieren und damit den Nutzen für die Betriebe zu maximieren, muss ein Berater zum einen seine Beratungsleistung regelmäßig evaluieren und sich zum anderen fortlaufend durch **Weiterbildungen** (s. Wie mache ich mir ein Bild von meiner eigenen Beratungsleistung? / Welche Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es für mich als Berater?) auf dem aktuellsten Informationsstand halten.

Unabhängig davon, ob sich die Evaluation auf ein Projekt, eine Bildungsmaßnahme oder eine Beratung bezieht, zunächst müssen Daten, Prozesse und Ergebnisse erfasst und bewertet werden. Dabei muss sowohl rückblickend als auch kontinuierlich während der Maßnahme betrachtet werden, wie erfolgreich eine Beratung war, an welchen Stellen es Probleme gab und an welchen eine Maßnahme gut lief. Zudem kann bzw. sollte eine Evaluation auch zukunftsgerichtet sein und mögliche Verbesserungsvorschläge für künftige Beratungen einschließen.

Mit welchen Verfahren kann ich die fachliche Qualität meiner Beratung sichern?

Um die Prozessqualität ihrer Beratung zu sichern, können Sie folgende Methoden anwenden:

- Konzeptgebundene Qualitätssicherung,
- Fallbesprechungen im multidisziplinären Team oder mit Kollegen aus der Einzelpraxis,
- Supervision sowie
- Fort- und Weiterbildung.

Wie kann ich meine Beratungsleistung evaluieren?

Zur Dokumentation, Reflexion und Evaluation der Beratung können Methoden der Qualitätssicherung verwendet werden. Es empfiehlt sich, regelmäßiges Feedback von dem Beratenden einzuholen, um so Ihre Leistung als Berater verbessern zu können. Am Ende des Beratungszeitraums könnten Sie beispielsweise einen Fragebogen ausgeben. Dieser sollte Fragen zu folgenden Themenblöcken enthalten:

- Rahmenbedingungen und Struktur der Beratung
(z.B. Atmosphäre, Anzahl und Dauer der Sitzungen etc.)
- Klärung und Ablauf der Zusammenarbeit bzw. des Beratungsprozesses
(z.B. Zielklärung, Vorgehensweise, Beziehungsstruktur, Gestaltung der Beratung etc.)
- Zielerreichung und Ergebnisse der Beratung

[Beratungsleistung optimieren]

- Bewertung der Beratung
(z.B. Zufriedenheit, Empfehlungen etc.)

Welche Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es für mich als Berater?

- Kollegialer Austausch
- Tagungen, z.B. BIBB-Fachtagung Innovative Prüfungs- und Bewertungsverfahren in der Berufsbildung: <http://www.bibb.de/de/26305.htm>.
- Organisierte Weiterbildung: Ausbildung der Ausbilder, z.B. Berufspädagoge IHK: <http://www.ausbilder-weiterbildung.de>.
- Beratergremien

Wo kann ich mich als Berater auf dem Laufenden halten?

- Forum der AusbilderInnen: <http://www.foraus.de>.
- Bundesinstitut für Berufsbildung: <http://www.bibb.de>.
- Ausbildungsportal Bayern: <http://www.ausbildernetz.de>.
- Deutscher Bildungsserver: <http://www.bildungsserver.de>.
- KIBNET – Kompetenzzentrum IT-Bildungsnetzwerke: <http://www.kib-net.de>.
- Materialien des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: <http://www.iab.de>.
- Fachmagazin für Aus- und Fortbildung: <http://www.zukunftberuf.de>.
- Forum Berufsbildung: <http://www.berufsbildung.de>.
- BERUFEnet: <http://www.berufenet.arbeitsamt.de>.

[Schnellzugriff]

