

Endbericht

Evaluierung:
Lehre statt Leere.
Lehrlingscoaching und
Lehrbetriebscoaching

Im Auftrag der
WKO Inhouse GmbH

ÖSB Studien & Beratung gemeinnützige GmbH
Obere Donaustraße 33, 1020 Wien

AutorInnen:
Franziska Haydn, Ingrid Pecher, Ehrenfried Natter
Dezember 2019



Inhalt

Zusammenfassung	6
1. Einleitung	9
2. Evaluierungs-Design und Methodik	11
3. Zentrale Aussagen	17
3.1. Reflexion des Programmsteuerungs-Modells	17
3.2. Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios	25
3.3. Erhebung von Veränderungspotenzialen	29
3.4. Entwicklungsperspektiven	32
4. Erhebungen im Detail	38
4.1. TrägervertreterInnen und Coaches: Qualitative Interviews und Online- Erhebung	38
4.2. UnternehmensvertreterInnen: Qualitative Interviews und Online-Erhebung	90
4.3. Lehrlinge: Qualitative Interviews und Online-Erhebung	103
4.4. Koordinationsstelle: Qualitative Interviews	115
4.5. Quantitative Datenanalyse	131
4.6. Dokumentenanalyse	175
5. Literatur und Quellen	181

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Eckpunkte der Evaluierung	11
Abbildung 2: Schematische Darstellung aller Module und angewandten Methoden	13
Abbildung 3: Gesamtsystem Lehre statt Leere	18
Abbildung 4: Beantwortungen durch Coaches nach Bundesland	73
Abbildung 5: Beurteilung des Zeitrahmens für die Phasen des Coaching Prozesses	76
Abbildung 6: Nützlichkeit verschiedener Tools zur Unterstützung der Arbeit	78
Abbildung 7: Verwendung verschiedener Tools zur Unterstützung bei der Arbeit	78
Abbildung 8: Beurteilung des Zeitrahmens für KuV	81
Abbildung 9: Informiertheit über Ziele des Programms und Auftrag als Coach	84
Abbildung 10: Relation zwischen Leistungserbringung und Administration/Dokumentation	86
Abbildung 11: Angebote an Coaches	87
Abbildung 12: Anwendung von Maßnahmen der Qualitätssicherung	88
Abbildung 13: Zufriedenheit mit Qualitätsmanagement durch KOS und Träger	89
Abbildung 14: Sterne für Lehre statt Leere	89
Abbildung 15: Beantwortungen durch Lehrbetriebe nach Bundesland	99
Abbildung 16: Beurteilung der Rahmenbedingungen, Inhalte und Dokumentationspflichten im LBC	100
Abbildung 17: Verbesserung von Problemstellungen durch das LBC	102
Abbildung 18: Sterne für Lehre statt Lehre	102
Abbildung 19: Wortwolke „Was besonders geholfen hat!“	108
Abbildung 20: Beantwortungen durch Lehrlinge nach Bundesland	111
Abbildung 21: Beurteilung der Unterstützung durch das LLC	113
Abbildung 22: Zufriedenheit mit den Ideen, Lösungen und Möglichkeiten durch das LLC	113
Abbildung 23: Beurteilung des Coachings	114
Abbildung 24: Sterne für Lehre statt Leere	115
Abbildung 25: LLC – Quantitative Ziele und deren Erreichung 2016-2018, nach Bundesland	132
Abbildung 26: LBC – Quantitative Ziele und deren Erreichung 2016-2018, nach Bundesland	133
Abbildung 27: Lehrlinge insgesamt und LLC TeilnehmerInnen 2018, nach Bundesland	135
Abbildung 28: Weibliche Lehrlinge insgesamt und im LLC TeilnehmerInnen 2018, nach Bundesland	135
Abbildung 29: LLC TeilnehmerInnen 2018, nach Zielgruppe und Bundesland	136
Abbildung 30: Frauen in für sie untypischen Lehrberufen 2018, Anteil an der Gesamtzahl der Lehrlinge und Anteil an den GesamtteilnehmerInnen am LLC nach Bundesland	136
Abbildung 31: Lehrlinge in KMU 2018, Anteil an der Gesamtzahl der Lehrlinge und Anteil an den GesamtteilnehmerInnen am LLC nach Bundesland	137
Abbildung 32: KuV-Stunden 2016-2018, nach Bundesland	138
Abbildung 33: KuV-Stunden/Fall 2016-2018, nach Bundesland	138
Abbildung 34: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Burgenland	141
Abbildung 35: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Kärnten	142
Abbildung 36: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Niederösterreich	143
Abbildung 37: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Oberösterreich	144
Abbildung 38: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Salzburg	145
Abbildung 39: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Steiermark	146
Abbildung 40: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Tirol	147
Abbildung 41: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Vorarlberg	148
Abbildung 42: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Wien	149
Abbildung 43: LLC – Anteile der Kommunikationskanäle 2016, nach Bundesland	150

Abbildung 44: LLC – Anteile der Kommunikationskanäle 2017, nach Bundesland	151
Abbildung 45: LLC – Anteile der Kommunikationskanäle 2018, nach Bundesland	152
Abbildung 46: LBC – Anteile der Kommunikationskanäle 2016, nach Bundesland	153
Abbildung 47: LBC – Anteile der Kommunikationskanäle 2017, nach Bundesland	154
Abbildung 48: LBC – Anteile der Kommunikationskanäle 2018, nach Bundesland	155
Abbildung 49: LLC – Coachingstunden 2016-2018, nach Bundesland.....	156
Abbildung 50: LLC – Coachingstunden/Fall 2016-2018, nach Bundesland.....	156
Abbildung 51: LLC – Fortgesetzte Fälle (Übertrittsraten vom EG ins Coaching) 2016-2018, nach Bundesland.....	157
Abbildung 52: LLC – Themenlagen 2018, Burgenland.....	158
Abbildung 53: LLC – Themenlagen 2018, Kärnten.....	159
Abbildung 54: LLC – Themenlagen 2018, Niederösterreich.....	160
Abbildung 55: LLC – Themenlagen 2018, Oberösterreich	161
Abbildung 56: LLC – Themenlagen 2018, Salzburg	162
Abbildung 57: LLC – Themenlagen 2018, Steiermark.....	163
Abbildung 58: LLC – Themenlagen 2018, Tirol	164
Abbildung 59: LLC – Themenlagen 2018, Vorarlberg	165
Abbildung 60: LLC – Themenlagen 2018, Wien	166
Abbildung 61: LBC – Coachingstunden 2016-2018, nach Bundesland	167
Abbildung 62: LBC – Coachingstunden/Fall 2016-2018, nach Bundesland	167
Abbildung 63: LBC – Fortgesetzte Fälle 2016-2018, nach Bundesland.....	168
Abbildung 64: LBC – Themenlagen 2018, Burgenland	168
Abbildung 65: LBC – Themenlagen 2018, Kärnten	168
Abbildung 66: LBC – Themenlagen 2018, Niederösterreich	169
Abbildung 67: LBC – Themenlagen 2018, Oberösterreich.....	169
Abbildung 68: LBC – Themenlagen 2018, Salzburg.....	170
Abbildung 69: LBC – Themenlagen 2018, Steiermark	170
Abbildung 70: LBC – Themenlagen 2018, Tirol	171
Abbildung 71: LBC – Themenlagen 2018, Vorarlberg	171
Abbildung 72: LBC – Themenlagen 2018, Wien.....	172
Abbildung 73: LLC – Entwicklung des Belastungsgrads* 2018, nach Bundesland.....	173
Abbildung 74: LBC – Entwicklung des Belastungsgrads* 2018, nach Bundesland	173

TABELLEN

Tabelle 1: Beispielhafte Gestaltung, Dokumentation und Verrechnung des Leistungsportfolios	35
Tabelle 2: Aktivitäten zur Qualitätssicherung nach Bundesland.....	48
Tabelle 3: HandlungspartnerInnen nach Bundesland.....	53
Tabelle 4: Beantwortungen durch Coaches nach Ausbildung.....	73
Tabelle 5: Beurteilung des Zugangs zum LLC/LBC.....	74
Tabelle 6: Einschätzung des Standardisierungsgrads verschiedener Koordinationsinstrumente und Zufriedenheit damit.....	85
Tabelle 7: Beurteilung des Zugangs zum LBC nach Schulnotensystem.....	99
Tabelle 8: Überblick über die Zuständigkeiten der Koordinierungsstelle (KOS)	118
Tabelle 9: LLC Fälle – IST und PLAN, 2016-2018	131
Tabelle 10: LBC – IST und PLAN, 2016-2018.....	132
Tabelle 11: Grundgesamtheit der Lehrlinge und weibliche Lehrlinge in für sie untypischen Lehrberufen, 2016-2018, nach Bundesland.....	134
Tabelle 12: Coachingstunden* zu KuV-Stunden und Anteil der Repräsentanzen an KuV 2016-2018, nach Bundesland.....	139
Tabelle 13: Neue Fälle (LLC und IBC) und KuV-Protokolle 2016-2018, nach Bundesland	140
Tabelle 14: LLC – Durchschnittliche Einheiten/Lehrling und durchschnittliche Stunden/Einheit 2016-2018, nach Bundesland.....	157
Tabelle 15: LLC – Stabilisierung gefährdeter Fälle (die beendet wurden*).....	174
Tabelle 16: Rollenzuschreibungen in zentralen Dokumenten	177

Zusammenfassung

Auf der Basis des § 19c Abs. 1 Z. 8 Berufsausbildungsgesetz (BAG)¹ sowie der diesbezüglichen Richtlinie des BMWF² findet das Lehrlings- (LLC) und Lehrbetriebscoaching (LBC) zuerst ab 2012 als Pilotprojekt in den Bundesländern Oberösterreich, Steiermark, Tirol und Wien, und seit Oktober 2015 als Programm „Lehre statt Leere“ (LSL) in ganz Österreich statt.

Im Mai 2019 wurde die ÖSB mit der begleitenden Evaluierung des Programms beauftragt, die sich an drei Zielsetzungen orientierte:

- Reflexion des Programmsteuerungs-Modells
- Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios
- Erhebung von Veränderungspotenzialen

Zum Einsatz gelangte ein Methodenmix aus einer Dokumenten- und einer Datenanalyse, 36 qualitativen Interviews (Träger, Coaches, Lehrlinge, Betriebe) sowie drei Online-Befragungen (Coaches, Lehrlinge, Betriebe). Auf Basis der Auswertung dieser Erhebungen wurden in der Folge mögliche Entwicklungsperspektiven aus Sicht der Evaluation erarbeitet.

Reflexion des Programmsteuerungs-Modells

Die drei **Schwerpunkt-Zielgruppen des Programms** (junge Frauen in für sie untypischen Lehrberufen, Lehrlinge mit Migrationshintergrund/ethnische Ökonomen, Ausbildung in KMU) wurden im Vergleich zur Gesamtheit der jeweiligen Zielgruppe **sehr gut erreicht**.

Trotz hoher **Komplexität im Gesamtsystemaufbau** gibt es eine **hohe Klarheit** zu Rollen und Zuständigkeiten bei Trägern und Coaches. Die Koordinationsstelle (KOS) wird als kompetente Ansprechpartnerin und **wichtig für den Zusammenhalt von LSL** wahrgenommen. Etwas weniger klar ist das Bild über Aufgaben und Rollen des Inhouse Förderservice. Positiv beurteilen die Träger und Coaches die Rolle und Funktion der Lehrlingsstellen, insb. hinsichtlich der Freigabe der Coachingfälle.

Auftretende **operative Unklarheiten** in Planung, Umsetzung und Controlling haben insb. von der KOS eine Vielzahl von **Einzelfallinterventionen** und **Substitutionshandlungen** (für die Träger) abverlangt und zu einer intensiven **direkten Kommunikation** zwischen **KOS und Coaches** geführt. Das hat möglicherweise ihre Ursache in divergierenden Zuschreibungen der Steuerungsfunktionen auf unterschiedliche Akteure und Unschärfen bzgl. der Aufgaben und Funktionen der Träger in den „Grundlagendokumenten“ (Richtlinie³, Leistungsbeschreibung⁴, Handbuch⁵). Auch die KOS spricht von einer „Steuerung durch 10 Hände“ und einzelne Träger wünschen sich mehr direkte Kommunikation zwischen KOS und Träger (statt Coaches).

¹ Bundesgesetz vom 26. März 1969 über die Berufsausbildung von Lehrlingen (Berufsausbildungsgesetz – BAG), StF: BGBl. Nr. 142/1969, in der geltenden Fassung <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276>; 26.02.2019

² BMWF: Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz, Stand 1. Juli 2017

³ BMWF: Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz, Stand 1. Juli 2017

⁴ Litschel, Veronika (öibf): Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe. Leistungsdefinition – inhaltliche Basis der Ausschreibungsunterlagen. 12.03.2015

⁵ KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching) im Auftrag von BMWF und BMASK: Handbuch Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching, V 0.5 vom 27.09.2018

Die **Abrechnung** anhand der zwei Leistungspositionen „Coachingstunden“ und „KuV-Stunden“ **prägt die Umsetzung**. Sonstige **Nebenleistungen** (wie Intervision, Supervision, Qualitätssicherung), als Teil des integrierten Stundensatzes, geraten mitunter aus dem Blickfeld. Die Träger bieten zwar zahlreiche diesbezügliche Aktivitäten den Coaches an, allerdings **nicht flächendeckend** und **ohne einheitliche Standards**.

Auch wenn die Umsetzung der **Kommunikation und Vernetzung** (KuV) in den Bundesländern stark schwankt, sind sich Träger und Coaches darüber einig, dass **kontinuierliche und anhaltende Aktivitäten** wesentlich sind, um **Coachingfälle aufschließen** zu können. Dabei betonen sie insb. die Regionalität und die persönliche Ansprache. Für Lehrlinge sind mobile und aufsuchende Ansätze von Bedeutung, um vor Ort niederschwellig Angebote zu legen. Für die Akquise von Lehrbetriebe zählt, laut Coaches, insbesondere die Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer und den Lehr- lingsstellen.

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios

Die Coachingleistungen stoßen bei den **Lehrlingen und Lehrbetrieben** auf **hohe Zufriedenheit**. Die **Coaches** selbst schätzen insbesondere die **Flexibilität** im Coachingprozess. Dies ermöglicht eine fallorientierte Gestaltung des Coachings, eine an der individuellen Situation des Lehrlings ausgerichtete Beziehungsarbeit und in der Folge eine persönliche und soziale Stabilisierung der Lehrlinge.

Zu den **verschiedenen Interventionsformen** zählen Kurz-/Einmalinterventionen, mittelfristige und langfristige Interventionen, die je nach **Bedarf der Lehrlinge** gesetzt werden. Dabei werden auch inner- bzw. außerbetriebliche Problemfelder geklärt und die Lehrlinge individuell auf ihrem weiteren Ausbildungsweg unterstützt.

Die Interventionen im Rahmen des **Lehrbetriebscoaching** sind abhängig vom **Ausbildungsreife- grad** der Betriebe und reichen von der Ermöglichung eines psychosozialen Zusatzangebots in der Lehrausbildung, über eine anlassfallbezogene Problemintervention bis zu einer grundlegenden Unterstützung in der Ausbildung von Lehrlingen. Oft ist es ein konkreter Anlassfall („problematischer Lehrling“), der zu einem Türöffner in einen Betrieb wird, weitere Interventionen im Betrieb ermöglicht und vielfach ein Lehrlingscoaching zur Folge hat.

Das **Coachingsverständnis** wird stark von den Haltungen und Ausbildungen der involvierten Coaches geprägt. Einhellig wird von allen Befragten der überregionale Erfahrungsaustausch (ERFA) als einzige Möglichkeit gesehen, an einem geteilten Coaching- und Programmverständnis, als Voraussetzung für ein qualitativ hochwertiges Angebot, zu arbeiten. Eine **Intensivierung** wird vorgeschlagen.

Erhebung von Veränderungspotenzialen

Hinsichtlich des Optimierungspotenzials der **organisatorischen Strukturen** schlägt die **KOS** vor, sie mit einer klaren „**Führungsrolle**“ gegenüber den Trägern auszustatten (u.a. Kontrolle der über- bundenen Leistungen, Planung und Controlling der KuV, Abrechnung), die **Träger** stärker zu **positio- nieren** und deren Leistungen nicht mehr nur über den integrierten Stundensatz abzugelten. Das **Kompetenzprofil der Coaches** sollte geschärft werden (Kompetenzen in allen Leistungsbereichen vs. Individuelle Schwerpunktsetzungen), um unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Marktbedin- gungen realistische Preiskalkulationen zu ermöglichen.

Die Erbringung der Coachingleistung könnte laut **Coaches** durch die Einführung eines **Drei-Phasen-Modells** (Vor- und Erstgespräch, Coaching/Case Management, Abschluss/Nachbetreuung) klarer werden. Hinsichtlich der **Zielgruppen** sollten auch Lehrlinge nach Lehrabschlussprüfung bis Ende der Behaltfrist, wie auch Angehörige von Lehrlingen berücksichtigt werden sowie ein klarer Umgang mit dem Thema Nachhilfe (als Türöffner ins Coaching) gefunden werden. Weitere Schwerpunkt-Zielgruppen könnten zukünftig regional definiert werden.

Die KOS äußert den Bedarf einer **stärkeren Zieldefinition** bereits **im Erstgespräch**, die positiv auf den Coachingprozess wirkt und dadurch auch zu höheren Abschlussquoten führen könnte. Das eigenständige Profil des LBC-Angebots sollte weiter nachgeschärft werden.

Zur Erbringung der **KuV-Leistungen** schlagen Träger und Coaches vor, zusätzlich auch spezifisches, **professionelles Personal** mit Kommunikations- und Vernetzungskompetenzen einzusetzen.

Die **Dokumentation** ist laut KOS derzeit **nicht ausreichend**, um mögliche **Wirkungen** zu erfassen. Coaches beurteilen die **Abrechnungsdokumentation** zwar als **adäquat**, wünschen sich aber **Vereinfachungen** und Standardisierungen insbesondere bei der **KuV-Dokumentation**.

Entwicklungsperspektiven

Die im folgenden skizzierten Entwicklungsperspektiven aus Sicht der Evaluation basieren wesentlich auf den Optimierungsvorschlägen der InterviewpartnerInnen (s.o.), ergänzt um Erfahrungen der ÖSB im Programmmanagement bundesweiter Programme im Auftrag der Öffentlichen Hand.

Angeregt wird ein **Nachschärfen der Steuerungsfunktionen**, um möglichst eine Steuerung „aus einer Hand“ zu implementieren. Dabei könnte die Ausschreibende Stelle als zentrale Vertragspartnerin, Träger-Steuerungs- und Prüfinstanz sowie Hüterin der Programmstandards etabliert und die Träger in ihrer Umsetzung, Führung und Entwicklung der Coaches sowie Abrechnung stärker in Verantwortung genommen werden.

Als zusätzliche Gefäße zur bundesweiten Steuerung, Abstimmung und Entwicklung könnten sowohl eine **LSL-Steuergruppe** (mit TrägervertreterInnen) als auch bedarfsweise ein **LSL-ExpertInnenforum** zur methodischen und inhaltlichen Entwicklung des Programms eingerichtet werden.

Die **Leistungskategorien** könnten einerseits auf die Instrumente KuV, Erstgespräch, Coaching und Nachbetreuung **reduziert**, andererseits um Koordinationsleistungen ergänzt werden. Das würde bedeuten: KuV wird explizit als Aufschließungsinstrument konzipiert. Das Erstgespräch wird um Auskunft und Beratung erweitert. Das Lehrlingscoaching wird durch ein „Umfeldcoaching“ ergänzt, das die Handlungsfelder Betrieb, Angehörige und Schule miteinschließt. Case Management und das Lehrbetriebscoaching (im Sinne des Coachings von AusbilderInnen) wären damit Teil des Umfeldcoachings.

Eine **stärkere Outputorientierung** könnte mit dementsprechenden **Pauschalisierungen** einhergehen, um einerseits die Flexibilität in der Umsetzung sicherzustellen und auszuweiten, andererseits aber die Abrechnungsdokumentation gering zu halten. Die Umstellung auf **quartalsweise Abrechnung** würde den Trägern eine qualitätsvolle Dokumentation und einen realistischen Abrechnungs- und Prüfzyklus ermöglichen, der mit **Qualitätsklausuren** inhaltlich aufgewertet werden könnte.

1. Einleitung

Auf der Basis des § 19c Abs. 1 Z. 8 Berufsausbildungsgesetz (BAG)⁶ sowie der diesbezüglichen Richtlinie des BMWFW⁷ findet das Lehrlings- (LLC) und Lehrbetriebscoaching (LBC) zuerst ab 2012 als Pilotprojekt in den Bundesländern Oberösterreich, Steiermark, Tirol und Wien, und seit Oktober 2015 als Programm „Lehre statt Leere“ in ganz Österreich statt. Seit dem Beginn ist die Koordinationsstelle (KOS) in der WKO Inhouse GmbH angesiedelt. Gemäß der oben genannten Richtlinie des BMWFW ist das Ziel des Programms Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe *„sowohl Lehrlingen als auch Lehrbetrieben Unterstützungsleistungen im Rahmen der Lehrausbildung anzubieten, um das positive Ablegen der Lehrabschlussprüfung und gegebenenfalls der Berufsreifeprüfung zu unterstützen sowie die Qualität in der Lehrlingsausbildung zu verbessern und damit insbesondere Ausbildungsabbrüchen entgegenzuwirken. Als besondere Schwerpunkte des Programms werden Lehrlinge und Unternehmen mit Migrationshintergrund (Ethnische Ökonomien), junge Frauen in für sie untypischen Lehrberufen sowie Ausbildung in Klein- und Mittelbetrieben definiert.“*

Die gegenständliche Evaluierung soll einerseits eine Überprüfung der bisherigen Performance des LLC/LBC ermöglichen und andererseits Grundlagen bieten für allfällige Änderungsvorschläge für eine Neubeauftragung des Programms ab 2020. Sie orientiert sich dabei an den drei Zielsetzungen

- Reflexion des Programmsteuerungs-Modells,
- Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios sowie
- Erhebung von Veränderungspotenzialen

und den hinsichtlich dieser Zielsetzungen in Abstimmung mit der KOS definierten Leitfragestellungen und ihren Operationalisierungen.

Durch den kombinierten Einsatz verschiedener Erhebungs- und Auswertungsmethoden (quantitative und qualitative Methoden) – einer so genannten triangulierenden Forschungsstrategie – wurden sowohl umfassende als auch Rückmeldungen zur Programmumsetzung erhoben. Zu explorativen Zwecken erfolgten 36 qualitative Interviews (mit Trägern, Coaches, Lehrbetrieben, Lehrlingen und KOS), welche um deskriptive Ergebnisse einer primär quantitativ angelegten Online-Erhebung bei der Zielgruppe ergänzt wurden.

Der vorliegende Endbericht der Evaluierung von Lehre statt Leere beginnt im Kapitel 2 mit einer detaillierten Darstellung des Evaluierungsdesigns und der angewandten Methodik: So setzt die Evaluierung am Kontext (Dokumenten- und Datenanalyse) an und betrachtet die Inputs (Coaching) als auch Prozesse (Organisation, Management und Programmimplementierung), um als Produkt Informationen zur Zielerreichung (Vollzugskontrolle) sowie Änderungsvorschläge und Entwicklungsperspektiven des Programms abzuleiten.

Im Kapitel 3 Zentrale Aussagen werden die oben genannten drei Zielsetzungen entlang der daraus abgeleiteten Leitfragestellungen und ihrer Operationalisierungen kompakt abgehandelt und diskutiert. Hier finden sich die Hauptergebnisse aller angewandten Erhebungsschritte in verdichteter, analysierter und interpretierter Form. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Skizzierung von Entwicklungsperspektiven aus der Sicht der Evaluation.

⁶ Bundesgesetz vom 26. März 1969 über die Berufsausbildung von Lehrlingen (Berufsausbildungsgesetz – BAG), StF: BGBl. Nr. 142/1969, in der geltenden Fassung <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276>; 26.02.2019

⁷ BMWFW: Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz, Stand 1. Juli 2017

Im Kapitel 4 werden alle Erhebungsergebnisse im Detail wiedergegeben, um die Nachvollziehbarkeit der Analysen zu ermöglichen:

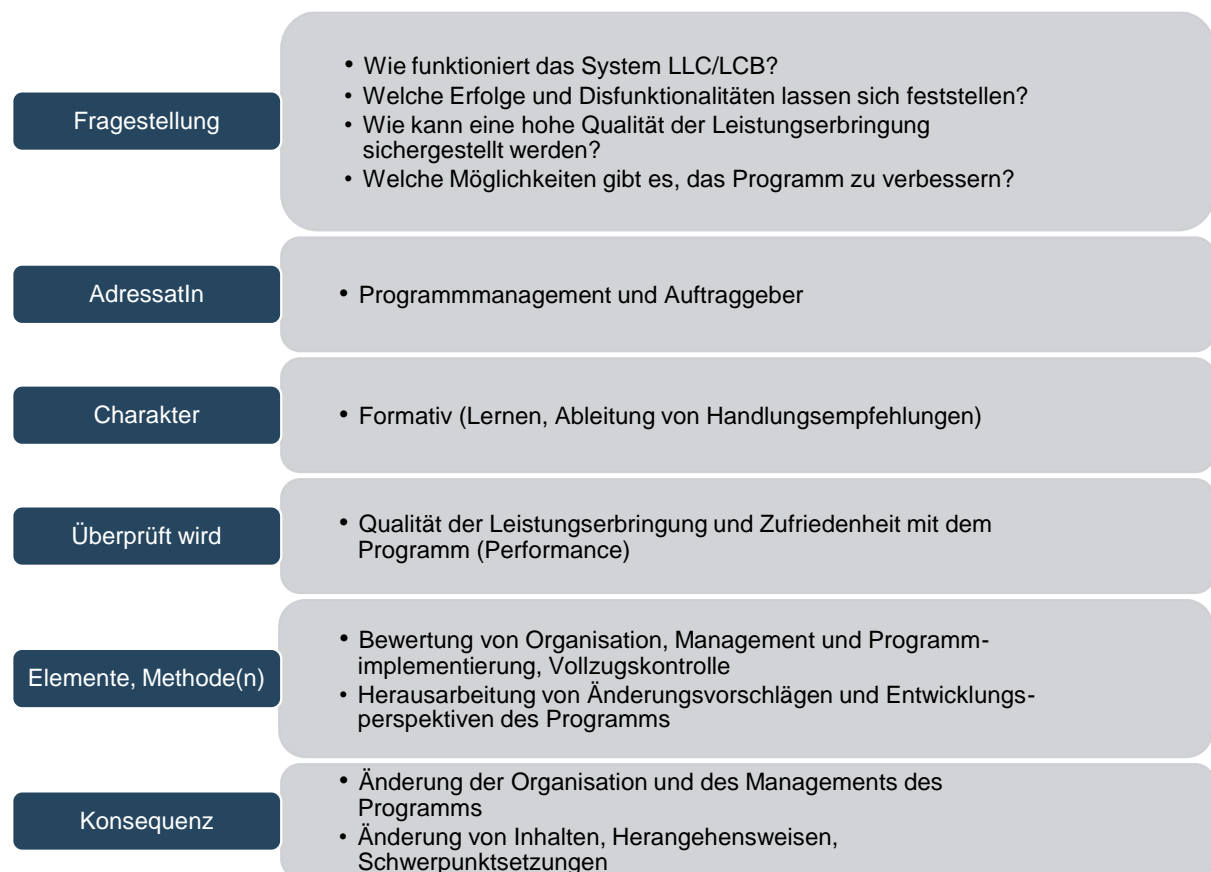
- Die Unterkapitel zu TrägervertreterInnen und Coaches, UnternehmensvertreterInnen (Lehrbetriebe; LB), Lehrlingen (LL) sowie den Vertreterinnen der KOS beginnen jeweils mit einer Zusammenfassung, in welcher eine Verschränkung der Ergebnisse aus quantitativer Erhebung und qualitativen Interviews erfolgt (KOS: nur qualitative Interviews). Fortgesetzt wird mit der detaillierten Darstellung der Ergebnisse gemäß Erhebungsmethode und in Bezug auf die Leitfragestellungen sowie ihrer Operationalisierungen.
- Das Unterkapitel Quantitative Datenanalyse enthält Auswertungen und Visualisierungen von Daten aus der CZone-Datenbank des Programms, meist für die Jahre 2016-2018 zu den zum Zwecke dieser Evaluierung vereinbarten Indikatoren. Hier werden die Auswertungsergebnisse nach Lehrlingscoaching, Lehrbetriebscoaching, sowie Kommunikation und Vernetzung (KuV) entlang der Leitfragestellungen und ihrer Operationalisierungen und soweit möglich nach Schwerpunktzielgruppen, Bundesländern, Coachingthemen, Coachingwirkungen etc. dargestellt, als auch das Zusammenspiel verschiedener Indikatoren über Kreuztabellen/-grafiken veranschaulicht.
- Im Unterkapitel Dokumentenanalyse sind zentrale Dokumente, welche als Basis für die Evaluierung dienen, gelistet. Auf dieser Basis erfolgte zu Beginn der Evaluierung eine schematische Darstellung der relevanten Stakeholder des Programms und ihrer Kooperation wie in den zentralen Dokumenten festgelegt. Die Analyse der Rollenzuschreibungen an die Akteure gemäß der Dokumente findet sich ebenfalls im Unterkapitel Dokumentenanalyse.

2. Evaluierungs-Design und Methodik

Evaluierungsdesign

Die gegenständliche Evaluierung kann wie folgt skizziert werden⁸:

Abbildung 1: Eckpunkte der Evaluierung



Die Evaluierung des Programms soll demgemäß einerseits eine Überprüfung der bisherigen Performance des LLC/LBC ermöglichen, andererseits Grundlagen bieten für allfällige Änderungsvorschläge, für eine Neubeauftragung des LLC/LBC ab 2020.

Zielsetzungen und Leitfragestellungen

Wie mit dem Auftraggeber vereinbart, orientiert sich die Evaluierung dabei an folgenden drei Zielsetzungen mit Leitfragestellungen (Aufzählung erster Ordnung), die mit Operationalisierungsfragen (Aufzählung zweiter Ordnung) beispielhaft spezifiziert werden:

⁸ Plattform Forschungs- und Technologieevaluierung (2012): Standards der Evaluierung in der Forschungs- und Technologiepolitik, Wien: fteval.

Reflexion des Programmsteuerungs-Modells

- Ist die organisatorische Struktur (Rollenaufteilung bei der Abwicklung) zweckmäßig ausgestaltet?
 - Wie können Qualitätsstandards bei den Coaches und beim Beratungsprozess gesichert werden?
 - Wie werden überbundene Aufgaben (z.B. Fallbesprechungen, Supervision, Beschwerdemanagement) durchgeführt?
- Welche Unterschiede lassen sich in Bezug auf die Leistungserbringung zwischen den einzelnen Losen darstellen?
 - Welchen Anteil in der Leistungserbringung haben Controllingpflichten, Administration und Dokumentation?
- Welchen Beitrag leisten Kommunikation und Vernetzung in der aktuellen Form zur Zielerreichung?
 - Wie sehr tragen Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit der Träger bzw. der Koordinationsstelle zur Aufschließung von Fällen bei?
 - Wie verfahren Träger und Coaches bei der Abstimmung mit verwandten Angeboten im Bundesland?

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios

- Erweisen sich die eingesetzten Instrumente (Info-Tätigkeit, Erstgespräch, Coaching, Case Management, Nachbetreuung) als geeignet, um die Zielsetzungen erreichen zu können?
 - Welches Coachingverständnis liegt der Umsetzung zugrunde?
 - Wie wird sichergestellt, dass persönliche und soziale Stabilisierung stattfindet?
 - Können inner- bzw. außerbetriebliche Problemfelder geklärt werden, die eine positive Lehrabschlussprüfung gefährden würden?
 - Wie werden Schnittstellen zu Kooperationsprojekten gestaltet? Welche Erfahrungen werden damit gemacht?
- Ist die bestehende Dokumentation zweckmäßig und ausreichend für die Erfassung der Wirkung?

Erhebung von Veränderungspotenzialen

- Welches Optimierungspotential gibt es bei der organisatorischen Struktur?
- Welches Optimierungspotential gibt es bei der Leistungserbringung?
- Welche Innovationsmöglichkeiten ergeben sich bzgl. Coaching-Methoden und Kommunikation mit der Zielgruppe (social media, elektronisch, digital)?

Methodische Vorgehensweise

Methodisch setzt die Evaluierung am Kontext (Dokumenten- und Datenanalyse) an, betrachtet die Inputs (Coaching) und Prozesse (Organisation, Management und Programmimplementierung), um als Produkt Informationen zur Zielerreichung (Vollzugskontrolle) sowie Änderungsvorschläge und Entwicklungsperspektiven des Programms abzuleiten (vgl. CIPP-Modell nach Daniel L. Stufflebeam, 2007⁹).

⁹ Stufflebeam, Daniel L. (2007): Daniel Stufflebeam's CIPP-Model for Evaluation, in: Stufflebeam, Daniel L. / Shinkfield, Anthony J. (ed.): Evaluation Theory, Models and Applications, San Francisco: Jossey-Bass.

Abbildung 2: Schematische Darstellung aller Module und angewandten Methoden



* Durchführung in Kooperation mit der KOS

Quelle: eigene Darstellung

Mit dem kombinierten Einsatz verschiedener Erhebungs- und Auswertungsmethoden (quantitative und qualitative Methoden) – einer so genannten triangulierenden Forschungsstrategie – wird es, im Gegensatz zum Einsatz einer einzelnen Methode bzw. eines einzigen methodologischen Zugangs, möglich, sowohl zu umfassenderen als auch präziseren Informationen zu gelangen. Da unterschiedliche Methoden auf verschiedene Ausprägungen der Realität abzielen, können auf diese Weise die Erkenntnismöglichkeiten erweitert, systematische Fehler reduziert und Ergebnisse validiert werden.¹⁰ Zur Durchführung der modularen Evaluierung kam folgender Methodenmix zum Einsatz:

Dokumentenanalyse

Die Evaluierung startete mit einer Dokumentenanalyse, die auf Informationsbeständen der Koordinationsstelle basiert und die einen Überblick über vorhandene Informationen, laufende Prozesse und typische „Problemfälle“ ermöglicht.

Zu diesem Zweck wurden folgende Dokumente analysiert (siehe auch Kapitel 4.6):

- Dokumente, die als Basis für die Serviceleistungen des Lehrlings- bzw. Lehrbetriebscoachings dienen (z. B. Ausschreibungsunterlagen, Richtlinie, Handbücher etc.),
- Schriftstücke und Formulare, die dem Coaching zugrunde liegen (z. B. Formulare, die von den Lehrlingen/Lehrbetrieben im Vorfeld auszufüllen sind, Informationsmaterialien etc.),
- Dokumente, die im Prozess selbst verwendet werden (z. B. Gesprächsleitfäden, Dokumentationsleitfäden bzw. andere Methoden- und Toolbeschreibungen) sowie
- Anlassfälle (Problem- und Beschwerdefälle) und darauffolgende systemrelevante Interventionen der Koordinationsstelle (insb. in Bezug auf die Zusammenarbeit Koordinationsstelle-Träger-Coaches).

¹⁰ Stefanie Smoliner: Methoden, in: Plattform Forschungs- und Technologieevaluierung (2012): Standards der Evaluierung in der Forschungs- und Technologiepolitik, Wien: fteval.

Das Ergebnis der Dokumentenanalyse ist einerseits eine „Systembeschreibung“ (Visualisierung), andererseits eine Auswertung der Rollen- und Handlungsbeschreibungen der relevanter AkteurInnen. Damit wurde die Grundlage für die folgenden Evaluierungsschritte und insbesondere für die Interpretation ihrer Ergebnisse sowie der Entwicklung von Vorschlägen für eine Neubeauftragung des LLC/LBC geschaffen.

Quantitative Datenanalyse (CZone-Datenbestände)

Quantitative Methoden werden in erster Linie dort eingesetzt, wo es darum geht, große Datenmengen auf breiter Basis zu analysieren, summative Ergebnisse und “hard numbers“ zu produzieren, Hypothesen über Zusammenhänge zu prüfen sowie Wirkungsabschätzungen zu treffen. Diese Analyse ermöglicht eine quantitative Beschreibung der Umsetzung des LLC/LBC und liefert die Basis für die Muster- und Hypothesenbildung.

Grundlage sind die CZone-Datenbestände für LLC, LBC und KuV 2016-2018. Gemeinsam wurde zwischen Koordinationsstelle und Auftragnehmer festgelegt, welche Indikatoren zur Auswertung herangezogen werden und in welcher Kombination diese, z.B. mittels Kreuztabellen, analysiert werden.

Es erfolgte eine Auswertung der quantitativen Daten mittels deskriptiver Analyseverfahren (wie z.B. Häufigkeitsverteilungen; Streuungsmaße wie Mittelwert, Median, Varianz, Standardabweichung oder bivariaten deskriptive Analyseverfahren wie Kreuztabellen), welche sich zur Beschreibung von Verteilungen und deren zeitlicher Entwicklung eignen. Rohdaten aus der CZone wurden von der KOS zur Verfügung gestellt, die Auswertung und Visualisierung erfolgte durch die ÖSB.

Qualitative Befragung (Telefoninterviews)

Bei qualitativen Methoden stehen das Verstehen von komplexen Veränderungen und Wirkungszusammenhängen sowie die Erklärung von Kontextbedingungen, subjektiven Verhaltensweisen und Einstellungen im Vordergrund. Qualitative Verfahren zeichnen sich durch eine große Offenheit und Flexibilität aus. Ihre Vorgehensweise erlaubt höhere Freiheitsgrade, ist explorativ und hypothesengenerierend.

Während die Einschätzungen der VertreterInnen der beiden Ministerien im Rahmen der inhaltlichen Diskussion anlässlich der begleitend durchgeführten Steuergruppen abgeholt wurden, kamen explorative, leitfadengestützte Interviews¹¹ zur Befragung der anderen Stakeholder-Gruppen zum Einsatz. Insgesamt wurden 36 qualitative Interviews durchgeführt, mit

- 9 VertreterInnen der beauftragten Trägerorganisationen (alle Bundesländer),
- 8 Coaches (alle Bundesländer außer Kärnten, Träger = Coach),
- 8 Lehrlingen (alle Bundesländer außer Burgenland),
- 9 VertreterInnen von Unternehmen (alle Bundesländer) und
- 2 VertreterInnen der KOS

Die Aufschließung der VertreterInnen der Trägerorganisationen und der Coaches erfolgte über die KOS. Aus Datenschutzgründen konnte die Koordinationsstelle keinen direkten Zugang zu UnternehmensvertreterInnen und Lehrlingen herstellen. Daher wurden Coaches im Rahmen der Interviews gebeten, Kontakte zu Lehrlingen und Unternehmen in ihrem Bundesland herzustellen.

¹¹ Nach Michael Meuser und Ulrike Nagel können narrative Passagen im Interviewverlauf wichtig sein, um Schlüsselstellen in der Tiefe herauszuarbeiten, stehen aber nicht im Zentrum des Interviews. Das leitfadengestützte Interview grenzt sich hier deutlich vom biographischen (narrativen) Interview ab. Dies auch, indem sich die gestellten Fragen auf Handlungen, Verfahren und Instrumente konzentrieren, um allgemeine, überpersönliche Prinzipien und Instrumente dokumentieren zu können. Die Person steht hier weniger im Fokus. Michael Meuser / Ulrike Nagel (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion, in: Alexander Bogner / Beate Littig / Wolfgang Menz (Hg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 52

Der inhaltliche Fokus der Befragung lag dabei auf den oben skizzierten Leitfragestellungen. Die hierzu entwickelten Interviewleitfäden enthielten einerseits gemeinsame, andererseits spezifisch für die Zielgruppe ausgerichtete Fragen, um so vertiefte Aussagen gewinnen zu können. Dabei wurde mit offenen, nicht standardisierte Fragen gearbeitet, um eine inhaltliche Prädeterminierung zu vermeiden und um sich situativ an die Gesprächssituation anpassen zu können. Durch einen neutralen bis weichen Interviewstil wurde sichergestellt, dass zentrale Themen in allen Interviews besprochen werden, aber auch Raum für durch InterviewpartnerInnen im Kontext aufgebrachte Aussagen und Themen bleibt.¹²

Die Interviews dauerten ca. eine halbe bis eine Stunde und wurden im Zeitraum Juli bis September 2019 telefonisch bzw. persönlich (mit der KOS) durchgeführt.

Die Dokumentation der qualitativen Interviews erfolgte in drei Schritten: Notizen durch InterviewerIn, Mitschnitt der Interviews (vorbehaltlich der Zustimmung der Interviewpartner; Aufbewahrung der Audio-Datei), Exzerpte der Interviews (keine vollständige Transkription).

Die Auswertung und Analyse der Interviews erfolgte in Anlehnung an Michael Meuser und Ulrike Nagel¹³ nach einem mehrstufigen Auswertungsverfahren. Dabei wurde auf Basis der Transkripte bzw. Exzerpte der Interviews eine Sequenzierung des Textes nach thematischen Einheiten vorgenommen. Diese wurden in der Folge zu thematisch vergleichbaren Textpassagen gebündelt, um daraus Gemeinsamkeiten und Differenzen der Aussagen abzuleiten. Die Verknüpfung der Sinnzusammenhänge erfolgte unter Berücksichtigung der in den Dokumenten dargelegten Informationen zum Programm Lehre statt Leere.

Zitate der Interviewpartner werden im Text in kursiver Schrift dargestellt. Die Quellen der Aussagen werden durch Abkürzungen gekennzeichnet (Trägerkoordinator Tirol – TT, Coach Steiermark – CSt, Lehrling Niederösterreich – LN, Betrieb Salzburg BSa usw).

Quantitative Befragung (Online-Erhebung)

Die Evaluierung umfasst neben der qualitativen Befragung auch die quantitative Befragung der Coaches, Lehrlinge und VertreterInnen von Lehrbetrieben, welche im Zeitraum August bis Oktober 2019 erfolgte.

Im Gegensatz zu Explorationen mit ihren qualitativ orientierten Fragestellungen sowie deren weiten Spielräumen hinsichtlich der Frageformulierung, Fragefolge und Interpretation der Antworten sind beim quantitativen, standardisierten Vorgehen die Fragebogeninhalte fixiert und genormt, d.h. für alle Befragungen genau gleich. Die Standardisierung soll gewährleisten, dass die Einzelauskünfte unmittelbar vergleichbar, damit auch wiederholbar und überprüfbar sind. Nur so lassen sich auch die Datenverarbeitung und die quantitative Auswertung zuverlässig und rationell durchführen.¹⁴

Aus der vorangegangenen qualitativen Befragung der Lehrlinge, VertreterInnen der Lehrbetriebe und Coaches wurden typische Antwortkategorien gebildet und so ein Online-Fragebogen entwickelt, der primär geschlossene Fragestellungen enthält. Bei der Bildung der Antwortkategorien wurde auf

¹² Jan Kruse (2008): Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“, Universität Freiburg, S. 31f

¹³ Michael Meuser / Ulrike Nagel (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion, in: Alexander Bogner / Beate Littig / Wolfgang Menz (Hg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 35-61

¹⁴ Ludwig Berekhofen / Werner Eckert / Peter Ellenrieder (2004): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden: Gabler, S. 101

eine ausreichendes Spektrum an Kategorien, die Reihung der Antworten sowie deren sprachliche Angepasstheit an die Zielgruppe geachtet.¹⁵

Der Fragebogen wurde der KOS als Online-Tool (die Abwicklung erfolgte über Survey Monkey) zur Verfügung gestellt, was eine anonyme Beteiligung ermöglichte. Gemeinsam mit einem Informationsschreiber zur Online-Erhebung wurden die Links zu den drei Online-Befragungen durch die KOS an die Träger und Coaches und durch diese wiederum an die bei ihnen aktuell in Beratung befindlichen Lehrlinge und Unternehmen kommuniziert. Dabei unterstützte die KOS den Rücklauf, indem die Online-Erhebung sowohl telefonisch als auch schriftlich von der KOS avisiert und in regelmäßigen Abständen nachgefasst wurde. Diese pragmatische Vorgehensweise war notwendig, da die Kontaktierung der UnternehmensvertreterInnen und Lehrlinge aus Datenschutzgründen nicht über die Koordinationsstelle direkt erfolgen konnte. Es wurde eine Vollerhebung bei allen Coaches sowie im Zeitraum August bis Oktober 2019 im Coaching befindlichen Lehrlingen und Lehrbetrieben angepeilt.

Diese Vorgangsweise ermöglichte trotz schwieriger Zugänge zu den Befragungsgruppen eine realisierte Stichprobe im Ausmaß von 63 % der Coaches, 15 % der Lehrbetriebe (gemessen an 130 offenen LBC-Fällen per Ende Oktober 2019) sowie 11 % der Lehrlinge (gemessen an 571 offenen LLC-Fällen per Ende Oktober 2019). Wobei die Anzahl der tatsächlich offenen Fälle überschätzt sein dürfte, da eine Tendenz zur Nichtabschlussung von Coachings besteht. Einige Online-Fragestellungen bilden auch jene der CZone ab und der Gegencheck der Erhebungsdaten mit den Daten aus der quantitativen Auswertung der CZone-Daten über alle Fälle zeigt, dass die Erhebungsdaten plausibel sind.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte jeweils für die gesamte Befragungsgruppe. Eine Auswertung nach Bundesländern erscheint aufgrund der geringen Variabilität für die meisten Fragestellungen und der geringen Anzahl an Beantwortungen je Bundesland wenig sinnvoll.

Kooperation mit der KOS und Begleitung des Evaluierungsprozesses durch eine Steuergruppe

Der Evaluierungsprozess wurde von einer Steuergruppe, in der VertreterInnen der beiden Ministerien sowie IFS und KOS teilnahmen, begleitet. Diese Steuergruppe traf im Juni 2019 zum Kick-Off der Evaluierung zusammen, im Juli 2019 wurden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der ersten qualitativen Interviews präsentiert und Fragebögen abgestimmt.

Zudem fanden mit der Inhouse GmbH (IFS) und der KOS im August und im November 2019 Zusammentreffen zum Austausch über den Evaluierungsfortschritt statt und beim jährlichen Erfahrungsaustausch (ERFA) sowie dem Beirat wurden im Oktober 2019 Blitzlichter aus den Erhebungen bei den Coaches präsentiert.

¹⁵ Ludwig Berekhofen / Werner Eckert / Peter Ellenrieder (2004): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden: Gabler, S. 103

3. Zentrale Aussagen

Die folgenden Ausführungen fassen die Ergebnisse der durchgeführten Erhebungen zu einer Gesamtdarstellung zusammen, die sich an den Leitfragestellungen orientiert (Kapitel 3.1. bis 3.3.) und schließen mit einer Skizzierung von möglichen Entwicklungsperspektiven des Programms Lehre statt Leere (LSL) aus Sicht der Evaluation (Kapitel 3.4.).

3.1. Reflexion des Programmsteuerungs-Modells

Schwerpunkt-Zielgruppen erreicht

In der Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz¹⁶ sind drei Schwerpunkt-Zielgruppen für das Programm Lehre statt Leere (LSL) herausgehoben:

- Junge Frauen in für sie untypischen Lehrberufen
- Lehrlinge mit Migrationshintergrund/ethnische Ökonomien
- Ausbildung in KMU (bis 250 MitarbeiterInnen)

Alle drei Gruppen werden im Vergleich zur Gesamtheit der jeweiligen Zielgruppe sehr gut (vgl. Abbildung 29-31 in Kap. 4.5) erreicht.

Das gelang einerseits, weil einzelne Bundesländer spezifische Aktivitäten gesetzt haben, um bspw. Mädchen in untypischen Berufen oder Lehrlinge in ethnischen Ökonomien zu erreichen (bspw. Vorarlberg). Andererseits zeigen die Ergebnisse aber, dass das Programm insgesamt treffsicher konzipiert wurde und seine Angebote bedarfsgerecht ausgerichtet wurden.

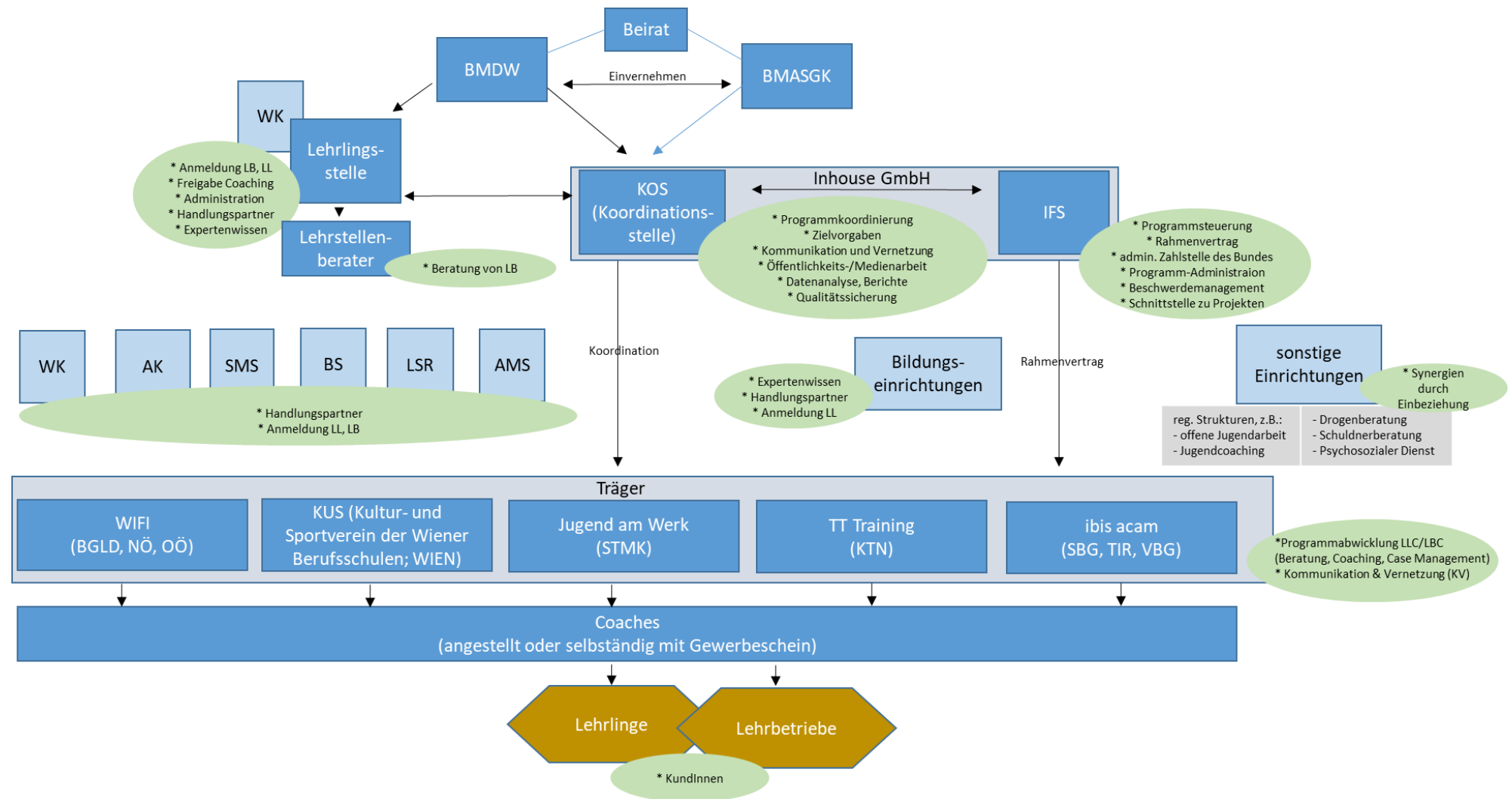
Darüber hinaus wurden auf Grund regionaler Bedarfe zusätzliche Schwerpunkte gesetzt und in der Umsetzung verfolgt, z.B. die Unterstützung psychisch kranker Jugendlicher, wie in Tirol, oder der Fokus auf bestimmte Branchen, wie bspw. in Niederösterreich.