Literaturhinweise

- Borch, H. & Weißmann, H. (1999) Neue Qualifikationen erfordern neue Abschlussprüfungen. Eine Begründung für die neue Prüfungsform. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 28, H. 2
- Buggenhagen, H., J. (2003) Coaching und externes Bildungsmanagement. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) STARegio – Strukturverbesserung der Ausbildung in ausgewählten Regionen. Handbuch zum Coaching von Ausbildungsinitiativen. Bonn: BIBB, S.42-48
- Hübner, N., Oberth, C. & Oeder, K. (2006) Mit überregionalen Netzwerken regionale Netzwerke initiieren und unterstützen. In: BMBF (Hg.) Verbesserung der beruflichen Integrationschancen von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch Netzwerkbildung: http://www.bmbf.de/pub/band_IId_bqf_programm.pdf, S. 98-123
- Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, J. & Hillebrand, M. (2006) Komplementärberatung. Stuttgart: Klett-Cotta
- Königswieser, R., Sonuc, E. & Gebhardt, J., (2005) Integrierte Fach- und Prozessberatung. In: Mohe, M. (Hg.) Innovative Beratungskonzepte. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, S. 71-92
- Krings, U.: **Der Lernort Betrieb als Prüfungsort**, in: bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Heft 9/2005 (<http://www.f-bb.de> ⇒ Publikationen ⇒ Fachartikel)
- Krings, U. & Abt, C.: **Neue Abschlussprüfungen - eine Herausforderung für Ausbildungsbetriebe**. In: f-bb Newsletter, Heft 01/2004 (<http://www.f-bb.de> ⇒ Publikationen ⇒ Newsletter ⇒ Heft 01/2004, S. 3)
- Mohe, M. (Hg.) Innovative Beratungskonzepte. Leonberg: Rosenberger Fachverlag
- Neumann, F. & Sailmann, G. (2005) Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Loebe, Herbert; Eckart Severing (Hrsg.) Prozessorientierung in der Ausbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- Projektarbeit und Ganzheitliche Aufgabe. Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär (Hg.) Bielefeld
- Rauen, C. (Hg.) (2000) Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe-Verlag
- Rauen, C. (2005) Coaching-Tools. Bonn: Manager-Seminare Verlag
- Schreyögg, A. (2005) Coaching. In: Mohe, M. (Hg.) Innovative Beratungskonzepte. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, S. 159-178
- Whitmore, J. (1997). Coaching für die Praxis - Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter. Frankfurt/M.: Campus

[Schnellzugriff]

Linktipps

Name/Inhalt	Link
Neue Prüfungsformen	
<i>Ausbildungsportal Bayern:</i> Informationen rund um die Neuordnung von Berufen, der damit veränderten Ausbildung und den neuen Prüfungsformen	http://www.ausbildernetz.de
<i>Ausbildungsportal Bayern:</i> Neue Ausbildungs- und Prüfungskultur - Wie wird geprüft?	http://www.ausbildernetz.de ⇒ Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur ⇒ Wie wird geprüft?
<i>Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB):</i> FAQ und Antworten rund um die neuen Prüfungsformen	http://www.bibb.de/de/10176.htm
<i>BIBB:</i> Informationen zur Neuordnung von Berufen (Entstehung neuer Ausbildungsordnungen, aktueller Stand der Neuordnungsarbeit, einzelne Berufsgruppen)	http://www.bibb.de/de/846.htm
<i>BMBF:</i> Umsetzungshilfen zu einzelnen Berufsbildern, z.B. Elektroberufe, Mechatroniker	http://www.bmbf.de/pub/umsetzungshilfen_abschlusspruefung_elektroberufe.pdf http://www.bmbf.de/pub/mechatroniker.pdf
<i>Ebbinghaus, M.:</i> Stand und Perspektiven bei berufl. Prüfungen – Ansätze zur Reform des Prüfungswesens in der dualen Ausbildung. In: bwp@ Nr. 8	http://www.bwpat.de ⇒ Archiv ⇒ Ausgabe 8 ⇒ IV. Prüfungen in der Berufsbildung ⇒ Ebbinghaus, Margit
<i>IG-Metall:</i> Neue Berufe - andere Prüfungen. Der Betriebliche Auftrag.	www.igmetall.de ⇒ Themen ⇒ Ausbildung ⇒ Neu geordnete Metall- und Elektroberufe ⇒ Der Betriebliche Auftrag – das Ticket für den Beruf