Trotz komplexem Steuerungs- und Umsetzungssystem – hohe Klarheit bei Träger und Coaches

Das Gesamtsystem des Programms Lehre statt Leere, wie es sich seit der Beauftragung der Trägerorganisationen im September 2015 in allen Bundesländern ausdifferenziert hat, lässt sich wie in der folgenden Grafik darstellen:

¹⁶ BMWFW: Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz, Stand vom 01.07.2017

Abbildung 3: Gesamtsystem Lehre statt Leere



Trotz dieser Komplexität sind für 88 % der befragten TrägervertreterInnen und Coaches Ansprechpersonen und Zuständigkeiten klar. Während Inhouse Förderservice (IFS) von beiden Gruppen wenig in dessen Rollen und Aufgaben wahrgenommen wird, werden sowohl von Trägern als auch von Coaches die Koordinationsstelle (KOS) als die zentrale Ansprechpartnerin für Fragen bspw. der Umsetzung, Organisation, Dokumentation, Abrechnung und Berichtslegung beschrieben und deren Aufgabendurchführung und das von ihr herausgegebene Handbuch und CZone-Manual insgesamt sehr positiv bewertet. Durchwegs sehr positiv beurteilen die UmsetzerInnen auch die Rolle und Funktionsweise der Lehrlingsstellen, insb. hinsichtlich der Freigabe der Coachingfälle. Je nach Bundesland unterschiedlich wird von den Trägern, den Coaches und auch der KOS deren Rolle bei der Aufschließung von Lehrlingen und insb. von Unternehmen eingeschätzt.

3.1.1. Ist die organisatorische Struktur (Rollenaufteilung bei der Abwicklung) zweckmäßig ausgestaltet?

Drei Dokumente determinieren im Wesentlichen das Programm Lehre statt Leere, wie es aktuell umgesetzt wird, und beschreiben die Programmsteuerung:

- Richtlinie gem. Stand 1. Juli 2017¹⁷
- Leistungsbeschreibung des Vergabeverfahrens; 11.6.2015¹⁸
- Handbuch Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching; Stand 27.9.2018¹⁹

Differenziertes Steuerungsverständnis und unklare Rollenzuschreibungen

In der Gegenüberstellung einzelner Rollen und Aufgaben werden hinsichtlich der Steuerung des Programms unterschiedliche Ausprägungen und Rollenzuschreibungen sichtbar. So ordnen die Richtlinie und die Leistungsbeschreibung die „Steuerung“ den beiden Ministerien zu, während im Handbuch die „Programmsteuerung im Auftrag der Bundesministerien“ der KOS zugeschrieben wird. Weitere Steuerungsfunktionen übernehmen IFS (Vertragspartner der Träger und administrative Zahlstelle) sowie die Lehrlingsstellen (Freigabe der Coachings).

Darüber hinaus werden den Coaches Aufgaben und Verantwortung zugeschrieben, die eigentlich Steuerungselemente der Träger sind. So obliegt beispielsweise die Freigabe abrechenbarer Leistungen den Coaches und es wird im Handbuch ausdrücklich geregelt, wann „Coaches keine Auszahlung für eine Coachingleistung erhalten“.

Die Trägeraufgaben sind dagegen hinsichtlich Planung und Controlling der zu erbringenden Leistungen (Coaching und KuV), Führung der angestellten bzw. auf Werkvertragsbasis tätigen Coaches sowie des Qualitäts- und Wissensmanagements auf Trägerebene im Handbuch nicht explizit festgelegt.

Dieser „Dokumentenbefund“ deckt sich mit den Aussagen der KOS-MitarbeiterInnen, die im Laufe der Zeit Zusatzfunktionen übernommen haben, weil manche Träger ihrer Rolle nicht vollständig

¹⁷ BMWFW: Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz, Stand vom 01.07.2017

¹⁸ Litschel, Veronika (öibf): Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe. Leistungsdefinition – inhaltliche Basis der Ausschreibungsunterlagen. 12.03.2015

¹⁹ KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching) im Auftrag von BMWFW und BMASK: Handbuch Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching, V 0.5 vom 27.09.2018

nachgekommen sind (bspw. bei der Abrechnung oder der KuV-Planung). Mit der Folge, dass die Steuerung durch die Bundesebene (sei dies durch BM, KOS oder IFS) z.T. zu Einzelfallinterventionen mutiert ist. Dadurch ergeben sich in der operativen Umsetzung Reibungsverluste und Mehraufwände, wie sie sich in den 37 Fallvignetten²⁰ oder den durchgeführten Interviews manifestieren, z.B. hinsichtlich unklarer Schnittstellen oder Träger-Coach-Problematiken bei der Auszahlung der Honorare.

Aber auch einzelne Träger meinen, dass die Kommunikation der KOS jedenfalls über die Träger laufen und die KOS nicht in allen Agenden mit den Coaches direkt kommunizieren sollte.

Steuerung durch 10 Hände

Die KOS betont die Wichtigkeit ihrer Rolle in der Programmabwicklung und -zusammenhaltung, da LSL in 9 Bundesländern dezentral durch verschiedene Träger umgesetzt wird. Auch die Coaches und Träger sehen die KOS als sehr wichtig an, um den Zusammenhalt des Programms bundesweit zu sichern. Hinsichtlich Steuerung verweist die KOS einerseits auf das Spannungsfeld zwischen inhaltlicher Beauftragung durch die Ministerien und ihrer formalen Einbettung in die Inhouse GmbH, andererseits ebenfalls auf die „Steuerung durch 10 Hände“. Sie diagnostiziert, dass sie als Koordinationsstelle nur „Empfehlungen“ abgeben, aber nicht wirklich steuern kann, weil ein Durchgriffsrecht gegenüber Trägern und Coaches nicht gegeben ist. Insb. beim Abrechnungsprozess sind systembedingt viele Partner involviert: Coach, Trägerkoordinator, Buchhaltung beim Träger, KOS, IFS. Faktisch findet der Abrechnungsprozess aber vielfach zwischen Coach und KOS statt. Dabei übernimmt die KOS auch den Qualitätssicherungsprozess der Dokumentation und auftauchender dahinterliegender Umsetzungsthematiken.

Planungssystem ohne Steuerungsfunktion

Das Programm LSL ist von Beginn an mit einem quantitativen Planungssystem für Coaching-Fallzahlen und KuV-Aktivitäten auf Bundeslandebene²¹ ausgestattet. Die KOS betont die Notwendigkeit quantitativer Vorgaben zu Planzahlen und Leistungszielen, verweist aber gleichzeitig darauf, dass dieses gegenwärtig aber nicht für die Steuerung eingesetzt wird. Eine Nichterfüllung führt zu keinen Konsequenzen. Und die Träger erleben vielfach die Planzahlen auch nicht als Vorgaben, sondern sehen diese eher als Orientierung eines Ausschöpfungsmaximums.

Trotz dieses Umstandes lassen sich aus den CZone-Daten Tendenzaussagen treffen. So wurden im Durchschnitt der Jahre 2016 bis 2018 und für Gesamtösterreich betrachtet die Planzahlen beim LLC zu hundert Prozent erreicht. Anders bei den LBC-Fällen, bei denen in dieser Zeit nur ca. 40 % der Planzahlen österreichweit realisiert werden konnten – mit Schwankungen zwischen 26 % im Burgenland und 61 % in Niederösterreich (vgl. Abbildungen 25 und 26 in Kapitel 4.5).

Bzgl. der Planung des Einsatzes der KuV-Instrumente und des diesbezüglichen Einsatzes der Coaches ortet die KOS eine Schwäche bei den Trägern, die von ihr teilweise kompensiert wird. Aus Sicht der Coaches ist die prädiktive Planung deshalb schwierig, weil Aktivitäten und Bedarfe der

²⁰ KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching): Dokumentation Fallvignetten Evaluierung LSL (Zusammenstellung in Excel Datei), Juni 2019; KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching): Anlagen zur Dokumentation Fallvignetten mit Details zu den jeweiligen Fällen (Word-Dateien), Juni 2019

²¹ KOS: KuV Jahresplanungen 2016, 2017, 2018, 2019; KuV Jahresplanungen der jeweiligen Bundesländer 2016, 2017, 2018, 2019

Handlungspartner, auf die reagiert werden muss, nicht schon ein Jahr im Vorhinein bekannt sind und sich kurzfristig ändern.

Überbundene Aufgaben z.T. vielfältig, aber nicht für alle

Die Abrechnung anhand der zwei Leistungspositionen Coachingstunden und KuV-Stunden prägt die Umsetzung. Die Programmsteuerung durch die Träger und die Umsetzung durch die Coaches fokussiert deshalb auf abrechenbare Coaching- und KuV-Leistungen. Sonstige qualitätssichernde Nebenleistungen geraten mitunter aus dem Blickfeld.

Aber sowohl Coaches als auch TrägervertreterInnen zählen zahlreiche Beispiele qualitätssichernder Leistungen als Teil der überbundenen Aufgaben auf Trägerebene auf. Sie reichen von jährlichen Klausuren über Fallsupervisionen bis zu wöchentlichen Treffen und Prozessbeschreibungen. Bei der online-Befragung der Coaches gaben 70 % an, dass Intervision immer bzw. regelmäßig stattfanden, bei Teamsupervision waren es 61 % und beim Wissensaustausch 56 %.

Aber bis zu 19 % der Coaches antworteten, dass keine diesbezüglichen Angebote für sie zur Verfügung stehen. In den Befragungen der Träger und Coaches wird dabei als eine Ursache dafür genannt, dass es sich dabei um Leistungen des integrierten Stundensatzes handelt und es dazu keine einheitlichen Standards gibt.

So sieht das auch die KOS, die vermutet, dass überbundene Qualitätssicherungsaufgaben z.T. hinter die abrechnungsrelevante Leistungserbringung zurücktreten und in der Umsetzung, insbesondere, wenn freiberufliche Coaches tätig sind, weniger relevant sein dürften.

Gemeinsame Qualitätsstandards: nur ERFA bietet Möglichkeit zur Entwicklung

Einhellig wird von den Coaches und TrägervertreterInnen der ERFA als wesentlicher und einziger Beitrag angeführt, um ein über alle Bundesländer geteiltes Coaching- und Programmverständnis herzustellen und durch den gegenseitigen Austausch Qualitätsstandards für den Beratungsprozess zu entwickeln und zu sichern.

Aus diesem Grund schlagen sie auch eine Intensivierung vor: Sei dies zwei Mal jährlich oder zweitägig, die Teilnahmemöglichkeit mehrerer Coaches je Träger und/oder die zusätzliche Anwendung kleinerer Formate.

3.1.2. Welche Unterschiede lassen sich in Bezug auf die Leistungserbringung zwischen den einzelnen Losen darstellen?

Wie in Kapitel 4.5 quantitative Datenanalyse dargestellt lassen sich z.T. beträchtliche Unterschiede in der Leistungserbringung in den einzelnen Bundesländern im Zeitablauf erkennen. Das betrifft bspw. die Zahl und Dauer der Fälle, die Plan-Ist-Vergleiche, die Fortsetzungsquoten oder den KuV-Einsatz.

Dafür verantwortlich sind u.a. die unterschiedliche regionale Ausrichtung des Programms, spezifische regionale institutionelle Rahmenbedingungen oder Unterschiede bei den Trägern bzgl. Management des Auftrages, der Arbeitsweise, der Netzwerkpartner oder Dienstverhältnisse mit den Coaches.

Folgende Faktoren lassen sich aus den Aussagen zur Leistungserbringung beschreiben:

Programmaufbau und Startschwierigkeiten

In manchen Bundesländern konnte direkt auf Vorerfahrungen aus der Pilotphase aufgebaut werden, in anderen Bundesländern dauerte es, bis das Programm voll angelaufen war. In Niederösterreich bspw. konnte der Koordinator – geschuldet den KuV-Abrechnungsmodalitäten – nicht selbst das Programm aktiv bekanntmachen. Erst nachdem ein passendes Coaching-Team etabliert war, konnte das Programm Fahrt aufnehmen. Auch im Burgenland gab es einen langsamen Start des Programms. In Kärnten gab es während der Programmlaufzeit einen Trägerwechsel. Vom ursprünglichen Träger wurden kaum KuV-Stunden abgerufen, der Programmaufbau verzögerte sich.

Zusammenarbeit mit Berufsschulen und Etablierung von Repräsentanzen

Da die Bekanntmachungen und insbesondere Repräsentanzen an den Berufsschulen das höchste Aufschließungspotenzial von Lehrlingen mit sich bringen, steht die gute Zusammenarbeit mit den Schulen auch in einem direkten Zusammenhang mit den Fallzahlen des Lehrlingscoachings. In jedem Bundesland sind die Coaches jedoch mit anderen Bedingungen konfrontiert. Während es in Tirol, Oberösterreich und Salzburg gelungen ist, Repräsentanzen fast flächendeckend zu etablieren und diese mittlerweile ein fixer Bestandteil des Schulsystems sind, war es in Niederösterreich oder Kärnten schwierig bis gar nicht möglich, Repräsentanzen aufzubauen (u.a. wegen anderen relevanten Systemakteuren wie der etablierten Schulpsychologie). Da es in der Steiermark auch nicht möglich war, Repräsentanzen in den Berufsschulen einzurichten, wichen die Coaches auf Lehrlingshäuser und kooperative Berufsschulen aus. In Vorarlberg wiederum dürfen Repräsentanzen nur vorrangig für eine Kontaktabmahnung genutzt werden (max. 15 Min./Lehrling).

Zusammenarbeit mit den Lehrlingsstellen/LehrstellenberaterInnen bzw. der Wirtschaftskammer

Die Lehrlingsstellen mit den LehrstellenberaterInnen sind in jedem Bundesland anders aufgestellt. Die Überprüfung der Förderfähigkeit der Lehrlinge und Betriebe funktioniert überall reibungslos. Die Zusammenarbeit zur Bekanntmachung des Programms und Aufschließung von möglichen Coachingfällen ist jedoch unterschiedlich gestaltet. In Niederösterreich gibt es beispielsweise ein starkes Konkurrenzangebot durch die LehrstellenberaterInnen, in Vorarlberg gab es ein historisch gewachsenen Angebot an der Lehrlingsstelle, das der Wirkmächtigkeit des LSL-Umsetzung Grenzen gesetzt hat. In anderen Bundesländern kommt es jedoch, auch bedingt durch die intensive Betreuung der KOS und der Vernetzungsarbeit der Coaches zu einer bedeutsamen Unterstützung.

Vernetzung in betrieblichen Netzwerken und mit Interessensvertretungen

Betriebliche Netzwerke und eine persönliche Anbindung an Interessensvertretungen sind ausschlaggebend, um Unternehmen für das Programm aufzuschließen. Der Träger in NÖ aber auch dessen Coaches konnten auf bestehende Kooperationen und Netzwerke zurückgreifen und dadurch auch schließlich die für das LBC geplanten Fallzahlen erreichen. In anderen Bundesländern, die eher im Jugend- und Lehrlingsbereich vernetzt sind, fällt es weitaus schwerer, diese Netzwerke zu etablieren und Unternehmen für das Programm zu gewinnen.

Große versus kleine Bundesländer

Bundesländer (Burgenland, Niederösterreich) müssen im Unterschied zu urbanen, dicht besiedelten Bundesländern (Wien, Vorarlberg) mehr Aufwand (insb. lange Wegzeiten) erbringen, um das Angebot flächendeckend allen Lehrlingen und Betrieben zur Verfügung zu stellen und sich regional mit allen relevanten Handlungspartnern zu vernetzen.

Beschäftigungsverhältnis der Coaches

Für manche Fragen der Programmsteuerung (Übernahme von aufwändigen bzw. schweren Fällen, weniger genutzte Repräsentanzen, Zurverfügungstellung qualitätssichernder Angebote durch Träger) kann es einen Unterschied machen, ob die Coaches angestellt oder auf Honorarbasis arbeiten.

Unterschiedliche Schwerpunkte in der Programmumsetzung

Die Träger in den Bundesländern setzen gemeinsam mit den Coaches individuell verschiedene Schwerpunkte in ihren Aktivitäten zur Erschließung bestimmter Zielgruppen. In Tirol bspw. wurde die Zusammenarbeit mit der Kinder- und Jugendpsychiatrie forciert. Das Entlassungsmanagement der psychiatrischen Stationen stellt den Kontakt zum Lehrlingscoaching her, um die berufliche Integration zu fördern. Das führt jedoch auch dazu, dass diese besonders belasteten Lehrlinge voraussichtlich den Anteil der längerfristig begleiteten Fälle erhöhen. In Niederösterreich hingegen wurde ein Schwerpunkt auf Lehrberufe mit hohen Abbruchsquoten gelegt (z.B. Einzelhandel und FriseurInnen). Um diese Lehrlinge zu erreichen wurde auf die Zusammenarbeit mit der Innung bzw. auf die Anwesenheit bei Lehrlingswettbewerben gesetzt. In Burgenland wiederum gibt es einen Fokus auf ÜBA-Lehrlinge, die bei der Aufnahme eines regulären Lehrverhältnisses begleitet werden.

3.1.3. Welchen Beitrag leisten Kommunikation und Vernetzung in der aktuellen Form zur Zielerreichung?

Zwischen 2016 und 2018 ist die Relation KuV-Stunden pro Fall (LLC/LBC) sukzessive gesunken und beträgt im Durchschnitt über die drei Jahre und alle Bundesländer 3,21 mit Schwankungsbreiten zwischen 5,81 (Stmk) und 1,62 (Wien) (vgl. Abbildung 33 in Kapitel 4.5).

KuV sehr wichtig für die Aufschließung von Fällen

Für 87 % der befragten Träger und Coaches ist KuV (sehr) wichtig für die Aufschließung – dauerhaft und auf hohem Niveau. Immerhin 46 % finden den zeitlichen Rahmen für KuV eher sehr knapp. Anhaltender Bedarf nach KuV-Leistungen besteht, so die Perspektive der befragten Träger und Coaches, weil einerseits sich im Laufe von drei Jahren die Gruppe der Lehrlinge völlig erneuert, andererseits auch die (Handlungs-)Partner wechseln. Weil der Bedarf darüber hinaus kurzfristig wechselt, sollten unterjährige Umschichtungen in der Planung erleichtert werden (rollierende Planung).

Die KOS sieht KuV ebenfalls als ausschlaggebend für die Zielerreichung und die Akquisition von Coachingfällen. Sie ermöglichen niederschweligen Zugang, der aber durch zusätzliche offenere Formate noch verbessert werden könnten (z.B. Coachcafé).

Die umgesetzten Stunden der Kommunikation und Vernetzung (KuV) schwanken zwischen den Bundesländern und Jahren sehr stark. Das ist nicht nur der Bundeslandgröße, sondern auch dem institutionellen Setting (beauftragter Träger, Handlungspartner, verwandte Projekte und Einrichtungen etc.), der personellen Aufstellung und Startbedingungen bei den Trägern und den unterschiedlichen Aufschließungsstrategien geschuldet.

Nur vorsichtig lassen sich Aussagen zur Frage treffen, in welchem Maße KuV-Aktivitäten unmittelbar zu neuen Fällen (LLC und LBC) führten. Die verfügbaren Daten konnten sich nur auf KuV-Protokolle beziehen, die vielfach Sammelprotokolle waren und mehrere KuV-Aktivitäten dokumentierten. Gemessen daran betrug das Verhältnis neue Fälle zu KuV-Protokollen im Durchschnitt zwischen 2016 und 2018 0,76. Wien, Tirol, Oberösterreich sowie Salzburg wiesen überdurchschnittlich viele Coaching-Fälle je KuV-Aktivität auf (Relation höher als 1). Zentrale Rolle bei der Aufschließung spielen jedenfalls die Vernetzung und die Repräsentanzen.

Faktoren, die über die Aufschließung entscheiden

Die befragten Träger wie Coaches sind sich einig, dass sowohl für Lehrlinge, wie auch Betriebe eine persönliche Ansprache durch die Coaches oder durch MultiplikatorInnen wichtig ist, um das Coaching mit der eigenen Problemlage in Verbindung zu bringen. Für Lehrlinge sind mobile und aufsuchende Ansätze und Settings von vorrangiger Bedeutung, während für Betriebe die Wirtschaftskammer und deren Systempartner eine zentrale Rolle spielen. Dieser persönliche und regionale Ansatz verursacht aber insb. am Land z.T. Probleme bei den Reisekosten und beim Zeitbudget.

Die UmsetzerInnen stufen regional angesetzte KuV-Aktivitäten, z.B. regionale Lehrlingsmessen, als erfolgreicher ein für die Aufschließung von Unternehmen und Handlungspartnern, als allgemeine (überregionale) Berufsorientierungsmessen.

Größtes und schnellstes Aufschließungspotenzial für Lehrlinge zeigen Berufsschul-Aktivitäten und Repräsentanzen, so die UmsetzerInnen. Dieser zeitlich und örtlich niederschwellige Zugang erhöht die Fallzahl, reduziert tendenziell die Coachingdauer, fokussiert auf schulische, weniger auf betriebliche Themen und führt ggf. zu längeren Laufzeiten (v.a. bei geblockten Schultypen). Viele der Bundesländer fokussieren aufgrund der guten Erreichbarkeit der Lehrlinge vor Ort auch ihre KuV-Aktivitäten auf die Berufsschule als wichtigsten Kommunikationskanal. In einigen Bundesländern (z.B. Niederösterreich und das Burgenland) konnten die Schulen jedoch nicht als wichtiger Handlungspartner gewonnen werden. In diesen Bundesländern wurde die Zusammenarbeit mit sonstigen Handlungspartnern, wie bspw. Lehrlingsstellen oder Betrieben forciert.

Erreicht werden, so die Coaches, insbesondere aktive und einem Coaching prinzipiell aufgeschlossene Lehrlinge, die Zugang zu einer Repräsentanz haben oder durch engagierte LehrerInnen angesprochen werden. Aber zurückgezogene, „schüchterne“ Jugendliche sind oft abgeschreckt, „trauen sich“ nicht den ersten Kontakt herzustellen. Aus den Interviews mit den Jugendlichen ist die Angst vor Stigmatisierung durch Inanspruchnahme des Coachings sowie Vorbehalte gegenüber psychosozialer Beratung klar zu erkennen. Wenig Zeit (bei einer 40-Stunden-Woche) wie auch eine periphere Lage des Wohn- bzw. Arbeitsorts stellen weitere Hindernisse dar.

Die Lehrbetriebe erfahren, so zeigt es sich in den Betriebsinterviews, oftmals über die Wirtschaftskammer oder die Lehrlingsstelle über das Coachingangebot. Auch die direkte Bekanntmachung der Coaches für die Betriebe ist ausschlaggebend, um sich für ein Coaching anzumelden. Für eine bessere Verbreitung des Programms empfehlen die Betriebe wie auch die UmsetzerInnen eine noch in-

tensivere Zusammenarbeit mit den Wirtschaftskammern, den Lehrlingsstellen wie auch den verschiedenen Netzwerken der Interessensvertretungen (Arbeitskreise der Innungen, Arbeitsgruppen der Industriellenvereinigung).

Betriebe begrüßen, dass das Coaching vor Ort im Betrieb stattfindet und kostenfrei ist. Sie profitieren durch die Kompetenz der Coaches in der psychosozialen Begleitung von Jugendlichen und den Kontakten zum Unterstützungssystem. Barrieren erleben die Coaches insbesondere in den fehlenden zeitlichen Ressourcen der Betriebe und der mangelnden Bereitschaft, sich auf einen Coachingprozess einzulassen. Insbesondere kleinere Betriebe sollten verstärkt über das Programm informiert werden.

Abstimmung mit verwandten Angeboten im Bundesland funktioniert

Mit den Möglichkeiten zur Abstimmung mit verwandten Angeboten sind die Coaches im LLC (66 % (sehr) zufrieden, und damit mehr als im LBC (43 % (sehr) zufrieden). Für 92 % der Coaches ist klar, wen sie kontaktieren können, um weitere Unterstützung für einen Coachee zu organisieren.

3.2. Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios

3.2.1. Erweisen sich die eingesetzten Instrumente (Info-Tätigkeit, Erstgespräch, Coaching, Case Management, Nachbetreuung) als geeignet, um die Zielsetzungen erreichen zu können?

Hohe Zufriedenheit mit den Instrumenten und deren flexiblen Einsatzmöglichkeiten

Insgesamt vergeben die Coaches 4,35 (von 5) Sterne an LSL. 71 % der Coaches sind mit der Struktur des Angebotes (sehr) zufrieden. Sie schätzen die hohe (zeitliche und inhaltliche) „Flexibilität“ des Angebotes, das bedarfsgerecht hinsichtlich Dauer, Intensität und Methoden entsprechend der Diversität der Zielgruppe eingesetzt werden kann. Durch eine weitere Standardisierung sehen sie die fallorientierte Gestaltung des Coachingprozesses gefährdet.

Dennoch verweisen die Coaches in den Interviews auf Unklarheiten bzw. Abgrenzungsprobleme, bspw. zwischen Coaching und Case Management, Auskunft/Beratung und Erstgespräch sowie generell zwischen KuV und Coaching/Case Management.

Die KOS spricht ebenfalls von einem stimmigen Coachingprozess und vom Alleinstellungsmerkmal „Vielfalt, Flexibilität und Offenheit“ in der Umsetzung. Daher sollte er in dieser Form weitergeführt werden und nur einzelne Modifikationen in den jeweiligen Instrumenten (z.B. eine stärkere Zielexplicitation ab Erstgespräch) vorgenommen werden. Auch die KOS artikuliert Unschärfen bei der Abgrenzung von Coaching und Case Management in der Umsetzung – trotz klarer Kriterien.

Lehrlinge vergeben im Durchschnitt 4,78 (von 5) Sterne an LSL. 94 % sind der Meinung, dass ihnen das LLC insgesamt (sehr) weiterhelfen konnte.

Lehrbetriebe vergeben im Durchschnitt 4,74 (von 5) Sterne an LSL. 83 % geben an, dass Ihnen das LBC (sehr) weiterhelfen konnte.

Verschiedene Interventionsformen im Rahmen des LLC

Aus Aussagen der Coaches lassen sich folgende Typen der Intervention charakterisieren:

- **LLC-Kurzintervention:**
In den Jahren 2016 und 2018 wurden 53 % der Erstgespräche nicht fortgesetzt. Besonders hoch war der Anteil in Oberösterreich (65 %), am niedrigsten in Vorarlberg (31 %). In vielen Fällen konnte ein einmaliges Gespräch kurzfristige und dringende Probleme von zumeist relativ selbständigen Lehrlingen klären oder es konnte kein gemeinsamer Arbeitsauftrag gefunden werden. Zu keinen Fortsetzungen kommt es auch, wenn sich herausstellt, dass der Lehrling nicht aus eigenem Antrieb das LLC aufgesucht hat oder der Bedarf nicht durch das LLC entsprochen werden kann (z.B. Krisenintervention, Nachhilfe, psychiatrische Betreuung). Die Kurzinterventionen stehen im Spannungsfeld zu den Fortsetzungsquoten – mit der Gefahr der Inszenierung von Coaching-Bedarfen und Situationen.
- **Mittelfristige LLC-Intervention:**
Dabei handelt es sich um das „klassische“ und mehrheitlich praktizierte Coaching im Zusammenhang zur akuten Problembewältigung in Betrieb, Familie oder Schule. Die hohe Flexibilität des Programms ermöglicht es, nach Aussagen der Coaches, jeden Fall individuell zu begleiten.
- **Jahrelange LLC-Intervention:**
In einer geringeren Zahl der Fälle diente das LLC auch der persönlichen Stabilisierung und psychosoziale Begleitung über eine lange Zeitdauer. Dabei ist die laufende Betreuung oft wichtiger als das Erreichen von konkreten Coachingzielen. Das Ziel lautet „Jugendliche durch die Lehre tragen“.

LBC-Intervention abhängig vom Reifegrad des Ausbildungsbetriebes

Das ausschlaggebende Motiv vieler Betriebe, sich für ein Lehrbetriebscoaching anzumelden, ist ein konkreter Anlassfall, also Probleme mit einem Lehrling. Dazu zählen private, gesundheitliche oder schulische Probleme, aber vor allem auch akuter Handlungsbedarf im betrieblichen Kontext. Das lässt sich sowohl in den Interviews mit den Betrieben, wie auch von den Coaches erfahren. Das Lehrbetriebscoaching fokussiert daher faktisch weniger auf strukturelle Faktoren, Herausforderungen im Ausbildungsalltag oder bei den Personalverantwortlichen, sondern konkret auf die Lehrlinge. Das zeigt sich auch darin, dass ein Großteil der LBC in ein oder mehrere LLC mündest (78 % der befragten Betriebe). Nur in wenigen Fällen geht es um ein spezifisches Coaching für AusbilderInnen oder um strukturelle Ausbildungsprobleme.

Dennoch lässt sich auch eine gewisse Typologie, der Betriebe, die LBC in Anspruch genommen haben, aus den Aussagen ableiten:

- Gut aufgestellte Lehrbetriebe (zumeist Industrieunternehmen) mit innerbetrieblichem Lehrlingausbildungssystem (z.B. Lehrwerkstatt): Themen sind zumeist das Schließen von strukturellen Lücken, insb. im sozialen, persönlichen Bereich (strukturelles Coaching)
- Erfahrene Lehrbetriebe (kleinere Betriebe mit jahrelanger Lehrlingausbildung): Coach übernimmt eine MittlerInnenrolle in Konfliktsituationen, externe Begleitung und Perspektive auf die Konfliktsituation sind wichtig (vermittelndes Coaching)
- Lehrbetriebe mit wenig Erfahrung (Kleinbetrieb mit erstem Lehrling): Unterstützung und Expertise in der Begleitung und Ausbildung von Lehrlingen, „Ich möchte Lehrlinge ausbilden, was kann ich vermeiden?“ (unterstützendes Coaching)

Die Betriebe sind sowohl in den Interviews wie in der Online-Befragung mit den Ergebnissen des LBC (sehr) zufrieden (84 %). Sie nehmen einerseits für sich eine Entlastung wahr – in der Anleitung der Lehrlinge oder durch das Hinzuziehen von ExpertInnen. Andererseits sehen sie den betrieblichen Nutzen, den die Lehrlinge selbst daraus ziehen (Stabilisierung). Während Coaches wie auch die KOS in vielen Fällen dafür argumentieren, dass ein Lehrling und ein Betrieb im Sinne der Parteilichkeit nicht von demselben Coach begleitet werden sollte, wird von den Betrieben die Vermittlung zwischen den Parteien im Sinne einer Allparteilichkeit positiv wahrgenommen.

Gemeinsames Coachingverständnis noch ausbaubar

Nach Aussagen der Coaches bestimmen Grundprinzipien wie Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und der Jugendliche als Auftraggeber das Handeln des Lehrlingscoaches, der eine „Erwachsenen-Perspektive“ einbringt. Vielfach kommt ein systemischer Coachingansatz zum Einsatz, der mit sozialpädagogischen Elementen verknüpft wird. Insgesamt verfügen 61 % der Coaches über einen Coach- oder SupervisorInnen-Abschluss, 39 % über einen sozialberaterischen und 26 % über einen (sozial)pädagogischen Abschluss, neben weiteren relevanten Ausbildungen (Mehrfachnennungen möglich).

Auch die KOS sieht das Coachingverständnis stark abhängig vom professionellen Hintergrund der einzelnen Coaches. Das Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ gilt jedoch generell. Die KOS bringt aber zum Ausdruck, dass das gemeinsame Verständnis insb. im Hinblick auf die Arbeit mit Jugendlichen noch geschärft werden könnte.

Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Interventionstypen und der wichtigen hohen Flexibilität des Angebotes oszilliert der Coachingansatz zwischen einem zielorientierten Coachingprozess mit einem klaren Anfang und einem Ende und einer laufenden, jahrelangen, offenen Begleitung.

Persönliche und soziale Stabilisierung findet statt

Laut Coaches ist, es, um einen erfolgreichen Coachingprozess mit dem Lehrling zu starten, in vielen Fällen erforderlich, zuerst für eine generelle Orientierung und Strukturierung zu sorgen, um überhaupt relevante Problemfelder zu identifizieren und den Lehrling handlungs- und reflexionsfähig werden lassen. Deshalb gelingt es nicht immer, bereits im maximal eineinhalbstündigen Erstgespräch ausreichend Klarheit über die Zielsetzung des eigentlichen Coachings zu schaffen.

In den Coachings werden neben schulischen und betrieblichen Themen auch gesundheitliche und private Themen bearbeitet. In vielen Fällen berichten die Coaches, dass schulische Problemfelder Indikatoren für darüberhinausgehende Problemlagen sein können. Dadurch sollte auch das Thema „Nachhilfe“ nicht kategorisch ausgeschlossen werden, sondern zumindest Unterstützung bei der Vermittlung von Nachhilfeangeboten erfolgen, um aufbauend darauf möglicherweise weitere aktuelle Themen zu bearbeiten.

Insgesamt reduziert sich nach Einschätzung der Coaches der Belastungsgrad der Lehrlinge durchschnittlich in etwa um die Hälfte. Und auch in ca. zwei Drittel aller Fälle, in denen ein Lehrabschluss gefährdet war, konnte eine Stabilisierung von den Coaches festgestellt werden.

Nach Aussagen der Coaches kann – scheinbar paradox zu den Programmzielen – auch der Abbruch einer Lehre stabilisierend für den Lehrling sein. Dementsprechend verändern sich auch die Aufgaben des Coaches. Er/sie unterstützt bei der Suche nach einer neuen Lehrstelle oder bei der Weitervermittlung.

Klärung inner- bzw. außerbetriebliche Problemfelder

In der Online-Befragung haben 44 % der Lehrlinge angegeben, dass ihre Lehrstelle in Gefahr war und bei 43 % konnte eine Auflösung verhindert werden (bei 24 % war zum Zeitpunkt der Befragung der Ausgang noch unklar). 30 % kamen wegen Problemen in der Schule ins LLC, bei 39 % davon konnte ein Durchfallen verhindert werden (bei 39 % war zum Zeitpunkt der Befragung der Ausgang noch unklar).

Bei den Betrieben zeigte sich, dass in 58 % der Fälle, in denen ein Lehrling in der Berufsschule drohte durchzufallen, und in 40 % der Fälle, in denen die Auflösung des Dienstverhältnisses drohte, dies verhindert werden konnte (für jeweils ca. ein Drittel ist Ausgang noch offen). Bei 44 % der Fälle, bei denen die persönliche Lage des Lehrlings Thema war, wurde diese (sehr) stabilisiert.

Schnittstellen zu Kooperationsprojekten gut etabliert

Laut der KOS ist es gut gelungen, LSL in der Landschaft der Lehrlings- und Jugendprojekte zu positionieren. Die Vernetzungsarbeit ist aufwändig und kleinteilig, aber notwendig, um Konkurrenzsituationen zu klären und eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit zu schaffen.

80 % der Coaches stimmen der Aussage (voll) zu, dass Terminvereinbarungen mit anderen Einrichtungen (zumeist) gut funktionieren. Drei Viertel der Coaches geben an, dass ihre Anfragen grundsätzlich rasch beantwortet werden und weiterverwiesene Coachees von anderen Einrichtungen, soweit sie es einschätzen können, gut betreut werden.

Auch geben alle Unternehmen der Online-Befragung an, dass sie über andere Angebote informiert wurden. Ein Drittel hat solche angenommen und den Kontakt (weil über die Coaches hergestellt) als unkompliziert bewertet.

3.2.2. Ist die bestehende Dokumentation zweckmäßig und ausreichend für die Erfassung der Wirkung?

Unzureichende Wirkungs-Dokumentation

Derzeit kann die Wirkung an der Veränderung der Belastungssituation (des Lehrlings bzw. des Unternehmensvertreters) abgelesen werden. Dieser Indikator wird zu Beginn und am Ende des Coachings beurteilt, allerdings auf Grund der subjektiven Einschätzung des Coaches und nicht in Form einer Abfrage bei den betreffenden Personen. Die KOS ist der Meinung, dass die derzeitige Dokumentation der Wirkung unzureichend ist und neu konzipiert werden sollte.

Auch die Einschätzung über die Betriebsgröße basiert auf der Einschätzung der Coaches und nicht aufgrund objektiver Faktoren und wird darüber hinaus z.T. nur unvollständig dokumentiert.

Gemeinsam mit dem Umstand, dass ein großer Teil der Fälle (insb. beim LLC) nicht abgeschlossen wird, führt dazu, dass CZone-Auswertungen bspw. hinsichtlich KMU-Zielgruppen, Coaching-Zielerreichung, Dauer oder Laufzeit der Fälle vorsichtig zu bewerten sind.

Abrechnungs-Dokumentation adäquat, aber für KuV sehr umfangreich

Die monatliche Abrechnung und die damit einhergehenden Dokumentationspflichten werden von den meisten Coaches als adäquat beschrieben, jene für die KuV-Leistungen (v.a. bei den Repräsentanzen) jedoch als schwierig, weil diese sehr umfangreich zu erbringen sind, obwohl mitunter sehr redundante Tätigkeiten zu beschreiben sind. Die Einführung der CZone hat diese Aufgaben insgesamt vereinfacht und mehr Klarheit gebracht. Bei den KuV-Leistungen wünschen sie sich jedoch Vereinfachungen und Standardisierungen. Das derzeitige System wird von den Coaches nach dem Schulnotensystem mit 2,4 bewertet.

Insgesamt wenden die Coaches gemäß Online-Befragung 34 % (Medianwert) ihrer Arbeitszeit für Dokumentationsaufgaben auf, die jedoch neben abrechnungs- und fallrelevanten Erfordernissen auch trägerrelevante Aufgaben beinhalten dürfte.

Die Betriebe und Lehrlinge beschreiben den administrativen Aufwand aus ihrer Perspektive als gering. Bei den Jugendlichen kann die Angabe von Stammdaten und die erforderlichen Unterschriften zu Beginn des Coachings durchaus den niederschweligen Zugang ins Programm belasten, deswegen muss das Erbringen der Dokumentationspflichten sensibel begleitet werden.

3.3. Erhebung von Veränderungspotenzialen – aus Sicht der Interviewpartner

3.3.1. Welches Optimierungspotential gibt es bei der organisatorischen Struktur?

Klare Führungsfunktion für die KOS

Die KOS schlägt vor, dass sie mit einer klaren „Führungsrolle“ gegenüber den Trägern ausgestattet wird. Das betrifft z.B. die Kontrolle der überbundenen Leistungen (insb. die Steuerung und Qualitätskontrolle des Coachingsprozesses), Planung und Controlling der KuV oder ihre Rolle im Zuge der Abrechnung. Letzteres würde auch die direkte Abstimmung mit den Coaches reduzieren.

Einer stärkeren Steuerung über den Vertrag (bzw. die Abrechnungsvorschriften) steht die KOS ambivalent gegenüber, weil dadurch die Flexibilität in der Umsetzung gefährdet sein und durch eine zu engmaschige und kleinteilige Kontrolle das Frustrationspotenzial bei den Coaches steigen könnten.

Idealerweise könnte eine Koordinationsstelle (wie ein Träger) von den Ministerien mit Plan- und Zielvorgaben beauftragt werden – mit frei gestaltbaren Steuerungs-, Prüf- und Durchgriffskompetenzen ausgestattet. Funktionen von IFS und Lehrlingsstelle würden von der KOS übernommen. Beide bleiben aber zentrale Kooperationspartner.

Forciert werden sollte jedenfalls der Grundsatz „One Face to the Customer“, was auch die Beibehaltung der Durchführung von KuV-Aktivitäten, die sich direkt an mögliche Coachees wenden, weiterhin durch die Coaches bedeutet.

Klarere Kompetenzprofile und stärkere Positionierung der Trägerkoordination

Generell beobachtet die KOS Schwierigkeiten, das Kompetenzprofil der Coaches mit den Marktbedingungen in Einklang zu bringen (Stichwort: realistische Preiskalkulation). Möglicherweise braucht es auch mehr Klarheit über die Kompetenzen des einzusetzenden Personals entsprechend ihrer Aufgaben: Trägerkoordination, Arbeit mit Lehrlingen bzw. mit Betrieben, KuV oder für spezifische Schwerpunktsetzungen.

Koordinationsleistungen der Träger sollten zukünftig nicht mehr über den integrierten Stundensatz abgegolten werden, weil das dazu führt, dass nicht ausreichend Ressourcen bereitstehen. Dazu gibt es ein relativ einheitliches Stimmungsbild sowohl der KOS wie auch der Träger. Dafür könnten sie auch zusätzliche Aufgaben im Bereich der Vernetzung umfassen. Eine stärkere Positionierung der Trägerkoordination ermöglicht auch eine engere Akkordierung zwischen Träger und der KOS.

Unspezifische Standards bzgl. Dokumentation

Die KOS konstatiert, dass mittlerweile die Stundenlisten, Sammelprotokolle und Unterschriftenerfordernisse gut funktionieren.

Ihre Vorschläge bzgl. einer Adaptierung der zukünftigen Abrechnungs- und Dokumentationsstandards oszillieren zwischen einer Reduzierung der derzeit „fast planwirtschaftlichen“ Dokumentation, einer Standardisierung der Dokumentation der KuV-Leistungen oder einem Ausbau der Falldokumentationen. Letzteres ist vermutlich mit der von der KOS geforderten verstärkten inhaltlichen und qualitativen Steuerung (auch des Coachingprozesses) und dem Wunsch nach einer Verbesserung der Erhebung der Wirkung durch die KOS geschuldet.

Die Coaches regen insbesondere eine Vereinfachung der Zeitdokumentation an Repräsentanzen an, wo teilweise Zeiten in zwei verschiedene Systeme manuell eingetragen werden müssen. Sie wünschen sich insgesamt einen Verzicht auf doppelte Protokollierung, z.B. die nachträgliche Eingabe handschriftlicher Dokumentationen in die CZone.

Wissensmanagement ausbaubar

Zur Weiterentwicklung des Programms schlägt die KOS neue Wissensmanagement-Formate wie bspw. dialogische Instrumente zum Austausch gemeinsamer Entwicklungsarbeiten und die Weiterführung des ERFA vor.

56 % der Coaches geben an, dass ihnen eine Wissensaustauschplattform immer bzw. regelmäßig zur Verfügung steht und es wird der Wunsch nach stärkerer, auch bundesländerübergreifender Vernetzung zum Wissens- und Erfahrungsaustausch genannt. Der jährliche ERFA wird positiv hervorgehoben, aber dies ist zu selten und wird nicht allen ermöglicht. Die Möglichkeit zu Fallbesprechungen, Supervision und fachspezifischen Fortbildung innerhalb der Tätigkeit und Arbeitszeit wird ebenfalls gewünscht.

3.3.2. Welches Optimierungspotential gibt es bei der Leistungserbringung?

Zielgruppen, Phasen, Themen, Dauer

Auch wenn sie mit dem Angebot sehr zufrieden sind, schlagen immerhin 41 % der Coaches und TrägervertreterInnen Änderungen, insb. Verbesserungen vor:

- Einführung des Angehörigencoachings
- Beratung von ÜBA-Lehrlingen – weil sie mit den anderen Coachees in einer Klasse sitzen
- Einführung eines Drei-Phasen-Modells (auch im Hinblick auf Abgrenzung zu KuV): Vor- und Erstgespräch – Coaching/Case Management – Abschluss/Nachbetreuung
- Klarer Umgang mit dem Thema Nachhilfe – dient vielfach als Türöffner
- Verlängerung des Erstgesprächs auf 3 Stunden (für 41 % der Coaches ist das EG derzeit zu kurz) und Integration von Auskunft/Beratung
- Verlängerung des Coachings bis incl. Behaltefrist nach LAP
- Einführung des Coachings beim Nachholen der LAP, wenn Unternehmen diesbezüglich für ihre Lehrlinge nachfragen
- Verlängerung der Nachbetreuungsphase

Auch die KOS schlägt vor, die Gruppe der LeistungsempfängerInnen um Angehörige und Lehrlinge mit positiver Lehrabschlussprüfung zu erweitern, da letztere vielfach mit einem möglichen Arbeitsplatzverlust nach der gesetzlichen Behaltefrist bedroht sind. Die Betreuung von Lehrlingen aus der Überbetrieblichen Lehrausbildung sollte während der Überführung in ein reguläres Lehrverhältnis ermöglicht werden.

Schwerpunktzielgruppen könnten zukünftig verstärkt regional und sozialpartnerschaftlich definiert und zur besseren Abstimmung mit den KuV-Aktivitäten genutzt werden.

Generell regt die KOS an, Repräsentanzen und Auskunft/Beratung aus KuV herauszunehmen und näher an die Coaching-Leistungen zu rücken.

Coaching stärker zielorientiert ausrichten

Beim Erstgespräch sollte laut KOS verstärkt auch bei den Lehrlingen (beim LBC ist das eher der Fall) darauf geachtet werden, dass konkrete Zielsetzungen formuliert werden und dieses nicht „nur zum Kennenlernen“ verwendet wird. Obwohl die praktizierte Freiwilligkeit und Offenheit zum Erfolg von LSL beitragen, bewirken sie doch, dass es in vielen Fällen zu keinen Abschlüssen kommt. Dagegen wirken Zielsetzungen produktiv auf den Coachingprozess und pädagogisch auf die Lehrlinge und führen zu höheren Abschlussquoten.

Coachingverständnis

Weiterbildungen und ggf. stärkere normative Vorgaben sowie eine gezieltere Steuerung des Coachingprozesses mittels Standards könnten, so die KOS, dazu beitragen, das gemeinsame Coachingverständnis österreichweit zu schärfen.

Eigenständiges Profil für LBC

Das LBC könnte nach Meinung der KOS entweder in der derzeitigen Form verstärkt beworben oder zu einem selbstbewussten, eigenständigen Angebot weiterentwickelt werden. Erforderlich sein könnte eine klarere Trennung vom LLC, mit einer Fokussierung auf betriebliche Strukturen bzw. eine Verbesserung der Lehrausbildung im Betrieb – statt primär der Aufschließung für das LLC zu dienen. Dabei wäre jedoch auf eine Abgrenzung zur Unternehmensberatung zu achten.

Professionelles KuV-Personal

Träger und Coaches schlagen vor, auch spezifisches, professionelles Personal mit Kommunikations- und Vernetzungskompetenzen zur Durchführung von KuV einzusetzen, statt dies ausschließlich durch die Coaches umzusetzen – ohne Preisdifferenzierung zur sonstigen Leistungserbringung.

Flächendeckende Repräsentanzen

Lt. KOS sollten Repräsentanzen möglichst flächendeckend ausgeweitet und auch bei größeren Betrieben forciert werden, die laufend viele Lehrlinge ausbilden.

3.3.3. Welche Innovationsmöglichkeiten ergeben sich bzgl. Coaching-Methoden und Kommunikation mit der Zielgruppe (social media, elektronisch, digital)?

Hier lassen sich keine klaren Aussagen aus den Erhebungen ableiten. Die KOS kann sich den Einsatz zusätzlicher Kommunikationsinstrumente zukünftig gut vorstellen: z.B. zentrale Hotline, e-Coaching oder Social Media. Sie regt die Einholung von ExpertInnenmeinungen zu diesem Thema an. Ggf. könnte ein Innovationsprozess angestoßen werden.

3.4. Entwicklungsperspektiven – aus Sicht der Evaluation

Die im Folgenden skizzierten Entwicklungsperspektiven aus Sicht der Evaluation beruhen einerseits auf den Optimierungsvorschlägen der Interviewpartner, andererseits auf der langjährigen Erfahrung der ÖSB im Programmmanagement bundesweiter Programme, die im Auftrag der Öffentlichen Hand durchgeführt wurden.

Optimierung der Programmsteuerungs-Struktur

Angeregt wird ein Nachschärfen der Steuerungsfunktionen, um möglichst eine Steuerung „aus einer Hand“ zu implementieren. Die Ausschreibende Stelle könnte dabei als zentrale Vertragspartnerin, Träger-, Steuerungs- und Prüfinstanz sowie Hüterin der Programmstandards etabliert und die Träger in ihrer Umsetzung, Führung und Entwicklung der Coaches sowie Abrechnung stärker in Verantwortung genommen werden. Idealtypisch ließe sich die Programm-Steuerungsstruktur folgendermaßen beschreiben:

- Bundesministerien: Programmatistische Steuerung von LSL, Aufsicht der Ausschreibenden Stelle
- Beirat: Unterstützung der Bundesministerien (BM)
- Ausschreibende Stelle (durch BM selbst oder durch ausgegliederte Einheit): Operative Steuerung „aus einer Hand“: Vertragspartner der Träger und damit Steuerungs- und Prüfinstanz für die ordnungsgemäße Abwicklung und Abrechnung lt. Programmvorgaben und Mindeststandards, Freigabe der Leistungen, Zulassung und Einschulung/Zertifizierung neuer Coaches, Etablierung von Standards in der Dokumentation, bei der Qualitätssicherung, beim Beschwerdemanagement etc., überregionale Öffentlichkeitsarbeit sowie KuV (CD-Standards im Sinne des „One Face to the Customer“), Programm-Monitoring und Berichterstellung, Freigabe der Auszahlungen an Träger
- Träger: Umsetzungsteuerung: Planung, Durchführung, Controlling, Abrechnung des Ressourceneinsatzes für Coachings und regionale KuV-Aktivitäten sowie Führung der Coaches (angestellt bzw. per Werkvertrag), verantwortlich für Dokumentation (abrechnungs- und wirkungsrelevante Informationen bzw. fallbezogene inhaltliche Informationen), Qualitäts- und Wissensmanagement auf Trägerebene
- Coaches und andere ProjektmitarbeiterInnen bzw. freie DN oder WV-NehmerInnen: Durchführung der beauftragten Leistungen (Coachings, Case Management, KuV) und diesbezügliche Dokumentation gem. Standards, incl. Stammdaten der Coachees

Diese Struktur etabliert klare Relationen zwischen BM und Ausschreibender Stelle bzw. zwischen dieser und den Trägern. Eine Doppelgleisigkeit zwischen vertragsverantwortlicher und koordinierender Stelle wird vermieden. Die direkte Kommunikation zwischen Ausschreibender Stelle und Coaches findet nur in speziellen Fällen (z.B. ERFA, Entwicklungs- und ExpertInnenforen) oder im Beschwerde- und „Krisenfall“ statt. Träger werden so in die Pflicht genommen, ihre Managementpflichten und Aufgaben wahrzunehmen und definierte Prozesse und Kommunikationsstrukturen anzuwenden. Die Ausschreibende Stelle kann sich auf die programmweite Entwicklung und Überprüfung von Standards, die bundesweite Kooperation mit Handlungspartnern, die Planung und das Controlling der Umsetzung sowie die Prüfung konzentrieren.