<p><i>Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern - ZAB:</i></p> <p>Ausbildungsoffensive Bayern: Information – FAQ u. Antworten zur Neuordnung – Diskussionsforum – Best-Practice</p> <p>FAQ und Antworten</p> <p>Verordnungstexte für die neu geordneten Metall- und Elektroberufe</p>	<p>http://www.zab-bayern.de</p> <p>http://www.zab-bayern.de ⇨ M+E Ausbildung aktuell ⇨ FAQ-Liste</p> <p>http://www.zab-bayern.de ⇨ M+E Ausbildung aktuell ⇨ Verordnungstexte</p>
Netzwerke	
<p><i>AITA-Netzwerk:</i></p> <p>Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e.V.</p>	<p>http://www.aita-ev.de</p>
<p><i>BIBB:</i></p> <p>Anbieter ext. Ausbildungsmanagements</p>	<p>http://www.ausbilderfoerderung.de/links/ausbildungsmanagement.php3</p>
<p><i>EXAM-Hamburg:</i></p> <p>Anbieter externen Ausbildungsmanagements in Norddeutschland</p>	<p>http://exam-hamburg.de</p>
<p><i>Informationsplattform für Elektro-, Metall-, IT- und fahrzeugtechnische Berufe. – Berufe-Portal</i></p> <p>Anbieter externen Ausbildungsmanagements im IT-Bereich</p>	<p>http://www.berufe-portal.de/</p>
<p><i>ZAB:</i></p> <p>Anbieter externen Ausbildungsmanagements in Süddeutschland (Schwerpunkt: gewerblich-technischer Bereich)</p>	<p>http://www.zab-bayern.de ⇨ Verbundangebote</p>
<p><i>ZAB:</i></p> <p><i>E-Workshop</i> zu neuen Prüfungsformen</p>	<p>http://www.zab-bayern.de ⇨ M+E Ausbildung aktuell</p>
<p><i>ZAB:</i></p> <p>Moderiertes Online-Forum</p>	<p>http://www.zab-bayern.de ⇨ Forum</p>
<p>Netzwerk „Qualifizierung für An- und Ungelernte“</p>	<p>http://www.qualifizierungswege.de</p>

<i>Ausbildungsportal Bayern:</i> Kommentierte Linkliste zu Netzwerken	http://www.ausbildernetz.de ⇒ Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur ⇒ Unterstützung ⇒ Regionale Netzwerke
Coaching	
Feedbackmethoden	http://www.coaching-tools.de/tools/feedback.htm
Fragebogen zur Evaluation	http://www.coaching-tools.de/tools/check_the_coach.pdf
<i>GwG</i> Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie – Humanistischer Beratungsansatz nach Rogers	http://www.gwg-ev.org ⇒ Die GWG ⇒ Carl R. Rogers
<i>Grow-Modell</i> für Beratungsgespräche	http://www.coaching-tools.de/tools/grow.htm
Übersicht zu Coaching-Methoden	http://www.coaching-lexikon.de/Coaching-Methoden
Informationsportale	
<i>Ausbildungsportal Bayern:</i> Informationsportale der Kammern	http://www.ausbildernetz.de ⇒ Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur ⇒ Unterstützung ⇒ Kammern
<i>Ausbildungsportal Bayern:</i> Übersicht zu Informationsportalen zum externen Ausbildungsmanagement	http://www.ausbildernetz.de ⇒ Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur ⇒ Unterstützung ⇒ Externes Ausbildungsmanagement
<i>BIBB:</i> Informationsportal zur Berufsbildung	http://www.bibb.de
<i>Berufenet der Agentur für Arbeit:</i> Informationsportal zur Berufsbildung	http://www.berufenet.de
<i>Community der Fachinformatiker und IT-Berufe:</i> Branchenspezifische Informationen	http://www.fachinformatiker.de
<i>Forum für AusbilderInnen:</i> Branchenübergreifende Informationen	http://www.foraus.de
<i>IT-Bildungsnetzwerke KIBNET:</i> Branchenspezifische Informationen	http://www.kib-net.de

<i>Neue industrielle Elektroberufe:</i> Branchenspezifische Informationen	http://www.elektroberufe.info
<i>ZAB:</i> Branchenspezifische Informationen	http://www.zab-bayern.de
<i>Ausbildungsportal Bayern:</i> Kommentierte Linkliste zu diversen Informationsportalen	http://www.ausbildernetz.de ⇨ Neue Prüfungskultur – neue Ausbildungskultur ⇨ Unterstützung ⇨ Internetportale
Weiterbildung und Austausch für Berater	
<i>Ausbildungsportal Bayern</i>	http://www.ausbildernetz.de
BERUFENet	http://www.berufenet.arbeitsamt.de
BIBB allgemein	http://www.bibb.de
<i>BIBB:</i> Fachtagung Innovative Prüfungs- und Bewertungsverfahren in der Berufsbildung	http://www.bibb.de/de/26305.htm
Deutscher Bildungsserver	http://www.bildungsserver.de
Fachmagazin für Aus- und Fortbildung	http://www.zukunftberuf.de
Forum der AusbilderInnen	http://www.foraus.de
Forum Berufsbildung	http://www.berufsbildung.de
<i>IHK:</i> Ausbildung Berufspädagoge	http://www.ausbilder-weiterbildung.de
<i>KIBNET</i> – Kompetenzzentrum IT-Bildungsnetzwerke	http://www.kib-net.de
Materialien des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung	http://www.iab.de