Analog dazu wären die Abrechnungsstandards und -modalitäten so zu modifizieren (s.u.), dass die Programmstruktur abgesichert wird, um zu vermeiden, dass sie die konkrete Umsetzung in einer Weise determinieren, die zu einem Ausfransen der Zuständigkeiten, des Leistungsportfolios oder zu dysfunktionaler Kommunikation führen.

Indikative Planung

Die Ausschreibende Stelle sollte entweder quantitative Vorgaben machen, die sich an der bisherigen Umsetzung orientieren, und/oder die Bieter müssen im Zuge des Vergabeverfahrens einen quantitativen Vorschlag im Offert²² unterbreiten. Dieses quantitative Mengengerüst je Los (z.B. für ein Bundesland oder für drei) hätte indikativen Charakter, das heißt, dass im Zuge der rollierenden Planung Änderungen zwischen Auftraggeber und Träger durchgeführt werden können, wenn sich die Rahmenbedingung der Programmumsetzung geändert haben.

Das Mengengerüst (jährlich und insgesamt) umfasst z.B.:

- Anzahl und Art der regionalen Öffentlichkeitsarbeit (Vorträge, Pressemeldungen etc.)
- Die für die Aufschließung geplanten

²² Im Falle eines Verhandlungsverfahren sind diese Mengengerüste zwischen Auftraggeber und Bieter abschließend zu verhandeln.

- Bekanntmachungen
- Regionale Öffentlichkeitsarbeit
- Vernetzungsaktivitäten zu Handlungspartnern
- Einzurichtenden Repräsentanzen in Schulen, Großbetrieben und Lehrlingshäusern
- Besuche von Messen/Events
- Anzahl der geplanten LLC- und LBC-Fälle
- Anzahl der Erstgespräche, Coachings und Nachbetreuungen
- Maximales Gesamtbudget

Diese Planungen bilden jedenfalls die Grundlage für die Steuerung und das Controlling durch die Ausschreibende Stelle/Auftraggeber – im Zusammenwirken mit dem Träger.

Bundesweite LSL-Steuergruppe und ExpertInnenforum

Neben bilateralen Gesprächen zwischen Ausschreibender Stelle und Trägern bspw. im Zusammenhang mit der rollierenden Planung oder der Klärung von Personal- und Umsetzungsfragen findet ein bis zwei Mal jährlich die österreichweite LSL-Steuergruppe statt, die von der Ausschreibenden Stelle geleitet wird und an der jeweils 1 bis 2 TrägervertreterInnen/TrägerkoordinatorInnen je Los teilnehmen. Sie bietet das Format, um z.B. rollierende Planungen, die alle Träger betreffen, zu akkordieren, inhaltliche Abstimmungen über den Programmverlauf durchzuführen, gemeinsame österreichweite Standards zu etablieren oder aktuell auftretende gemeinsame Fragen zu bearbeiten.

Um das gemeinsamen Coachingverständnis (weiter) zu entwickeln bzw. methodische oder andere inhaltliche Innovationen voranzutreiben, könnten ein oder mehrere LSL-ExpertInnenforen auf Zeit eingerichtet werden. Diese werden ebenfalls von der Ausschreibenden Stelle geleitet und mit ausgewählten Coaches sowie externen ExpertInnen besetzt.

Leistungskategorien

Die vorgeschlagenen Modifikationen bei den einzelnen Leistungskategorien orientieren sich wesentlich an den in den Befragungen erhobenen Optimierungspotenzialen bzw. faktische Realitäten in der Programmumsetzung.

Kommunikation und Vernetzung:

- Wird generell als Aufschließungs-/Akquisitionsinstrument verstanden und dem Coaching/Case Management „vorangestellt“.
- Als neue Leistung übernehmen die Träger je Los auch regionale Öffentlichkeitsarbeit – nach den vorgegebenen Standards.
- Auskunft und Beratung sind nicht mehr Teil der KuV-Leistungen, sondern des Erstgespräches.
- Die Repräsentanzen sollen flächendeckend an Schulen, Großbetrieben, Lehrlingshäusern angeboten werden.
- Damit umfasst KuV: Bekanntmachungen, regionale Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung mit Handlungspartnern, Repräsentanzen, Messen/Events.

Erstgespräch:

- Auskunft und Beratung werden im Erstgespräch integriert.

- Das Erstgespräch wird auf max. 3 Stunden verlängert.
- Die Zielsetzungsorientierung wird verpflichtend eingeführt. Eine Zielvereinbarung ist vom Coachee zu unterschreiben. (Auch bei Kurz/Einmalberatungen kann z.B. die kurzfristige Problemlösung als Ziel formuliert werden.)

Coaching:

- Lehrlingscoaching wird als die zentrale Leistungskategorie eingeführt.
- Das Lehrlingscoaching kann bedarfsweise durch ein „Umfeld-Coaching“ ergänzt werden, wenn der bilaterale Coachingprozess um Dritte ergänzt wird. Diese „Triangulierung“ ist jedenfalls mit dem Coachee zu vereinbaren. Das Umfeld-Coaching umfasst:
 - Lehrbetriebscoaching
 - Angehörigencoaching
 - Schulcoaching
- Abhängig von der vereinbarten Zielsetzung kann das Coaching während der gesamten Lehrzeit bis incl. Behaltefrist nach der Lehrabschlussprüfung durchgeführt werden.
- Wenn Unternehmen diesbezüglichen Bedarf nachfragen, kann das Coaching auch während der Zeit des Nachholens der Lehrabschlussprüfung stattfinden.

Case Management:

- Die Leistungskategorie Case Management wird nicht mehr angewandt, sondern als Teil des Umfeld-Coachings konzipiert.

Lehrbetriebscoaching:

- Das LBC (in der bisherigen Konzeption) wird verstärkt als Aufschließungsinstrument für das LLC eingesetzt.
- Der Zugang zu Unternehmen erfolgt im Rahmen der KuV.
- Das Coaching mit LehrlingsausbilderInnen oder anderen UnternehmensvertreterInnen findet als Teil des Umfeld-Coachings statt.

Nachbetreuung:

- Nachbetreuung ist dann durchzuführen, wenn sie nach Zielerreichung bzw. beim Abschluss des Coachings vereinbart wird.
- Die Dauer wird auf 6 Monate verlängert.

Leistungskategorien, Dokumentation, Verrechnung – im Überblick

Das Leistungsportfolio und dessen quartalsweise Verrechnung werden insgesamt stärker outputorientiert konzipiert. Beispielhaft könnte es folgendermaßen gestaltet, dokumentiert und verrechnet werden.

Tabelle 1: Beispielhafte Gestaltung, Dokumentation und Verrechnung des Leistungsportfolios

Leistungskategorie	Abrechnungsdokumentation	Verrechnung
Trägerkoordination: - Planung, Steuerung, Kommunikation - Quartalsberichte - Endbericht	Dokumentierte Arbeitszeitaufzeichnungen Bericht Bericht	Stundensatz (beinhaltet auch kalkulierte Overhead- und Gemeinkosten sowie Reisezeiten) Pauschalbetrag je Bericht ²³ Pauschalbetrag
Kommunikation und Vernetzung: - Bekanntmachungen - regionale Öffentlichkeitsarbeit - Vernetzung mit Handlungspartnern - Repräsentanzen - Messen/Events	Protokollierung der Aktivität, Bestätigung durch „Gastgeber“ Nachweis der Leistung (Presseauschnitt, Veranstaltungsprogramm etc.) Protokollierung des Treffens, unterschriebene TeilnehmerInnenliste Protokollierung der Aktivität, Bestätigung durch Direktion Protokollierung der Aktivität, Fotodokumentation, Anmeldebestätigung durch den Veranstalter	Pauschalierter Durchschnittsbetrag vom Träger im Offert vorgeschlagen und in der Folge verhandelt
Erstgespräch (incl. Auskunft und Beratung)	Ergebnisprotokoll und unterschriebene Vor-Ort-Sitzungen sowie Zielvereinbarung	Pauschalierter Durchschnittsbetrag vom Träger im Offert vorgeschlagen und in der Folge verhandelt
Coaching: - Lehrlingscoaching - Umfeldcoaching Betrieb - Umfeldcoaching Angehörige - Umfeldcoaching Schule	Dokumentierte Arbeitszeitaufzeichnungen des Coaches und unterschriebene Vor-Ort-Sitzungen durch Coachee bzw. UnternehmensvertreterIn, Angehörige, LehrerInnen Nach Abschluss: Ergebnis/Falldokumentation, ggf. Vereinbarung für Nachbetreuung Bei offenen Fällen am Ende des Schuljahres: Dokumentation des Zwischenergebnisses Nicht abrechnungsrelevant, aber zur statistischen Dokumentation: Erhebung der 4 Coachingkategorien	Stundensatz (beinhaltet auch kalkulierte Vor- und Nachbereitungszeiten, Overhead- und Gemeinkosten sowie Reisezeiten)
Nachbetreuung	Ergebnisprotokoll, ergänzte Falldokumentation	Pauschalierter Durchschnittsbetrag vom Träger im Offert vorgeschlagen und in der Folge verhandelt

²³ Im Falle eines Verhandlungsverfahren sind diese Preise zwischen Auftraggeber und Bieter abschließend zu verhandeln

Controlling und Prüfung

Die Outputorientierung bedeutet auch, von der bisher dominierenden 60-Minuten-Verrechnungseinheit abzusehen und stärker auf Pauschalierung abzustellen, um so einerseits die von allen Stakeholdern für äußerst wichtig eingestufte Flexibilität in der Umsetzung nicht nur zu ermöglichen, sondern auszuweiten, andererseits die Abrechnungsdokumentation möglichst gering zu halten.

Strikte Abrechnungs-, Dokumentations- und Prüfanforderungen stehen nicht im Widerspruch zu Flexibilität in der inhaltlichen Ausführung der Coachings und der KuV, wenn folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Klare Leistungskategorien
- Mehr Zielorientierung und Erfolgskriterien für Coachingabschlüsse
- Mehr Gestaltungsmöglichkeiten für Träger und Coaches bei den gewählten Schritten der Aufschließung, in der Anwendung von Methoden in den einzelnen Phasen
- Bereitstellung von Formaten für die Erarbeitung eines gemeinsamen Programm- und Coaching-Verständnisses und für Weiterentwicklungen/Innovationen
- Inhaltliche Steuerung über die Träger, die wiederum für die inhaltliche Steuerung der Coaches verantwortlich sind
- Verantwortung des Trägers über die Überprüfung der Vollständigkeit der Stammdaten sowie der Dokumentationspflichten (Mindeststandards)

Die Umstellung der monatlichen zu quartalsweisen Abrechnungsterminen ermöglicht es den Trägern, eine qualitätsvolle Dokumentation zu gewährleisten und einen realistischen Prüfzyklus zwischen Auftraggeber und Trägern zu etablieren.

Die Quartalsprüfung könnte eine formale Abrechnungs- und eine inhaltliche Prüfung umfassen:

- Die Prüfung der Leistungserbringung findet auf der Basis einer Stichprobenziehung (entweder als Prozentsatz oder als absolute Zahl) statt und wird anhand der vereinbarten Prüfkriterien und geforderten Abrechnungsdokumentationen durchgeführt. Bei einer bestimmten Fehlerquote (von bspw. 5 %) nicht anerkannter Leistungen, wird die Prüfung auf eine erweiterte Stichprobengröße ausgedehnt. In letzter Instanz kann es auch zu einer Vollprüfung kommen. Aberkannte Fälle werden nicht bezahlt, haben aber keine Auswirkungen auf die restliche Abrechnung.
- Eine inhaltliche Prüfung der Umsetzung könnte im Rahmen einer „Qualitätsklausur“, an der neben Auftraggeber auch ausgewählte VertreterInnen der Handlungspartner teilnehmen. Eine Stichprobe von 5-10 Fällen wird inhaltlich vertieft bearbeitet. D.h. Trägerkoordination und Coaches präsentieren und „verteidigen“ die einzelnen Schritte, Methoden und Ergebnis/Falldokumentationen eines ausgewählten Coachingfalls. Handlungspartner „bewerten“ den vorgestellten Fall. Die Ergebnisse sind nicht abrechnungsrelevant, sondern dienen dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

4. Erhebungen im Detail

4.1. TrägervertreterInnen und Coaches: Qualitative Interviews und Online-Erhebung

4.1.1. Zusammenfassung

Im Rahmen der Evaluierung wurden 9 VertreterInnen der Trägereinrichtungen aus allen Bundesländern und 8 Coaches aus allen Bundesländern (in Kärnten: Träger = Coach) qualitativ befragt. 38 Coaches aus allen Bundesländern haben die quantitative Online-Befragung beantwortet.

Reflexion des Programmsteuerungs-Modells

Zweckmäßigkeit der organisatorischen Struktur (Rollenaufteilung bei der Abwicklung)

Gemäß der Online-Befragung fühlt sich der Großteil der Coaches sowohl über die Ziele des Programms als auch über die eigenen Aufgaben gut informiert. 88 % der Coaches geben an, dass Ansprechpersonen sowie Zuständigkeiten für ihre Fragen im Rahmen von LSL klar definiert sind.

Die InterviewpartnerInnen der qualitativen Interviews (Träger als auch Coaches, im Folgenden „UmsetzerInnen“) sehen die Rollenklarheit hinsichtlich der Abwicklung des Programms als gegeben an. Der hauptsächliche Ansprechpartner für alle Anliegen im Zusammenhang mit LSL ist – sowohl für die Träger als auch für die Coaches – die KOS. Die Zusammenarbeit mit der KOS wird sehr positiv bewertet. Es herrscht große Zufriedenheit, einzig der Wunsch, dass die direkte Kommunikation den Weg über die TrägerkoordinatorInnen nimmt und die KOS sich nicht direkt an die Coaches wendet, wird formuliert.

Die Rolle des IFS/WKO Inhouse GmbH aus Träger- bzw. Coachperspektive ist weniger deutlich. Die Rolle und Funktionsweise der Lehrlingsstelle hinsichtlich der Überprüfung und Freigabe der LeistungsempfängerInnen wird durchwegs sehr positiv beurteilt. Hinsichtlich der Aufschließung von Lehrlingen und insbesondere Unternehmen gibt es je nach Bundesland unterschiedliche Erfahrungen in der Zusammenarbeit.

Die Abrechnung anhand zweier Leistungspositionen prägt die Umsetzung. Die Programmsteuerung fokussiert abrechenbare Coaching- und KuV-Leistungen, sonstige Nebenleistungen wie Qualitätsmanagement, Vor- und Nachleistungen zum Coachingprozess wie auch generelle Koordinationsleistungen geraten dadurch mitunter aus dem Blickfeld der Steuerung. Für eine Neuausschreibung plädieren die UmsetzerInnen für mehr Klarheit und Standards hinsichtlich der Kalkulation der integrierten Stunden-sätze, die Erfahrungswerte transparent machen und faire und konkurrenzfähige Kalkulationen ermöglichen. Ein neues alternatives Abrechnungsmodell könnte zwischen Basisleistungen und variablen Leistungen unterscheiden.

Sicherung der Qualitätsstandards bei den Coaches und beim Beratungsprozess

Die Auswahl der Coaches zählt für die UmsetzerInnen zu den relevanten Faktoren der Qualitätssicherung im Programm. Die formalen Kriterien sind rasch erfüllt, aber die Anforderungen für gute Arbeit im Projekt sind umso größer: guter Zugang zu und Umgang mit Jugendlichen, Erfahrung in der Arbeit mit Betrieben, Wissen im Bereich beruflicher Bildung/Lehre, persönliches Netzwerk in der Landschaft der Jugend- und Lehrlingsprojekte, Zugang zu betrieblichen Netzwerken, Erfahrung in Vernetzung und Kommunikation, Erfahrung in Dokumentation und Abrechnung.

Im Durchschnitt betrachtet wird die Standardisierung der einzelnen Phasen des Coaching-Prozesses derzeit als eher hoch bis hoch erlebt und die Coaches geben an, damit zufrieden zu sein. Der weiteren Standardisierung stehen die Coaches ambivalent gegenüber, da sie gerade in der Offenheit und Flexibilität des Angebots den großen Vorteil sehen und die Coachings sehr individuell verlaufen, so dass projektinterne Vorhaben zu einer weiteren Standardisierung wieder verworfen wurden.

Einhellig wird von den Coaches und TrägervertreterInnen der ERFA als wesentlicher und einziger Beitrag angeführt, um ein bundesweit geteiltes Coaching- und Programmverständnis herzustellen und um durch den gegenseitigen Austausch Qualitätsstandards zu entwickeln und zu sichern. Die Anwendung kleinerer Formate (bspw. Arbeitsgruppen, Workshops) würde diesen Prozess zusätzlich unterstützen.

Durchführung überbundener Aufgaben (z.B. Fallbesprechungen, Supervision, Beschwerdemanagement)

Die Durchführung von Fallbesprechungen, Supervision, Beschwerdemanagement ist Teil der Leistungsbeschreibung. Da es aber keine konkreten Vorgaben gibt, wird die Umsetzung dieser Maßnahmen in den Bundesländern unterschiedlich gelebt. So gibt es z.B. in einem Bundesland vom Träger koordinierte wöchentliche Teamtreffen (teils Teamsitzung, teils Intervention und Austausch), in einem anderen Bundesland organisieren die Coaches selbst Teamsitzungen. Die quantitative Befragung der Coaches zeigt, dass interne Fallbesprechungen im Team (Intervention; 70 % der Coaches nennen immer bzw. regelmäßig), externe Supervision in Form von Teamsupervision (61 % immer bzw. regelmäßig) und Wissensaustausch (56 % immer bzw. regelmäßig) den Coaches am stärksten angeboten werden, aber dennoch für manche nicht zur Verfügung stehen (gemäß 14 bis 19 % der Coaches). Fehlende einheitliche Standards zur Durchführung dieser qualitätssichernden Aktivitäten werden auf den Umstand zurückgeführt, dass es sich dabei um vertraglich nicht spezifizierte Leistungen des integrierten Stundensatzes handelt.

Anteil von Controllingpflichten, Administration und Dokumentation an der Leistungserbringung

Die monatliche Abrechnung und die damit einhergehenden Dokumentationspflichten werden von den meisten InterviewpartnerInnen als adäquat beschrieben. Besonders seit der Einführung der CZone hat sich die Steuerung und Dokumentation vereinfacht und damit mehr Klarheit und Struktur in die Abwicklung gebracht.

Die Dokumentation der Leistungen ist jedoch keine Aufgabe, die nebenbei erledigt werden kann, insbesondere bei längeren Coachingeinheiten. Im Durchschnitt verbringen die Coaches derzeit 38 % (Median 34 %) ihrer Arbeitszeit mit Administration und Dokumentation, wobei vermutet werden kann, dass dies die trägerinterne Dokumentation miteinschließt. Die Erfahrung der UmsetzerInnen zeigt, dass bei geringen Fallzahlen der Aufwand pro Beratungsfall höher ist. Das derzeitige System zur Erfassung und Dokumentation, um die durch Coaches erbrachten Leistungen abrechenbar zu machen, erhält von den Coaches nach dem Schulnotensystem die Note 2,4.

Wunsch nach Vereinfachung einer verstärkt standardisierten Erfassung wird hinsichtlich der Dokumentation von KuV-Leistungen beschrieben.

Die CZone und auch das damit einhergehende Manual wird positiv wahrgenommen. Verbesserungspotential sehen die UmsetzerInnen bei der Korrektur von Fehlern. Die Korrektur einzelner fehler- bzw. lückenhafter Buchungen bringt einen hohen zeitlichen Aufwand für alle Beteiligten (KOS, Träger, Coaches).

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios: Kommunikation und Vernetzung

Beitrag von Kommunikation und Vernetzung zur Aufschließung neuer Fälle und Zielerreichung

Die Coaches messen der KuV eine große Bedeutung für die Aufschließung neuer Fälle zu, 71 % bezeichnen sie als sehr wichtig und 16 % als wichtig. Die laufenden KuV-Aktivitäten sind Voraussetzung, um Coachingfälle zu erschließen. Die UmsetzerInnen sehen sich jedoch über die Projektlaufzeit mit kontinuierlich reduzierten KuV-Stunden konfrontiert. Es wird zwar beschrieben, dass in der Projektaufbauphase viel an nachhaltig wirkender Netzwerkarbeit geleistet worden ist, jedoch der Bedarf an KuV hoch bleibt, da auch etablierte Kontakte gepflegt und ständig aktualisiert werden müssen (Vernetzung und Abstimmung). Eine laufende Bekanntmachung ist insofern wichtig, als die Gruppe der Lehrlinge sich im Verlauf von 3 Jahren völlig erneuert. Die Repräsentanzen ermöglichen LLC niederschwellig und flächendeckend direkt in den Berufsschulen anzubieten, setzen damit auf die wichtige persönliche Präsenz im Schulalltag der Jugendlichen und zeigen in weiterer Folge auch das größte Aufschließungspotenzial für LLC-Fälle. Regionale (Lehrlings-) Messen und Events werden erfolgreicher wahrgenommen, als große Berufsorientierungsmesse und insbesondere auch für die Information und Aufschließung von Betrieben genutzt.

49 % der Coaches finden den vom Programm vorgesehenen zeitlichen Rahmen für KuV-Leistungen genau richtig, 46 % finden ihn eher bis sehr knapp. Die Coaches beurteilen regionale und persönliche KuV-Aktivitäten als erfolgreicher als generelle Öffentlichkeitsarbeit.

Die prädiktive Planung der KuV-Aktivitäten, die im Form eines jährlich zu erstellenden KuV-Plans erfolgt, erweist sich schwierig, vor allem da sich die Aktivitäten und Bedarfe der Handlungspartner kurzfristig ändern können. Unterjährige Umschichtungen, um auf veränderte Bedarfe adäquat reagieren zu können, wären gewünscht.

Verfahren von Trägern und Coaches bei der Abstimmung mit verwandten Angeboten im Bundesland

Mittlerweile erleben sich die LSL-Coaches als gut eingebettet in der Landschaft der Jugend- und Lehrlingsprojekte. Wichtig ist hierfür ein stabiles Team, das regional gut verankert ist. Bestehende Austauschformate (u.a. Vernetzungstreffen der NEBA-Projekte) werden mit guter Resonanz genutzt. In einigen Bundesländern gab es zu Beginn des Programmaufbaus Konkurrenzsituationen mit bestehenden Projekten – diese konnten in den meisten Fällen durch laufende Netzwerkarbeit geklärt werden. Klarheit in der eigenen Zuständigkeit und Abgrenzung der jeweiligen Aufgabengebiete ist für die gute Zusammenarbeit unabdingbar.

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios: Coaching und Case Management

Eignung der eingesetzten Instrumente (Info-Tätigkeit, Erstgespräch, Coaching, Case Management, Nachbetreuung) zur Erreichung der Zielsetzungen

Die hohe Flexibilität in der Gestaltung des Coaching-Prozesses ermöglicht es den Coaches, jeden Fall individuell zu begleiten – auch hinsichtlich einer raschen Reaktion bei Erstkontakt sowie der Intensität und Dauer der Begleitung. Eine weitere Standardisierung könnte diese fallorientierte Gestaltung des Angebots gefährden.

Mit der bestehenden Einteilung des Coachingprozesses in Phasen sind 71 % der Coaches sehr zufrieden bzw. zufrieden, 24 % eher zufrieden und 5 % eher unzufrieden. 41 % der Coaches machten

Änderungsvorschläge, wie z.B. die Anregung einer höchstens Dreiteilung des Prozesses in Erstgespräch (inkl. aller Vorinformationen), laufende Betreuung (Coaching, Case Management) und Nachbetreuung (ab Enderfassung), da sowohl – das zeigen die qualitativen Interviews – die Anbahnungsaus auch die Beendungsphasen manchmal nicht eindeutig und in der Praxis schwer abzugrenzen sind. Weiters gab es auch Vorschläge, für das Erstgespräch zur Verfügung stehende Zeit, wie auch die Nachbetreuungsphase insgesamt zu auszuweiten.

Das bestätigt die Online-Befragung der Coaches: Für die meisten Beratungsphasen beurteilen die Coaches den dafür zur Verfügung stehenden Zeitrahmen jeweils mehrheitlich als genau richtig. Beim Erstgespräch allerdings erachten zwar 49 % den dafür zur Verfügung stehenden Zeitrahmen als genau richtig, 41 % finden ihn jedoch eher bis sehr knapp. 58 % der Coaches würden etwas an den Zeitrahmen ändern wollen, und auch hier gehen die Anregungen in Richtung längerer Phasen für das Erstgespräch sowie für die Nachbetreuung.

Die Interviews zeigen auf, dass ein lösungsorientiertes, einmaliges Coaching als zusätzlicher, spezifischer Leistungsbestandteil angedacht werden könnte. Der Fokus auf Fortsetzungsquoten lässt diese Form der Unterstützung aus dem Blick.

Hinsichtlich der LeistungsempfängerInnen sehen die UmsetzerInnen den Bedarf, die Förderfähigkeit zumindest bis zum Ende der Behaltfrist auszuweiten, um bei Bedarf sowohl bei negativer Lehrabschlussprüfung, wie auch bei drohendem Arbeitsplatzverlust zu unterstützen. Die gezielte Ansprache der Schwerpunktzielgruppen hat in den Bundesländern zu diversen vereinzelt Aktivitäten geführt, erweist sich jedoch nicht durchgängig praktikabel. Fallweise werden in den Bundesländern aus einem regionalen Bedarf darüber hinaus Schwerpunkte gesetzt (z.B. Unterstützung psychisch kranker Jugendliche, Fokus auf bestimmte Branchen etc.)

Der Umsetzung zugrundeliegendes Coachingverständnis

Das Coachingverständnis ist geprägt durch den Ausbildungshintergrund der Coaches. Vielfach arbeiten die Coaches nach einem systemischen Ansatz oder mit einer sozialpädagogischen Ausrichtung. Wesentliche Grundprinzipien wie Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und der Jugendliche als Auftragsgeber bestimmen das Handeln der Lehrlingscoaches.

Die konkrete Operationalisierung eines gemeinsam geteilten Coachingverständnisses hinsichtlich der Arbeit mit Jugendlichen und Lehrlingen ausgerichtet am Lehre statt Leere-Programm ist derzeit nicht eindeutig umrissen. Veranstaltungen wie der jährlich stattfindende ERFA tragen laut UmsetzerInnen dazu bei, dass ein gemeinsames und über alle Bundesländer geteiltes Bild von Lehre statt Leere entsteht.

Sicherstellung persönlicher und sozialer Stabilisierung

Der Coaching-Prozess und die Begleitung der Lehrlinge orientieren sich am individuellen Bedarf der Jugendlichen. Der Coach wird zu einer erwachsenen Vertrauensperson, die Stabilität in stürmischen Zeiten bietet. Eine empathische Grundhaltung, zuhören, sich interessieren und Entscheidungen mittragen sind die Basis eines Vertrauensverhältnisses, das grundlegend zur sozialen und persönlichen Stabilisierung beiträgt. Gemäß dem Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ werden gemeinsam Wege und Unterstützungsmöglichkeiten erarbeitet, die Selbständigkeit erhöht und dadurch das Selbstbewusstsein gestärkt. Die Coaches verstehen sich als kompetente Gesprächspartner, die eine Erwachsenen-Perspektive zur Verfügung stellen und auch die Wirklichkeit des Betriebs nachvollziehbar machen.

Klärung inner- bzw. außerbetrieblicher Problemfelder, die eine positive Lehrabschlussprüfung gefährden würden

Bei manchen Coachingfällen besteht zu allererst die Notwendigkeit die wichtigsten Themen und Problemfelder zu klären. Um einen Reflexionsprozess gemeinsam gestalten zu können, müssen zuerst Verwirrungen strukturiert, Problemfelder geklärt sowie eine generelle Orientierung geschaffen werden. In vielen Fällen werden Probleme in der Schule oder im Betrieb zum Thema des Coachings gemacht. Probleme im sozialen Umfeld oder mit der Gesundheit bringen jedoch auch private Themen in das Coaching. Während die Coaches das Hauptziel verfolgen, Lehrverhältnisse aufrecht zu erhalten und zu einem erfolgreichen Lehrabschluss zu begleiten, kann manchmal auch der Abbruch einer Lehre stabilisierend wirken. Die Lehrlinge werden in diesem Fall weitervermittelt oder bei der Suche nach einer neuen Lehrstelle unterstützt.

Das Lehrbetriebscoaching

Das Aufschließen von Betrieben für ein Lehrbetriebscoaching und die Positionierung des Programms in der Triade Betrieb – Lehrling – Coach erweist sich als herausfordernder als ursprünglich angenommen. Die an Betriebe ausgerichteten KuV-Aktivitäten bedingen einen gänzlich anderen Ansatz als die Verbreitung unter Lehrlingen. Viele Bundesländer wünschen sich hierzu eine intensivere Kooperation mit der Wirtschaftskammer bzw. auch den Lehrlingsstellen. Einfacher fällt es den Trägerorganisationen, die bereits mit betrieblichen Netzwerken zusammenarbeiten.

Die Betriebe und ihre Anforderungen an eine Unterstützung unterscheiden sich stark nach ihrem Reifegrad in der Ausbildung von Lehrlingen. Gut aufgestellte Lehrbetriebe holen sich gezielt psychosoziale Begleitung in das betriebsinterne Ausbildungssystem. Bei erfahrenen Lehrbetrieben wird vor allem in Konfliktsituationen auf eine externe Unterstützung zurückgegriffen, meist sehr spät, da der Gedanke „ich schaff das alleine“ lange vorherrscht. Der Bedarf, der aus den Problemen mit einem konkreten Lehrling entsteht, kann als Anlass genommen werden, um mit den Betrieben in einen Coachingprozess einzusteigen, die Bereitschaft des Betriebs sich darauf einzulassen vorausgesetzt. In vielen Fällen mündet das Lehrbetriebscoaching im weiteren Verlauf in ein Lehrlingscoaching. Lehrbetriebe mit wenig Erfahrung sind eher bereit, sich grundsätzliche Unterstützung in der Begleitung und Ausbildung von Lehrlingen zu holen.

Gestaltung von Schnittstellen zu Kooperationsprojekten

Mit den Möglichkeiten zur Abstimmung mit verwandten Angeboten sind die Coaches im LLC (66 % (sehr) zufrieden) zufriedener als im LBC (43 % (sehr) zufrieden).

Die Coaches geben an, dass ihnen klar ist, wen sie kontaktieren können, um weitere Unterstützung für einen Coachee zu organisieren (92 % stimmen dieser Aussage (voll) zu). Ihre Anfragen an andere Stellen/Einrichtungen werden [grundsätzlich] rasch beantwortet (73 % stimmen dieser Aussage (voll) zu) und Terminvereinbarungen mit anderen Einrichtungen funktionieren [zumeist] gut (80 % stimmen dieser Aussage (voll) zu). Soweit sie es einschätzen können, werden weiterverwiesene Coachees von anderen Stellen/Einrichtungen gut betreut (76 % stimmen dieser Aussage (voll) zu).

4.1.2. Ergebnisse aus den qualitativen Interviews

Im Rahmen der Evaluierung wurden 9 TrägerkoordinatorInnen aus allen Bundesländern und 8 Coaches aus allen Bundesländern (in Kärnten: Träger = Coach) qualitativ befragt. Die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse erfolgt für TrägerkoordinatorInnen und Coaches gemeinsam, da manche

TrägerkoordinatorInnen auch als Coaches tätig sind und Coaches auch Agenden der Steuerung übernehmen und dadurch die Aussagen nicht trennscharf entsprechend der konkrete Rollen zuordenbar ist.

Reflexion der Programmsteuerung

Rollenklarheit aus Sicht der Träger und Coaches

Die InterviewpartnerInnen sehen die Rollenklarheit hinsichtlich der Abwicklung des Programms als gegeben an. Der hauptsächliche Ansprechpartner für alle Anliegen im Zusammenhang mit dem Programm ist die KOS. Die Interviews bestätigen eine sehr hohe Zufriedenheit über die Zusammenarbeit mit der KOS („*nur positive Erfahrungen*“). Anfragen werden „*rasch, zeitnah und kompetent*“ beantwortet und „*schnelle Lösungen*“ erarbeitet. Ein Trägerkoordinator streicht heraus, wie wichtig diese Koordination über alle Unterschiede in den Bundesländern hinweg ist. Ein großes Plus für dieses Projekt, da in vielen anderen Projekten eine die regionale Einzelprojekte verbindende Koordination nicht vorhanden ist.

Insgesamt wird eine sehr häufige Kontaktaufnahme mit der KOS sowohl von TrägerkoordinatorInnen wie auch Coaches beschrieben. „*80 % im Ablauf ist geklärt, die anderen 20 % Dagmar Zwinz.*“ (CT). „*Immer Zeit und ein offenes Ohr. Super!*“ (TT) „*Ich habe jede Woche Kontakt zur KOS*“ (TN) Dabei handelt es sich um Fragen und Anliegen zum Datenmanagement, inhaltlichen Austausch, Zusammenarbeit in der Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung bei der regionalen Vernetzung oder auch Sonderfälle wie überregionale Anfragen oder außergewöhnliche Coaching-Situationen (z.B. Angehörigencoaching).

Die generelle Kommunikation zur Programmabwicklung wird als ausreichend beschrieben. „*Die Kommunikation auf diese Art und Weise ist okay, weil wir wissen, dass wir jederzeit anrufen können und auch zeitnah eine Antwort bekommen.*“ (TT) Etwaige Änderungen in der Umsetzung und sonstige Koordinationsaufgaben werden per E-Mail kommuniziert, die dokumentieren, was zu tun ist und bis wann. (u.a. TO). Bei Unklarheiten in der schriftlichen Kommunikation wird der persönliche Kontakt gesucht. TrägerkoordinatorInnen betonen die Notwendigkeit, dass die Kommunikation der KOS über die Träger läuft und nicht direkt an die Coaches selbst gerichtet ist.

Die konkrete Rolle der **WKO Inhouse GmbH** als administrative Zahlstelle in der Programmumsetzung wird in den Interviews wenig deutlich.

Die **Lehrlingsstellen** werden als wichtige Handlungspartner beschrieben, insbesondere auch in der Aufschließung von Lehrbetriebe und Lehrlingen (s.u.). Es wird von keinerlei Verzögerungen bei der Prüfung der Förderbarkeit berichtet. Die eigentliche Förderfähigkeit der Lehrlinge bzw. der Lehrbetriebe stellt sich meist bereits im Gespräch heraus, deswegen werden die Überprüfungen von den interviewten Coaches in vielen Fällen als Formalakt beschrieben.

Leistungsplanung

- **Planzahlen für Coaching und Case Management:** Quantitative Vorgaben zur Leistungserbringung, sowie ab 2019 Fortsetzungsquoten (Übertritt EG ins Coaching, KuV/Coaching) werden jährlich formuliert. Sie gelten als indikativer Richtwert für die UmsetzerInnen. Je nach Bundesland und regionalen Schwerpunkten werden diese Planzahlen erreicht. In vielen Bundesländern fällt es leichter die Fallzahlen an Lehrlingscoachings als die an Lehrbetriebscoachings zu erreichen. Werden die quantitativen Vorgaben nicht erreicht, erwartet die Träger keine Sanktionen.

- **Kommunikation und Vernetzungsplan (KuV-Plan):** Die Bundesländer erstellen in Absprache mit KOS entlang einer bundesweiten Strategie einen jährlichen KuV-Plan. Die Bundesländer sind grundsätzlich sehr frei in der Planung und Umsetzung ihrer jährlichen Schwerpunkte. Die Erstellung des KuV-Plans erfolgt in manchen Bundesländern in Teambesprechungen, in denen erfolgreiche Aktivitäten reflektiert und bevorstehende Aktivitäten geplant werden. In anderen Bundesländern wird der KuV-Plan rein durch die Trägereinrichtung erstellt.
 - Die Pläne gelten jeweils für das Kalenderjahr. Eine realistische, prädiktive Planung wird von den TrägerkoordinatorInnen und auch Coaches als sehr schwierig beschrieben, da sich die Pläne der HandlungspartnerInnen laufend ändern (z.B. Aktivitäten einer Berufsschule, zusätzliche Messen). Zwischen den KuV-Positionen sind keine Budgetverschiebungen zugelassen. Umschichtungen sind nur innerhalb der Kategorien und innerhalb des Quartals möglich. Aus diesen Gründen muss gegebenenfalls eine ausgesprochene Einladung zur Bewerbung des Programms abgelehnt werden. Es wäre hilfreich, unbenutzte Stunden umschichten zu können oder weitere Stunden nach Bedarf zu erhalten.
 - KuV-Stunden, insbesondere Vernetzung, wurden über die Jahre zurückgefahren. Die UmsetzerInnen sehen sich mit einem kritischen Blick auf die KuV-Aktivitäten aus Perspektive der Fördergeber konfrontiert, bekräftigen aber die Bedeutung der Aktivitäten, um Fälle aufschließen zu können (siehe auch unten).

Leistungsbeschreibung und programmbegleitende Unterstützung

Die UmsetzerInnen orientieren sich an dem das Programm begleitenden Handbuch, obwohl auch berichtet wird, dass der Coachingprozess und die entsprechende Dokumentation durch den Einsatz der CZone, aber auch der Vorlagen zur Leistungsdokumentation zunehmend strukturiert wurde. Auch für den Einsatz der CZone gibt es ein Handbuch. Beide Handbücher wurden als sehr hilfreich bewertet. In den Interviews wurde jedoch auch der Wunsch nach zusätzlichen Erklärungen (bspw. Videotutorials) oder spezifischen Weiterbildungen geäußert. Die UmsetzerInnen plädieren für Stabilität hinsichtlich der zu erbringenden Leistungen.

Abrechnung

Die Abrechnung anhand zweier Leistungspositionen (Coaching & KuV) bestimmt die Umsetzung und lässt sonstige Nebenleistungen (Aktivitäten i.S. des Qualitätsmanagements, Vorleistungen zum Coachingprozess, Koordinationsleistungen) in den Hintergrund treten.

Die UmsetzerInnen äußern den Wunsch nach mehr Klarheit, welche Leistungen konkret im integrierten Stundensatz zu erbringen sind, um einen entsprechenden Satz für ein Anbot kalkulieren zu können. Zum Zeitpunkt des Antrags war bspw. der Aufwand für Reisezeiten und Dokumentation speziell für Coaches in flächigen Bundesländern nicht absehbar. Aber auch Zeiten für Einschulung von neuen Coaches, qualitätssichernde Maßnahmen wie Intervision, Team- und Fallbesprechungen, nicht abrechenbare Gespräche zur Aufschlüsselung von Fällen (Information und Auskunft) sollten zukünftig klar definiert sein. (u.a. TB, TK, TSt)

Zudem sollte der Aufwand für die Dokumentation nicht laufend steigen, da das zum Zeitpunkt der Angebotslegung noch nicht absehbar war und nicht einberechnet wurde. Klare Angaben zu den zu erbringenden (nicht abrechenbaren) Leistungen macht es auch zukünftigen, projektunerfahrenen AnbotslegerInnen klar mit welchem Stundensatz sie sich im Falle einer Neuausschreibung um das Projekt bewerben können. In den Interviews wird der Wunsch nach einem einfacheren Verrechnungsformat geäußert.

Das Programm hat hohe Anforderungen an die Umsetzung. So ist das Anforderungsprofil an Coaches sehr hoch und breit. Sie müssen nicht nur Kompetenzen und Erfahrungen im Coaching von Jugendlichen, mit dem dualen Ausbildungssystem, mit Betrieben haben, sondern auch KuV-Aktivitäten übernehmen und ihre erbrachten Leistungen entsprechend dokumentieren können. Aufgrund der Abrechnungslogik ist eine andere Arbeitsteilung, bspw. gewisse KuV-Aktivitäten durch dementsprechende Fachkräfte zu erbringen, nicht möglich.

Wenn die TrägerkoordinatorInnen nicht als Coach zertifiziert sind, ist keine Abrechnung ihrer möglicher geleisteter KuV-Aktivitäten möglich. Für bestimmte KuV-Aktivitäten (u.a. für solche, die nicht direkt mit potentiellen Coaches zu tun haben) wäre es sinnvoll, wenn auch Trägerkoordinatoren oder weitere MitarbeiterInnen abrechenbar wären. Es liegt nicht jedem Coach, sich selbst und sein Angebot zu vermarkten. (TN)

Die Arbeit als Coach verlangt eine hohe Flexibilität, die Abend- und Wochenenddienste beinhaltet. Vor- und Nachbereitungszeiten werden in den abrechenbaren Zeiten nicht berücksichtigt. Für bestimmte Fälle wären diese Zeiten jedoch durchaus notwendig und würden die Qualität des Angebots erhöhen. Insbesondere flächige oder langgezogene Bundesländer haben die Herausforderung mit der fehlenden Verrechenbarkeit von Reisezeiten. Diese Faktoren bedeuten insgesamt erschwerte Bedingungen für die Programmumsetzung. (u.a. TSt)

Für die monatliche Abrechnung ergibt sich aus Perspektive der TrägerkoordinatorInnen insbesondere ein hoher, aber nicht immer abschätzbarer Aufwand, da Rückfragen hinsichtlich fehlerhafter Dokumentation und Buchungen zwar über die Träger kommuniziert, aber nur von den Coaches selbst ausgebessert werden können. Wenn es beispielsweise zu größeren Systemumstellungen kommt, erhöhen sich auch die Fehlerquoten und die zeitintensive Korrektur dieser.

Ein Koordinator gibt an, dass die KoordinatorInnen hinsichtlich der Eingaben der Coaches wenig Eingriffsmöglichkeiten haben, da sie die Einträge der Coaches nicht einsehen können. Wenn die Coaches jedoch teilweise ungenau dokumentieren, entstehen Fehleinträge. Die Ausbesserungsanfrage wird von der KOS über den Koordinator an die einzelnen Coaches weitergeleitet, denn nur diese können ausbessern. Es kann bis zu 6 Monate dauern bis eine Dokumentation und Abrechnung abgeschlossen ist. Mitunter werden abgerechnete Leistungen auch gestrichen, was sich insofern als problematisch erweist als bei selbstständigen Coaches das Honorar bereits übermittelt wurde. (TN)

Für eine Neugestaltung des Programms bringen einige der TrägerkoordinatorInnen und teilweise auch die Coaches bringen den Fokus auf die bisherige Abrechnungslogik nach zwei Leistungspositionen. Ein alternativer Vorschlag ist, noch zusätzliche abrechenbare Budgetposten einzubringen, wie zum Beispiel Qualitätsmanagement (Intervision, Leistungsfunktionen). Damit könnte die Erhöhung der Umsetzungsqualität einhergehen. Die Ermöglichung von Intervision und Supervision sowie die Durchführung von Teamsitzungen ist derzeit eine Eigenleistung des Trägers. Abrechenbarkeit führt dazu, dass Aktivitäten zur Qualitätssicherung regelmäßig durchgeführt werden und sich die Qualität der Leistungserbringung insgesamt erhöht. Die Sicherung von Qualität in der Umsetzung bringt insgesamt einen hohen Koordinationsaufwand mit sich. Wenn Koordinationstätigkeiten abrechenbar wären, würde sich das positiv auf die Leistungserbringung auswirken.

Ein weiterer Trägerkoordinator (TT) schlägt vor die Dienstverhältnisse der Coaches zu reflektieren – ob Coaches angestellt oder freiberuflich agieren sollen. Gerade bei komplexen Aufgabenfeldern (die Erbringung sowohl von KuV- wie auch Coachingleistungen) ist die Umsetzung mit angestellten Coaches leichter administrierbar (TW). LLC/LBC ist ein sehr fluides Programm, bspw. sind Repräsentanten schlechter bezahlt. Ein selbstständiger Coach wurde voraussichtlich ungern seinen Fokus auf

diese Art der Leistungserbringung legen. Um die Übernahme von schwierigen Fällen (insbesondere Krisen) zu garantieren, braucht es eine Übernahmepflicht, wie sie in einem Dienstverhältnis ausgesprochen werden kann (CT).

Aus den Interviews wird auch der Vorschlag für ein weiteres alternatives Abrechnungsmodell gebracht, von dem sich die UmsetzerInnen auch eine höhere Qualität versprechen: die Finanzierung einer Basisleistung/Grundposten (kleinere KuV-Leistungen, Hotline, Qualitätssicherung), mit variablem Teil, der sich aus der Anzahl der Coachingleistungen berechnet.

Dokumentation und Reporting

Die monatliche Abrechnung wird von den meisten InterviewpartnerInnen als adäquat beschrieben, jedoch sei hohe Disziplin aller Beteiligten erforderlich und der Aufwand soll sich zukünftig nicht erhöhen. Zusätzlich zu den Anforderungen in der Leistungserbringung, müssen die Coaches auch in der Dokumentation der Coaching- und KuV-Leistungen geübt sein. Der Anteil der Controlling- & Administrationspflichten an der Gesamtleistungserbringung war von den Interviewten schwer zu schätzen.

Die Dokumentation der Leistungserbringung ist jedoch keine Aufgabe, die sich nebenbei erledigen lässt, insbesondere bei längeren Coachingeinheiten. Denn *„je ernster man die Dokumentation nimmt, desto mehr Zeit braucht sie“* (TT) Zu den unterschiedlichen Schätzungen der befragten TrägerkoordinatorInnen und Coaches zählen: ein Bürotag pro Woche; 50 % Aufschlag pro Coachingstunde; 25-30 % Aufschlag; 10-15 % Aufschlag; 20 % Aufschlag; zusätzlich zu laufender Dokumentation nochmal 5 % am Monatsende, pro Beratungseinheit eine Viertelstunde (ca. 15 %).

Die Erfahrung zeigt, desto mehr Fälle ein Coach hat, umso geringer der Aufwand pro Fall gesamt. Bei geringen Fallzahlen steigt der Aufwand pro Beratungseinheit. Die Zwischenberichte zur Dokumentation von längeren Coachingverläufen werden von einem Coach (CSa) als sehr positiv beschrieben, da er die Möglichkeit bietet gemeinsam mit dem Jugendlichen neue Zielsetzungen zu erarbeiten.

Die Unterschriften zur Dokumentation der Coachingleistungen sind zwar im Regelfall leicht einzuholen, aber in manch anderen Fällen muss mit einem Lehrling für eine Unterschrift nochmals ein eigener Termin vereinbart werden, insbesondere wenn es die Dokumentation von telefonischen Gesprächen betrifft. Unterschriften für erfolgte Telefongespräche sind in einigen Fällen schwer zu erbringen und mit viel Aufwand verbunden, es gilt *„den Unterschriften nachzurrennen“*. Hinsichtlich dieser vereinzelten Fälle wäre aus Sicht der UmsetzerInnen etwas Kulanz erwünscht. Die Dokumentationsvorgaben dürfen nicht in Konflikt mit der Erbringung eines niederschweligen Angebots (bspw. durch das Erbringen von Unterschriften) geraten.

Die **Dokumentation von KuV-Leistungen** wird von den Coaches als teilweise mühevoll erlebt. Kleinteilige KuV-Aktivitäten, darunter die „persönliche Aufschleißarbeit“ regional vor Ort, die sich als besonders wichtig erweist, ist besonders schwer zu dokumentieren und abzurechnen. (u.a. TB) Besonders bei kurzen KuV-Leistungen (unter ¼ Stunde) ist die Dokumentation nicht immer sinnvoll. Bei kurzen Aktivitäten dauert die Dokumentation oft länger als die eigentliche Aktivität. (u.a. CSt) Auch die Dokumentation in kumulierten Listen wird teilweise als herausfordernd wahrgenommen. (CSa)

Hinsichtlich der Unterschriften zur Dokumentation von KuV-Aktivitäten schlagen die Coaches vor, beizubehalten, dass bestimmte KuV-Aktivitäten (Vernetzung) keine Unterschriften voraussetzen, da es für bestimmte HandlungspartnerInnen (z.B. AMS, AK, WK) teilweise irritierend wäre, wenn der Termin mit Unterschrift zu bestätigen wäre.

Im Verlauf des Programms wurden Unterschriften zur **Dokumentation von Repräsentanzen** eingeführt. Jede einzelne Repräsentanzstunde bedarf einer Unterschrift des Schuldirektors oder einer Vertretungsperson. Dies führte in einigen Schulen zu Unverständnis und Unmut, u.a. da es für die Schule nicht im Detail nachvollziehbar, wie viele der anwesenden Stunden als Coachingstunden und wie viele als Repräsentanzstunden erbracht werden. Das Einholen von Unterschriften bedingt auch die Anwesenheit der DirektorInnen, soweit keine Vertretung zur Verfügung gestellt wurde. Das Einbringen der Unterschrift kann jedoch auch für ein kurzes Gespräch genutzt werden kann. Generell sind die Anforderungen zur inhaltlichen Dokumentation der Repräsentanzen sehr hoch. Die Dokumentation wird als sehr repetitiv erlebt und macht Bedarf an einer standardisierten Erfassung erkennbar.

Die Datenbank CZone

Die Einführung der CZone hat auch für die umsetzenden Organisationen die Steuerung erleichtert und Klarheit in der Abwicklung gebracht. Die Dokumentation hat sich im Vergleich zur Excel-Lösung der Anfangsphase verbessert. *„Die Umstellung auf CZone war ein Traum.“* (TO) Auch die Berichtslegung wurde durch die Einführung der CZone vereinfacht.

Die Coaches beschreiben die CZone als sehr benutzerfreundlich und einfach zu bedienen, dennoch komme es immer zu einer gewissen Anzahl an Fehlern. Diese Fehlerquote könnte möglicherweise noch reduziert werden. Nach Freigabe können diese Fehler nur noch durch KOS ausgebessert werden. Die Struktur der Datenbank könnte teilweise noch verbessert werden. Die KoordinatorInnen und Coaches äußern konkrete Bedarfe nach einigen Adaptionen, um die Benutzerfreundlichkeit weiter zu erhöhen, darunter eine Verbesserung der Suchfunktion. Einige Verbesserungen wurden bereits in der laufenden Programmperiode eingeführt. So ist die Übergabe von Fällen (z.B. in Urlaubszeiten) mittlerweile unbürokratisch möglich. Es gibt jedoch Bedarf, dass auch der/die KoordinatorIn diesen Wechsel in die Wege leiten kann. Aus Perspektive der UmsetzerInnen braucht es weiteren Aufbau von Vertrauen in Bezug auf die CZone. Es fehlt den Coaches noch an Sicherheit, dass die Dokumentation wirklich anonymisiert ist und keine Rückführung auf einzelne Personen möglich ist (z.B. bei sensiblen Themen wie einer Suchthematik etc.).

Überregionaler Austausch und ERFA

Die Veranstaltung „Erfahrungsaustausch“ wird von Trägern, wie Coaches sehr positiv bewertet, sowohl in Hinblick auf die fachlichen Vorträge, wie auch den Austausch und Begegnung zwischen KollegInnen. Von einigen KoordinatorInnen und Coaches wird angeregt, die Frequenz des ERFA auf zweimal jährlich zu erhöhen (TT, TN) oder die Veranstaltung auf zwei Tage auszudehnen (TK). Auch die Möglichkeit, dass mehrere Coaches pro Bundesland teilnehmen können wurde vorgeschlagen. Andere InterviewpartnerInnen meinen jedoch, dass es zu große regionale Unterschiede gibt, so dass ein voneinander Lernen nur bedingt möglich ist. Die Trägereinrichtungen, die in mehreren Bundesländern vertreten sind, profitieren zusätzlich von einem organisationsinternen, bundeslandübergreifenden Austausch und sehen daher auch weniger Bedarf an bundesweit organisierten Austausch.

Ein Trägerkoordinator betont, dass diese Art von Veranstaltungen wichtig sind, um die Umsetzung des Programms zwischen den einzelnen Bundesländern nicht zu weit auseinander driften zu lassen. Der ERFA wird damit als wesentlicher Faktor für die Umsetzungsqualität wahrgenommen. Sinnvoll wäre zudem, meinen zwei TrägerkoordinatorInnen, Austausch auch in kleineren Formaten zu ermöglichen (Arbeitsgruppen, Austausch zu bestimmten, in verschiedenen Bundesländern relevante

Themen). Gewünscht ist die Abrechenbarkeit des ERFA-Besuchs (bislang in den integrierten Stundensätzen erfasst). Ein überregionales Wissensmanagement-Tool i.S. einer Online-Plattform wird von den meisten Befragten als nicht notwendig gesehen.

Qualitätssicherung des Beratungsprozesses und in der Programmumsetzung

Für die UmsetzerInnen zählt die Auswahl der Coaches zu den relevanten Faktoren der Qualitätssicherung im Programm. Die formalen Kriterien seien zwar rasch erfüllt, aber Voraussetzung für gute Arbeit ist einerseits der gute Zugang zu den Jugendlichen, wie zu den Betrieben, die Erfahrung mit beruflicher Bildung, ein eigenes und projektrelevantes Netzwerk, wie auch ein solider Umgang mit Dokumentation und Formalitäten. Als weiteres einzelnes, aber relevantes Qualitätskriterium wurde die rasche Terminvergabe (innerhalb weniger Stunden bis Tage) genannt.

Der Einführung von standardisierten Prozessen (wie zum Beispiel Leitfäden etc.) stehen die Coaches ambivalent gegenüber. Teilweise wurde solche Prozesse bereits implementiert, aber wieder verworfen, da es so viele verschiedene Wege ins Coaching gibt und die konkreten Coachings sehr individuell verlaufen. Sollte im Rahmen eines Qualitätsmanagements die TeilnehmerInnenzufriedenheit erhoben werden, wäre hierfür eine österreichweit einheitliche Erhebung sinnvoll.

Wichtiger Faktor für die Qualitätssicherung ist auch eine erhöhte Klarheit und Definitionen in der Umsetzung des Programms: *„Teil der Qualitätssicherung ist auch, eine Klarheit herzustellen „Was heißt Coaching? Was heißt Lehre statt Leere? Muss das Verständnis über alle Bundesländer gleich sein? Quantitative Vorgaben muss es auch geben, aber Zahlen sind nicht alles. Mit welche Leuten arbeiten wir im Projekt? Das Supervisionsangebot ist nicht fix vorgeschrieben, aber es gehört dazu und sollte damit auch im Budget verankert werden.“* (TT)

Aktivitäten zur Qualitätssicherung nach Bundesland

Die nachstehenden Angaben erfolgten auf die offene Frage nach der Qualitätssicherung des Beratungsprozesses wie der Programmumsetzung. Die folgende Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die konkreten Aktivitäten nicht standardisiert abgefragt wurden. Sie stellt einen Hinweis dar, welche Art von Aktivitäten gesetzt werden.

Tabelle 2: Aktivitäten zur Qualitätssicherung nach Bundesland

Qualitätssicherung des Beratungsprozesses und im Programm	
Burgenland	<ul style="list-style-type: none"> • Laufender Kontakt unter Coaches • Teambesprechungen und Intervention selbstorganisiert durch Coaches • Supervision eigenständig durch Coaches organisiert • Einschulungen neuer Coaches durch Team begleitet
Kärnten	<ul style="list-style-type: none"> • Ab Herbst bei Teamerweiterung Supervisionstermine
Niederösterreich	<ul style="list-style-type: none"> • 1x im Monat Teammeeting mit Interventionsphasen und Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch • Supervision bei Bedarf, 3-4x im Jahr im Einzelsetting • 2x im Jahr Weiterbildung (z.B. Ausbildnerkongress) • Regelmäßiger und informeller Austausch der Coaches untereinander (Telefon, Messaging) • Prozessbeschreibungen laut Handbücher, zusätzliche Leitfäden • QS-System des WIFI

	<ul style="list-style-type: none"> • Keine strukturierte Abfrage der Teilnahmezufriedenheit • Etablierung neuer Coaches: Teilnahme am monatlichen Treffen, gemeinsame Touren mit erfahrenem Coach, um KuV kennenzulernen, Einführung in die Systeme
--	---

Oberösterreich	<ul style="list-style-type: none"> • Wöchentliche Telefongespräche mit Coaches durch Koordination • Regelmäßige Teamsitzungen • 2-3x/Jahr Teamtage • Bei Bedarf Supervision • Regelmäßiger Austausch zwischen KollegInnen • Feedback der TeilnehmerInnen wird standardisiert abgefragt • Weiterbildungen für Coaches • Einschulungen mittels Einschulungsmappe (div. Unterlagen) • 2x/Jahr Austausch der Träger WIFI OÖ, NÖ, BGL zu öffentlichen Programmen • Beschwerdemanagement: Annahme, schnelle Reaktionen, Lösungen, Beschwerden zur Koordination über KOS
----------------	---

Salzburg	<ul style="list-style-type: none"> • Laufender kollegialer Austausch • Teamsitzungen im Gesamtteam • (Team-)Supervision bei Bedarf • Möglichkeit zur Teilnahme an projektübergreifenden Fallsupervisionen • MentorIn für neue Coaches • Qualitätsstandards der Einrichtung • Prozessbeschreibungen laut Handbücher • Geteilte Coachingmaterialien
----------	---

Steiermark	<ul style="list-style-type: none"> • Laufender Kontakt unter den Coaches • Teambesprechungen inkl. Intervision, in der Einrichtung wie auch in der Bietergemeinschaft • Supervision bei Bedarf • Qualitätsmanagementsystem der Einrichtung/ISO-Zertifizierung (auch Beschwerdemanagement) • Weiterbildung • Interner Methoden- und Materialienpool
------------	--

Tirol	<ul style="list-style-type: none"> • Wöchentliche Treffen in Innsbruck (außer zwei der Coaches): alternierend formale Teamsitzung und Intervision/Austausch • 3-4x/Jahr Teamsupervision • 2-3x/Jahr. Teamsitzung/Teamtage (auch mit den Coaches der regionalen Bezirke): Vormittag Fortbildung (psychische Erkrankungen bei Jugendlichen) • Für Coaches in den Regionen telefonischer Austausch und Möglichkeit zur Supervision in der Region • Bei Krisenfall: immer ein zweiter Coach erreichbar • Laufend: kollegialer Austausch, gleichzeitige Zeiten im Büro • Beschwerdemanagement: schriftliche Stellungnahmen, ev. Reflexion durch Externe • Keine Standards, arbeiten inhaltlich, Austausch auf inhaltlicher Ebene
-------	---

- Betriebswirtschaftliche Steuerung mit Vorgaben durch Träger, Fragen der Auslastung, interne Vorgaben
- Etablierung neuer Coaches: entsprechende Coaching-Haltung, Einschulung in Abläufe, Einschulung während der Tätigkeit
- Keine strukturierte Abfrage der Teilnahmezufriedenheit
- Interne Weiterentwicklung: zum Thema Berufsschule, Gespräche mit Bildungsdirektion, Überlegungen zu Setting, Gruppenangebote etc.

Vorarlberg	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Teambesprechungen (alle 2 Wochen) inkl. Fallbesprechungen • Supervision bei Bedarf • Interne Vernetzung der ibis acam Träger • Keine standardisierte Abfrage der Teilnahmezufriedenheit • Fallbesprechungen mit WK Vorarlberg
Wien	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger und informeller Austausch der Coaches untereinander • Regelmäßige Teamsitzungen mit Fallbesprechungen • Supervision • Organisationsweit etablierte Beschwerdeprozess

Reflexion des Leistungsportfolios: Kommunikation und Vernetzung

Einschätzungen der allgemeinen Rolle von KuV

KuV-Aktivitäten stehen im zentralen Fokus der Programmumsetzung, da sie Voraussetzung sind, um Coaching-Fälle zu erschließen. Das Programm ist nicht als Selbstläufer wahrgenommen, auch weil Coaches nicht über strukturelle oder verpflichtende Zuweisungen erreicht werden. Die Coaches bahnen die einzelnen Coachings durch eine Vielzahl von KuV-Aktivitäten selbst an.

Ein Zeichen für eine verstärkte Etablierung und Wahrnehmung des Programms ist, dass mittlerweile in einigen Bundesländern die Aufschließung verstärkt durch Mundpropaganda von Lehrlingen zu Lehrlingen erfolgt. Aber vor allem konnten erfolgreiche Kooperationsbeziehungen sowohl mit Schulen (Bekanntmachung, Repräsentanzen), Handlungspartnern (bspw. Lehrlingsstelle), wie auch mit Betrieben aufgebaut werden.

Die UmsetzerInnen wünschen sich größere Flexibilität in der Umsetzung der KuV-Aktivitäten. Die Annahme, dass der Aufwand in KuV nur zu Beginn eines Programms hoch ist und dann mit weiteren Verlauf stark sinkt, sehen sie nicht bestätigt. Ein Coach beschreibt die umgekehrte Situation. Am Anfang war es in seinem Bundesland schwierig alle verfügbaren KuV-Stunden zu nutzen. Mittlerweile könnte er jedoch mehr Stunden als die vorhanden nutzen. (CSt) Kürzungen der KuV-Stunden führen in weiterer Folge auch zu Personalreduktion. Um Stabilität an Jugendlichen vermitteln zu können, sehen die UmsetzerInnen jedoch ein stabiles Programm als eine wichtige Voraussetzung an.

In anderen Bundesländern werden die KuV Aktivitäten jedoch gezielt zurückgefahren, da es sonst schwierig wird alle akquirierten Fälle zu bedienen. Wenn Coachings ohne oder außerhalb der Repräsentanzen erfolgen, aber die Lehrlinge oft nur nach Ende der Dienstzeit Termine vereinbaren können, können die Termine zu Randzeiten schnell knapp werden.

Die Empfehlung aus UmsetzerInnenperspektive ist, die KuV-Aktivitäten möglichst breit anzulegen, damit die Jugendliche von unterschiedlichen Seiten von dem Angebot erfahren, um dann wenn Probleme auftauchen auf das Lehrlingscoaching zurückgreifen.

Rolle der KOS in Kommunikation und Vernetzung

Während die UmsetzerInnen sehr eigenverantwortlich hinsichtlich der regionalen KuV-Aktivitäten agieren, sehen sie sich von der KOS gut unterstützt. Die KOS wird in ihrer Zuständigkeit für die geteilte Projekt Corporate Identity gesehen. Auf die Unterstützung wird beispielsweise bei der Bestellung von Werbemittel zurückgegriffen. Die Give-Aways werden sehr positiv bewertet und insbesondere wichtig für den Auftritt bei Events und Veranstaltungen gesehen. Manches kommt bei den Jugendlichen jedoch auch weniger gut an (bspw. Postkarten).

Die Verantwortung für zusätzliche Bausteine (u.a. Bespielung sozialer Kanäle wie Instagram oder Snapchat, Nutzung von Testimonials/Role Models) wird auch der KOS zugeschrieben. Wobei die Erfahrungen mit zentralen, überregionalen Aktivitäten laut UmsetzerInnen weniger Resonanz zeigt. Überregionale KuV-Aktivitäten können jedoch inklusive Handlungsauftrag für die KOS notwendig werden, wenn auch Betriebe überregional agieren.

KuV Vernetzung

Der hier folgende Abschnitt beschreibt die geleistete Netzwerkarbeit, teilweise gelten die darin dargestellten Inhalte auch für die weiteren KuV-Kategorien (Bekanntmachung, Messe/Events und Repräsentanzen).

Das individuelle Netzwerk der Coaches und TrägerkoordinatorInnen ist von besonderer Bedeutung für das Bewerben von Lehre statt Leere, insbesondere um HandlungspartnerInnen zu gewinnen, die Jugendliche auf das Programm aufmerksam machen, sowie PartnerInnen zu haben, zu denen das Programm die Jugendliche weiterschicken kann.

In der Projektaufbauphase ist viel an nachhaltig wirkender Netzwerkarbeit geleistet worden, hierbei ist ein reduzierter Aufwand im Vergleich zum Beginn des Projekts zu beobachten. Wichtig hierfür ist ein stabiles Team, das regional gut verankert ist. Der Bekanntheitsgrad des Koordinators wie des Teams im Bundesland und den Regionen ist bedeutsam für die Verankerung in der Landschaft der Jugend-/Lehrlingsprojekte. Ein gutes Netzwerk zu haben und laufend aufzubauen ist wesentlich für den Erfolg dieses Projekts. *„Das passiert nicht über Internetrecherche, sondern das steht und fällt mit persönlichen Kontakten.“* (TW)

Träger sehen weiterhin hohen Bedarf an KuV, da auch etablierte Kontakte ständig aktualisiert werden müssen (Fluktuationen bei NetzwerkpartnerInnen, Arbeiten gegen das Vergessenwerden), wie auch neue NetzwerkpartnerInnen erschlossen werden. *„Weil es ist nicht nur wichtig, dass man die Kontakte hat, man muss sie auch sehr pflegen und sich regelmäßig austauschen. Ich kann das schon in der KuV verbuchen, aber nicht in dem Ausmaß und in der Regelmäßigkeit, wie es notwendig wäre. Wenn man wirklich möchte, dass jeder in dem handelnden Umfeld über das Programm Bescheid weiß und dass dann auch parat hat, wenn ein Fall auftaucht, dann gehört da noch viel mehr getan.“* (TW) *„Wenn sich das Gesicht vor Ort ändern, egal ob Coach oder auch der Zuständige bei der entsprechenden Einrichtung, braucht es immer wieder eine Auffrischung, sonst gerät das Programm schnell in Vergessenheit.“* (TT) Zudem braucht es mehrmalige Vernetzungsaktivitäten, um das Programm nachhaltig zu etablieren. Eine einmalige Information ist schnell wieder vergessen. *„Wir haben sehr viele gute Partner und es gibt immer wieder neue Kontakte, die man knüpft. Das darf nie aufhören, auch weil es sich personell ändert oder neue Projekte entstehen bzw. Projekte wegfallen. Die Vernetzung ist einfach ein dynamischer Prozess. Weil die Beratungslandschaft*

sehr dynamisch ist. Kurze Projekte muss man z.B. in dem Zeitfenster, in dem es sie gibt sehr gut nutzen.“ (CW)

Das heißt der Aufwand der in KuV fließt, ist auch davon abhängig wie dynamisch die regionale Projektlandschaft ist und abhängig davon, ob sich die involvierten Akteure ändern oder etablierte, jahrelang gleichbleibende Strukturen vorliegen. Die Erfahrung aus den Interviews zeigt, dass regionale und persönliche, also an Einzelpersonen gebundene, Zugänge und Aktivitäten am meisten Erfolg versprechen und stärkere Resonanz bringen, als generelle Öffentlichkeitsarbeit. So erleben die UmsetzerInnen weniger Resonanz auf zentrale Aktivitäten wie bspw. die Roadshow TN, oder klassische Medienbeiträge. Dieser sehr kleinteilige Ansatz an KuV-Arbeit wird wiederum aber, insbesondere in flächigen Bundesländern als sehr herausfordernd und zeitintensiv erlebt.

Auch aus anderer Perspektive ist der persönliche Kontakt zu anderen Einrichtungen und Angeboten wichtig. Um eine Lehrling qualifiziert weiterverweisen zu können, ist ein persönlicher Kontakt und spezifisches Wissen über die spezifischen Projekte sehr wichtig. *Man steht ja auch gerade dafür, wo man jemanden hinschickt.“ (TW)* Die UmsetzerInnen sehen es als wichtig sich gut zu vernetzen, um keine Zeit des Lehrlings zu verschwenden. Es reicht nicht aus diese Kontakte aus dem Internet zu „googeln“ (CW). Eine Kooperationsbeziehung wird dann als erfolgreich erlebt, wenn es zu regelmäßig wiederkehrende Treffen mit Vernetzungspartnern kommt.

Abstimmung mit verwandten Angeboten & Schnittstellen zu Kooperationsprojekten

Die Abstimmung erfolgt wie bereits im Punkt KuV Vernetzung beschrieben durch persönlichen Kontakt und kontinuierliche Abstimmungsarbeit. In der Landschaft der Jugend- und Lehrlingsprojekte gibt es im weiteren bestehende Austauschformate (Netzwerktreffen im Jugendbereich/KOST etc.), die auch vom LLC/LBC mit guter Resonanz genutzt werden.

Einige Spezifika des LLC/LBC führen mit dazu, dass das Programm gut bei bei HandlungspartnerInnen ankommt. Darunter fällt, dass es pro Bundesland eine zentrale Handynummer gibt, über die unmittelbar jemanden zu erreichen ist. Es gibt keine Warteliste, um ins Programm aufgenommen werden zu können, keine komplizierten Formalien (TT). Positiv wird zudem wahrgenommen, dass die Lehrlingscoaches mobil sind und bei Bedarf aufsuchend arbeiten.

Durch die erworbene Kompetenz und möglich gewordenen Zugänge (bspw. in die Berufsschule) besteht die Herausforderung, dass Vernetzungspartner Arbeitsaufträge erteilen bzw. LSL als Auskunftsplattform zur Lehrlingsfragen verwenden. Da diese Funktion nicht zu der Leistung im Programm zählt ist hier eine klare Abgrenzung notwendig. (CSa)

Im Rahmen der Interviews wurde auch das Thema von Kooperation und Konkurrenz diskutiert. In einigen der Bundesländern gab es zu Beginn des Programmaufbau Konkurrenzsituationen mit bestehenden Projekten. Daraus resultierte ein hoher Bedarf an Klarheit für die Zusammenarbeit und Abgrenzung der jeweiligen Aufgabengebiete. Diese Konkurrenzsituationen konnten in den meisten Fällen durch Vernetzungsaktivitäten geklärt werden. Durch die laufende Netzwerkarbeit konnte die Zusammenarbeit gestärkt und Vertrauen geschaffen werden, bspw. über die bereits genannten Netzwerktreffen der Jugendprojekte (KOST). Vereinzelt Konkurrenzsituationen werden bilateral von den TrägerkoordinatorInnen aufgegriffen. Um Fälle soll nicht „gestritten“ werden. (TO)

Ein Überblick über LSL-Handlungspartner

Die nachstehenden Angaben erfolgten auf die offene Frage nach den Handlungspartnern in der Programmumsetzung. Die folgende Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die kon-

kreten Handlungspartner nicht standardisiert abgefragt wurden. Sie stellt einen Hinweis dar, mit welchen Handlungspartnern zusammengearbeitet wurde und wo es zu Konkurrenzsituationen gekommen ist bzw. Abstimmungsbedarf entstanden ist.

Tabelle 3: HandlungspartnerInnen nach Bundesland

Bundesland	Handlungspartner	Konkurrenz/erhöhter Abstimmungsbedarf
Burgenland	Lehrlingsstelle und Lehrstellenberaterinnen AMS Jugendliche ÜBA-Projekte (Begleitung in der Vermittlung in regulären Lehrverhältnissen) Arbeiterkammer Sonstige psychosoziale Einrichtungen	Anfangs von verschiedenen Programme (BAS, AS, Jugendcoaching) als Konkurrenz wahrgenommen
Kärnten	Bildungsdirektion Sozialpädagogischer Dienst, Lehrer für Sozialbetreuung Arbeiterkammer Lehrlingsstelle/Wirtschaftskammer AMS Jugendcoaching Drogenambulanz Sozialberatungsstelle BAS	Sozialpädagogischer Dienst
Niederösterreich	LehrstellenberaterInnen (bei der Auflösung von Lehrverhältnissen dabei, sehr etabliert) Arbeiterkammer BO-Lehrer der Polytechnischen Schulen (Schnuppertage für Lehre) Jugendcoaching AMS-JugendberaterInnen (Vernetzungstreffen) ÜBA (Wifi & BFI) – Lehrgangmodell (4 Tage Praktikum, 1 Tag Träger), reguläres Lehrverhältnis als Ziel, Instrument LSL, damit Betrieb einen Lehrling übernimmt und fließender Übergang möglich wird. Schulungsanbieter für zukünftige Ausbilder Trainingsanbieter für zukünftig Selbstständige Lehrlingsakademie Treffen der Berufsassistenz (4x im Jahr) Jugendbildungszentren (neu ab 2019): versammelt alle ehemals kleinen Projekte für Jugendliche, Austauschtreffen Jugendeinrichtungen (schwierige Zusammenarbeit wegen Datenschutz)	Berufsschulen, da dort bereits der schulpyschologische Dienst aktiv ist. Dieser kann jedoch nur in Zeiten der Schulphase unterstützen. Berufsausbildungsassistenz (BAS), hauptberufliche BeraterInnen, zu Beginn Konflikte, Widerstände wurden aufgeklärt. Kostenpflichtige Angebote (insb. auch im Bereich der Organisationberatung)

Bundesland	Handlungspartner	Konkurrenz/erhöhter Abstimmungsbedarf
Ober- österreich	<p>Lehrlingsstelle und Lehre.Fördern: regelmäßige Jour fixe</p> <p>Lehrvertragsstelle (bei rechtlichen Fragen)</p> <p>Schnittstelle Schule & Bildungsdirektion (1x Quartal)</p> <p>Berufsausbildungsassistenz</p> <p>AK</p> <p>MedienpartnerInnen (gestiegene Resonanz nach Medienberichten)</p> <p>Flüchtlingsprojekte</p> <p>Projekte mit Ziel Vermittlung 1. Arbeitsmarkt (ÜBA, Produktionsschulen, Next.Level, Work.Box, Teilqualifizierung, tlw. Auch trägerinterne Projekte)</p> <p>AK-Jugendnetzwerk, Netzwerktreffen der NEBA</p> <p>Projekte, ÜBA-Treffen in den Berufsschulen</p>	<p>Abstimmung mit der Berufsausbildungsassistenz, insbesondere im Wirkungsbereich „Verlängerte Lehre“, auf Projektleiterebene geklärt</p>
Steiermark	<p>Lehrlingshäuser, Berufsschulen</p> <p>Wirtschaftskammer</p> <p>Arbeiterkammer</p> <p>Jugendcoaching</p> <p>Weitervermittelnde Jugendangebote</p> <p>Berufsfindungsbegleiter</p> <p>Beratungseinrichtungen</p> <p>BO-Angebote</p>	<p>Psychologischer Dienst an Berufsschulen</p> <p>Jugendcoaching</p>
Salzburg	<p>Jugendcoaching, Arbeitsassistenz und Berufsausbildungsassistenz</p> <p>Arbeiterkammer</p> <p>Wirtschaftskammer</p> <p>WIFI Vorbereitungskurse (ÜBA)</p> <p>Stärkerer Fokus auf offene Jugendarbeit</p> <p>Neustart</p> <p>Sonstige, soziale Einrichtungen</p>	<p>Arbeitsassistenz</p> <p>BeratungslehrerInnen</p>
Tirol	<p>AB18, Arbeitsassistenz, Jugendcoaching, AMS</p> <p>LehrstellenberaterInnen</p> <p>Bildungsdirektion (Vernetzungstreffen), SchulärztInnen, Schulpsychologie, Schulsozialarbeit</p> <p>Sozialstammtische</p>	<p>Wenig Konkurrenz, gutes Einvernehmen mit verwandten Projekten und auch sozialpädagogischen Einrichtungen</p> <p>Bsp. Lokales Buddy Projekt der Caritas Tirol, das asylberechtigte Lehrlinge, die über die überregionale Lehrstellenvermittlung be.mobil nach Tirol vermittelt wurden, betreut. Nach Absprache wurden Rollen definiert: Unterschied lokale/soziale Integration und berufliche Integration</p>

Bundesland	Handlungspartner	Konkurrenz/erhöhter Abstimmungsbedarf
Vorarlberg	Berufsschulen Lehrlingsstelle Arbeiterkammer/Lehrlingssprechstunden BAS Lehrlingsprojekte Arbeitsprojekte (caritas, bifo, ifs/pro mente) Initiative „Dornbirn lässt kein Kind zurück“ Ehemals: Female/Amazone (Mädchen in untypischen Lehrberufen) Mobile.me Buddy Projekt (Caritas) Netzwerk AB18	
Wien	Berufsschulen Lehrlingsstelle/Wirtschaftskammer Arbeiterkammer ÜBA-Träger Jugendcoaching Sprungbrett Jugendzentren Bildungsnavi/Bildungstelefon LOL Spar-Akademie	Sozialpädagogische Einrichtungen Jugendcoaching BAS, verlängerte Lehre Gewerkschaftsjugend

KuV Bekanntmachung: an Berufsschulen

Während es auch Bekanntmachungsaktivitäten außerhalb der Berufsschulen gibt, wie unter anderem bei Lehrlingstagen (Interspar/Merkur), beim Pflichtschulabschlusskurs beim bfi oder im Rahmen von AMS-Kursen für Jugendliche, setzen die UmsetzerInnen – gefragt nach ihren Erfahrungen im Bereich Bekanntmachung - auch in den Interviews den Schwerpunkt auf die Kooperation mit Berufsschulen. Eine generelle Empfehlung, die sich aus den Interviews ableiten lässt, ist bei allen VernetzungspartnerInnen, die direkt mit Jugendlichen arbeiten, den Vernetzungspartner vor Ort aufzusuchen und das Programm direkt den Jugendlichen vorzustellen. Die Jugendlichen bekommen so ein Bild vom LLC/LBC, lernen bereits einen Coach kennen und können direkt Fragen stellen. (CSa) Wichtig ist es, so zeigt die Erfahrung, eine zentrale Nummer zu haben, über die die Lehrlinge Kontakt aufnehmen können.

Die innerschulischen KuV-Leistungen werden von den meisten UmsetzerInnen als zentral erlebt. Auch ohne Repräsentanzen sind die Berufsschulen ein wichtiger Ort um Lehrlinge aufzuschließen. LehrerInnen sind für die Lehrlinge oft eine der ersten AnsprechpartnerInnen, die meist auch als erste Problemen mitbekommen (oft auch durch abfallende Schulleistungen). Ein weiterer Austausch des Kollegiums über Probleme von Lehrlingen findet bspw. auch in LehrerInnenkonferenzen statt.

Die LehrerInnen sind als UnterstützerInnen für das Programm wichtig, wenn das LehrerInnenkollegium das LLC weniger stark wahrnimmt oder unterstützt, dann bleibt es ruhiger. Neben den allgemeinen BerufsschullehrerInnen und den BeratungslehrerInnen ist auch die Zusammenarbeit mit sonstigen schulinternen AkteurInnen, wie SozialarbeiterInnen und SchulpsychologInnen von großer Bedeutung.

Die Bekanntmachung an Schulen und die damit einhergehende Zusammenarbeit mit dem System Schule, das mit einer eigenen Logik mit allen Vor- und Nachteilen agiert, bedarf einer langfristigen Vertrauensarbeit sowohl mit SchülerInnen, aber auch mit LehrerInnen. Im System Schule funktioniert alles ein wenig langsamer. Das Fußfassen ist schwer und dauert. Schulen brauchen Routine. Die Arbeit in Schulen ohne fixe Repräsentanz ist insgesamt viel mühevoller. Daraus folgt, dass dann meist auch die Hemmschwelle bei Jugendlichen höher ist.

Das Setting der Schule ermöglicht das Programm direkt in den Klassen vorzustellen. Meist stellen die Coaches das Programm zu Beginn der ersten Klasse vor. Das Programm jährlich in jeder einzelnen Klasse vorzustellen, beschreiben die Coaches aus zeitlichen Gründen nicht machbar. Teilweise wird das Programm aber nochmals in der vierten Klasse, die direkt vor der Lehrabschlussprüfung steht, präsentiert. Eine laufende Bekanntmachung ist insofern wichtig, als die Gruppe der anwesenden Lehrlinge sich im Verlauf von drei Jahren völlig erneuert.

In den Schulen präsentieren sich sehr viele verschiedene Angebote. Für Jugendliche ist es daher schwierig, das Lehrlingscoaching überhaupt wahrzunehmen. Wichtiger ist daher die zusätzliche persönliche Information durch LehrerInnen oder MitschülerInnen. In der Zusammenarbeit mit LehrerInnen und sonstigen SchulvertreterInnen, wird es wichtig, Balance zu halten zwischen Nähe und Distanz zum System. Die Coaches müssen hierfür sensible vorgehen. So könnte es vorkommen, dass Jugendliche mit Nachdruck zum Coaching geschickt werden. Aber meist zeigt sich bereits beim Erstgespräch, wenn ein Jugendlicher nicht aus eigener Motivation teilnimmt.

KuV Repräsentanzen an Berufsschulen

Die Repräsentanzen ermöglichen Lehrlingscoaching direkt in den Berufsschulen anzubieten und stellt damit einen niederschweligen und flächendeckenden Zugang zu Lehrlingen, fern von Betrieb und fern von zu Haus, in dem Sinn auf neutralen Boden. Repräsentanzen haben das höchste Potenzial um Fälle in größerer Menge zu erschließen. Es zeigt sich aber auch, dass Lehrlinge, die über die Berufsschulen erschlossen werden, oft schulnahe Themen (Stichwort Nachhilfe) ins Coaching mitbringen.

Die Arbeit an den Schulen setzt sich aus einer Mischung aus Bekanntmachung (Vorstellung des Programms in den Klassen) und einem Sprechstundensystem zusammen. Wie die Repräsentanzen von den Lehrlingen genutzt werden können, hängt von der konkreten Vereinbarung mit der Schule ab. In manchen Schulen können die Jugendliche die Coaches während des Unterrichts, in anderen Schulen im Lauf der lockeren Unterrichtszeit am Nachmittag, in wiederum anderen nur in einer unterrichtsfreien Zeit aufsuchen.

Als wichtig beschreiben die Coaches die Präsenz vor Ort. Um sichtbar zu werden und sein gehen sie immer wieder in die Klassen oder die Praxisgruppen gehen, nutzen Pausen oder suchen die Mensa zum Mittagessen auf, um sich immer wieder zu zeigen und dadurch Hemmschwellen abzubauen. *„Wichtig, dass es im Vorfeld Kontakt gibt, damit, wenn was ist, sie leicht den Weg ins Coaching finden.“* (CV)

Das Etablierung von Repräsentanzen wird von den UmsetzerInnen als *„hartes Stück Arbeit“* beschrieben. Auch die Rahmenbedingungen müssen entsprechend gestaltet werden (z.B. geeignete

Beratungsräume identifiziert werden). Wichtig ist es auch im Schulkontext nicht als Konkurrenz wahrgenommen zu werden. Dafür braucht es von Anfang einen direkten und offenen Austausch mit internen wie externen Akteuren des Systems Schule (BeratungslehrerInnen, SchulpsychologInnen, SchulsozialarbeiterInnen). Gute Absprache schafft Rollenklarheit hinsichtlich wer welche Aufgaben übernimmt. Das LLC hat ein großes Potenzial zur Entlastung dieser Akteure. Im Unterschied zu anderen schulischen Akteuren können LSL-Coaches bspw. auch außerhalb der Schulzeit arbeiten.

Die konkrete Planung der Repräsentanzen ist herausfordernd. Die IST-SOLL Planung und Umsetzung erfolgt je nach Berufsschule unterschiedlich. Je erfolgreicher eine Repräsentanz, umso mehr Coachingstunden und weniger KuV-Stunden sind abzurechnen. Höhere KuV-Stunden entstehen zu Beginn der Berufsschule oder des entsprechenden Turnus, da dann das Programm in den einzelnen Klassen vorgestellt wird. Die Coachingverläufe innerhalb der Repräsentanzen korrespondieren in vielen Fällen mit den Berufsschulzeiten. Das heißt die Coaches haben immer wieder Kontakt zu den Lehrlingen, vor allem, wenn diese sich turnusbedingt an den Berufsschulen aufhalten.

Die UmsetzerInnen sehen es auch als wichtig an, die Repräsentanzen in weniger erfolgreichen Berufsschulen (z.B. viele nicht förderfähige ÜBA-Lehrlinge) zu halten, um einen niederschweligen Zugang für alle Lehrlinge zu garantieren. Die Dokumentation der Repräsentanzen ist nicht immer einfach, da obwohl vieles passiert, es zu sehr redundanten Beschreibungen kommt (siehe Dokumentation von Repräsentanzen).

Ein Blick auf die Bundesländer zeigt, die Repräsentanzen in jedem Bundesland sich anders gestalten. Während in Tirol, Oberösterreich und Salzburg Repräsentanzen in vielen bis allen Berufsschulen etabliert werden könnten, dürfen in Vorarlberg die Coaches in den Berufsschulen zwar Repräsentanzen abhalten, diese jedoch vor allem für Kontaktabbau (max. 15 Min./Lehrling) und nicht für Coachings nützen. In der Steiermark gibt es hingegen Repräsentanzen in Lehrlingshäusern und kooperativen Berufsschulen.

Alle in Berufsschulen aktiven UmsetzerInnen empfehlen dringlich die Arbeit an den Schulen fortzusetzen, da bei Wegfall eine massive Lücke entsteht. In vielen Bundesländern wird das Lehrlingscoaching mittlerweile als fixer Bestandteil wahrgenommen. Die Möglichkeit Lehrlinge schnell und kostenlos zu unterstützen sollte es unbedingt weitergeben. Für die Zusammenarbeit mit Berufsschulen braucht es jedoch Konstanz, Nachhaltigkeit und Planungssicherheit (u.a. CO, TT).

Zudem sollten in den Schulen sollte Gruppencoachings möglich gemacht werden. In manchen Situationen erweist sich dieser Ansatz als sehr sinnvoll bspw. wenn ein Lehrling in der Schule gemobbt wird, wird die Arbeit unter Umständen die Arbeit mit MitschülerInnen notwendig. Wenn derzeit ein solches Instrument gewählt wird, muss es als Repräsentanzleistung abgerechnet werden. Die Coaches plädieren dafür die Abrechnung der Gruppencoachings in Betrieben und in Schulen miteinander abgleichen. Gruppencoaching/Workshops in Klassen können als Möglichkeit gesehen werden, gesamte Berufsschulklassen zu einem bestimmten Thema zu informieren/sensibilisieren (u.a.TO)

KuV: Messen und Events

Im Rahmen des Programms werden unterschiedliche Messen und Veranstaltungen genutzt, um das LLC/LBC bekannt zu machen. Am erfolgreichsten werden hierzu Lehrlingsmessen erlebt, also Veranstaltungen, die sich sowohl an UnternehmensvertreterInnen bzw. Ausbildungsbetriebe und (zukünftige) Lehrlinge richten. Das LSL-Programm ist auf diesen Messen bspw. mit einem eigenen Stand vertreten oder teilt sich einen Stand mit der Wirtschaftskammer bzw. der eigenen Trägereinrichtung. Ein eigener LSL-Stand wird jedoch nicht immer als unbedingt notwendig gesehen. Denn die Messen werden in einigen Fällen vorrangig dazu genutzt, Lehrbetriebe aufzuschließen. Dazu

braucht es keinen eigenen Stand, sondern die Coaches gehen von Messestand zu Messestand, stellen das Programm persönlich vor und kommen so mit PersonalistInnen direkt ins Gespräch. (TN, TO). Zusätzlich können die Messen und weitere Veranstaltungen auch zur Vernetzung von regionalen Handlungspartnern, die auch vor Ort teilnehmen, nutzbar gemacht werden. Teilweise werden durch die Präsenz an Messen auch die Eltern der Lehrlinge erreicht, die so zu wirksamen MultiplikatorInnen werden.

Obwohl bei größeren Messen eine höhere Anzahl an Lehrlingen erreicht werden kann, erleben die UmsetzerInnen regionale Messen ergiebiger fürs Neuaufschließen als größere Bildungsveranstaltungen und Bildungsmessen (TN, CSt). Allgemeine Berufsorientierungsmessen werden weniger erfolgreich erlebt, da es dort eine hohe Konkurrenz für Themen der Lehre bspw. durch die berufsbildenden und höheren Schulen (HTLs etc.) gibt.

Zu den sonstigen Events, die für die Bekanntmachung von LSL genutzt werden, zählen bspw. Lehrlingswettbewerbe, Lehrlingscastings sowie Lehrlingssportwettbewerbe etc.

Reflexion des Leistungsportfolios: Lehrlingscoaching und Case Management

Hohe Flexibilität in der Gestaltung des Coachingprozess ermöglicht den Coaches jeden Fall individuell zu begleiten, auch hinsichtlich Intensität und Dauer der Begleitung. Die Coach erleben hier vergleichsweise mehr Offenheit als in anderen Programmen. Das Lehrlingscoaching ist von einer hohen Diversität in der Begleitung und Unterstützung der Lehrlinge geprägt. Jeder Fall unterscheidet sich hinsichtlich der Betreuungsintensität. Die Coaches begleiten relativ selbstständige Jugendliche bis hin zu Jugendlichen mit hohem Stabilisierungsbedarf. Auch die Probleme und Themen, die die Jugendlichen ins Coaching bringen, sind voll Fall zu Fall sehr unterschiedlich und berühren die Lebensbereiche Schule, Betrieb, Familie & Soziales, Gesundheit. Die oftmals hohe Dringlichkeit, die mit der Problemstellung der Jugendlichen einhergeht, erfordert rasches Reagieren.

Coaching-Verständnis

Das Coaching-Verständnis wird vom professionellen bzw. Ausbildungshintergrund der Coaches geprägt. Viele der interviewten Coaches folgen einem systemischen Ansatz. Teilweise weisen die Coaches auch einen sozialpädagogischen Hintergrund auf.

Wesentlich für die Coaching-Haltung ist:

- Hilfe zur Selbsthilfe
- Methodisch geführte Selbstreflexion: Lehrling muss dem Coaching selbst Sinn zuschreiben.
- Selbstermächtigung, Ausweitung der Handlungsspielräume
- Keine Beratung oder Ratschläge, Lösungen werden gemeinsam erarbeitet
- Freiwilligkeit: Jugendlicher allein entscheidet, ob und wie oft er ins Coaching kommt. Umso wichtiger zu prüfen und sicherzustellen, da teilweise Vorgesetzte oder LehrerInnen den Lehrling zum Coaching schicken.
- Auftrag erfolgt durch den Lehrling (LLC) oder Betrieb (LBC) und kann auch jederzeit wieder abgeschlossen sein. „*Es ist eine große Qualität des Programms, dass die Lehrlinge sagen ‚Ich nehme das jetzt in Anspruch‘ bzw. ‚Für mich passt das jetzt, ich beende.‘*“ (TSt)
- Haltung auf Augenhöhe: beide Seiten (Coach und Lehrling) müssen mitarbeiten
- Laufende Abklärung der vorhandenen Ziele und Identifikation von neuen Zielen

- Ziele des Lehrlings vor den System- und Programmzielen: in manchen Fällen passen die adäquaten und realistischen Coachingziele nicht zu den projekt- und gesellschaftspolitischen Zielen.
- Systemische Sicht: Das Umfeld des Lehrlings wird miteinbezogen. Der Jugendliche ist nicht ursächlich schuld an seiner Situation, so kann ein Jugendlicher in einem Betrieb sehr gut funktionieren, in einem anderen Betrieb gar nicht.
- Zustimmung des Jugendlichen, wenn externe Partner involviert werden

Der LLC Coaching/Case Management-Prozess - Kontakthanbahnung und Anmeldung

Die Kontakthanbahnung und Anmeldung erfolgt vorrangig telefonisch, über die zentrale Handynummer (für Lehrlinge, wie für Betriebe), wie auch bei den einzelnen Coaches. Die formale Anmeldung der Lehrlinge über das Webformular passiert in vielen Fällen gemeinsam mit dem Coach (oder mittels direkten Eintrag in die CZone). Vereinzelt melden sich Lehrlinge auch selbst über das Webformular an oder die Anmeldung erfolgt im Auftrag oder Beisein von Eltern oder ProfessionistInnen/Beratungseinrichtungen.

Das Webformular scheint für einige Jugendliche zu komplex zu sein und könnte demnach vereinfacht werden. Teilweise zögern die Jugendlichen ihre E-Mail-Adresse oder auch Sozialversicherungsnummer anzugeben. Die Herausgabe der Handynummer hingegen wird von den Jugendlichen weniger problematisch erlebt. Wenn Eltern anrufen, werden Sie darauf hingewiesen, dass der Jugendliche sich selbst melden soll. Auch wenn der Betrieb für einen Lehrling anruft, ist zu klären, ob der Lehrling überhaupt einverstanden ist, an einem Erstgespräch teilzunehmen. Ein Rückruf und eine Terminvereinbarung erfolgen meist sehr kurzfristig. Ein Erstgespräch wird, soweit möglich, bereits in den nächsten Tagen vereinbart.

Der LLC Coaching/Case Management-Prozess – Auskunft und Beratung

Auskunft und Beratung ist nicht als Coachingleistung abrechenbar und wird dementsprechend nicht dokumentiert. Daher gibt es auch wenig Klarheit über das eigentliche Ausmaß dieser Vorleistung. Aber es ist davon auszugehen, dass sehr viele, kürzere Gespräche zur Anbahnung eines Erstgesprächs geführt werden. Neben Anfragen durch die Lehrlinge selbst, kommt es auch zu Kontaktaufnahmen durch Angehörige, Vertrauenspersonen und UnterstützerInnen (TO) oder VernetzungspartnerInnen (CSa). Die fehlende Abrechenbarkeit der Gespräche zu Auskunft und Beratung führt dazu, dass viele Gespräche soweit möglich als Erstgespräch (Clearing) geführt werden.

Der LLC Coaching/Case Management-Prozess - Erstgespräch als elementarer Baustein

Das Erstgespräch stellt ein niederschwelliges Instrument für eine rasche Intervention dar (Krisengespräch bei Lehrstellenauflösung, schulischen Problemen etc.). Eine komplizierte Anmeldung inkl. Prüfung auf Förderbarkeit würde die unmittelbare Unterstützung erschweren. Ein bürokratischer Schritt gleich zu Beginn könnte eine zusätzliche Barriere darstellen.

Das Erstgespräch sollte im Einzelsetting geführt werden, auch wenn Eltern, AusbilderIn, LehrerIn etc. anwesend sind. Das Erstgespräch ist im Wesentlichen dadurch bestimmt, zu klären, was der eigentliche Auftrag ist. Wesentliche Bestandteile des Erstgesprächs sind:

- Generelle Anamnese
- Beziehung aufbauen, Stabilisieren, Reduktion des Drucks, vertrauensbildende Maßnahmen
- Klärung der Rahmenbedingungen: Sicherstellen der Vertraulichkeit/Anonymität, Kostenlosigkeit, keine Weitergabe von Informationen/Datenschutz
- Einholen der notwendigen Stammdaten

- Freiwilligkeit abklären: Sicherstellen, dass der Jugendliche nicht im Auftrag einer anderen Person, wie eines Lehrers oder seiner Ausbilderin zum Coaching kommt
- Vorstellen von LSL
- Abklärung „Was ist der Auftrag?“ als Eintrittskarte in ein vernünftiges Coaching, i.S. eines Abgleichs der Möglichkeiten des Coaches (im Rahmen des vorrangigen Ziels „erfolgreicher Lehrabschluss“) sowie der Bedarfe der KlientInnen, klare Grenzen setzen (Was gehört nicht zu uns?), Zielvereinbarung, verbales Einverständnis und Auftrag abholen
- Abklärung des Commitments und Verbindlichkeit: es braucht die Ziele des Lehrlings, damit das Coaching funktionieren kann. Wenn sich der Lehrling zur Teilnahme am LLC entscheidet, dann sollte auch Verbindlichkeit eingefordert werden: Termine einhalten, Wille zum Mitarbeiten, keine fertigen Lösungen, sondern eigene Arbeit notwendig
- Anmeldung zum Coaching (übers Webformular/CZone), falls noch nicht erfolgt, in Unterstützung durch Coach, auch um Förderfähigkeit sicherzustellen
- Folgetermin (entweder gleich am Ende des Erstgesprächs oder Jugendliche meldet sich wenn er über seine Teilnahme entschieden hat)

Das Erstgespräch ist auf 1,5 Stunden begrenzt. Die Zeit, so die Coaches (CO, CV), kann schon auch mal zu kurz werden. Teilweise finden auch Übergangsgespräche zu Dritt als Erstgespräch statt, z.B. wenn der Lehrling bereits durch das Jugendcoaching begleitet wurde. (CSt)

Zu den Voraussetzungen für einen Übergang von Erstgespräch in ein Coaching zählen die Coaches:

- Großer Leidensdruck des Lehrlings
- Bereitschaft zur Arbeit an einer Zielsetzung
- Hohes Engagement der Coaches
- Mehrwert für Lehrling wurde herausgearbeitet

Hinsichtlich der Themen, mit denen sich die Lehrlinge im Erstgespräch an die Coaches wenden (z.B. Probleme in der Schule), bleibt zu sagen, dass das Einstiegsthema in längeren Verläufen nicht das spätere Hauptthema ist. Ein Coach berichtet von einem Jugendlichen, der wegen einer Prüfungsangst kommt, aber das dahinterliegende Problem eigentlich der Alkoholmissbrauch und Gewalt in der Familie ist. Oft sind gerade Probleme in der Schule ein mögliches Indiz für darüberhinausgehende Probleme und Themenlagen.

In einem nicht zu vernachlässigenden Anteil der Fälle kommt es zu keinem weiteren Coaching-Gespräch nach dem Erstgespräch. Ein längerer Prozess wird laut Coaches nicht notwendig/möglich,

- wenn der Lehrling nicht aus eigenem Antrieb das LLC aufsucht und kein gemeinsamer Arbeitsauftrag gefunden werden kann oder eine weitere Teilnahme am Coaching abgelehnt wird. Zum Beispiel: Lehrling will sich für einen längeren Coachingprozess keine Zeit nehmen.
- wenn kein Coachingbedarf vorliegt, „*Nichts künstlich erzeugen, nicht immer notwendig*“ (CV), dann reicht ein kurzes Informationsgespräch über das Programm aus. Der Lehrling ist informiert und weiß, dass er das Angebot bei Bedarf nutzen kann.
- wenn der Coachingbedarf eines selbstständigen Lehrlings durch ein einmaliges Gespräch geklärt ist oder bestimmte Sorgen schnell entkräftet sind (z.B. Lehre mit Matura, Studium, Förderungen, konkrete Frage zu Berufsschulbeginn oder Lehrvertrag etc.)

- wenn dem Bedarf des Jugendlichen nicht durch das Lehrlingscoaching entsprochen werden kann (Suchtthematik, (Arbeits-)Rechtliche Fragen, Therapeutische Interventionen, ambulanter/klinischer Bereich, Krisenintervention, wie akute Obdachlosigkeit, Gewalt in der Familie, Wunsch nach Nachhilfe), für wirklich schwere Fälle (z.B. schwere psychische Erkrankungen) ist das LLC-Angebot zu unverbindlich, dennoch macht es in vielen Fällen wiederum Sinn, den Jugendlichen i.S. eines Case Managements trotzdem weiter zu begleiten und darauf zu achten, dass der Jugendliche die diversen Unterstützungsangebote in Anspruch nimmt. Nach einer psychischen Erkrankung, die eine Abwesenheit von Schule und Betrieb mit sich bringt, kann ein Ziel sein, den Lehrling bei seiner Reintegration zu begleiten.
- wenn der Jugendliche nicht förderfähig ist, weil ÜBA-Lehrling oder integrative Lehre (verlängerte Lehre, BAS). Die Coaches befürworten, dass ein Erstgespräch mit dieser Gruppe weiterhin möglich sein sollte, da sie in diesen Fällen die Jugendlichen kurzfristig unterstützen und qualifiziert weiterverweisen können. Meistens klärt sich die fehlende Förderfähigkeit bereits im Erstgespräch, ohne die eigentliche Überprüfung durch die Lehrlingsstellen.

Der LLC Coaching/Case Management-Prozess - Coaching

Das Programm ist in der inhaltlichen Umsetzung sehr frei und ohne viele Einschränkungen. Auch die Dauer und Beratungsintensität variiert von Kurzinterventionen (Mehrzahl) zu jahrelanger Begleitung (einige wenige). Gerade bei kurzfristigen Interventionen stehen das Erreichen von konkreten Zielen und die Unterstützung bei akuten Krisen im Vordergrund. Bei einer jahrelangen Begleitung steht die langfristige psychosoziale Stabilisierung im Fokus:

- Themen einer mittelfristigen Begleitung: akute Krisen im Betrieb oder in der Familie, Auflösung des Lehrverhältnisses, Suche und Wechsel in eine neue Lehrstelle, Wechsel von ÜBA in reguläres Lehrverhältnis, Krankenstände, (akute) Probleme in der Schule, Lerncoaching, Anmeldung zur und Vorbereitung für LAP, Konkurs der Firma im 3. Lehrjahr/vorzeitiger Prüfungsantritt, generelle Überforderung durch Lehre, hohe psychische Belastung durch großen Druck und Anforderungen
- Themen einer langfristigen Begleitung: persönliche Stabilität im Fokus, Jugendliche durch die Lehre durchtragen, motivieren, immer wieder Kontakt, das Coaching wird zu einem wichtigen Stabilitätsfaktor, psychosoziale Begleitung wichtiger als das Erreichen von konkreten Coachingzielen. Insbesondere auch wenn keine Eltern vor Ort oder kein guter Kontakt zu den Eltern.

Die Betreuungsintensität hängt von der individuellen Betroffenheit ab. Die Coaches entscheiden individuell nach Fall, wie intensiv sie den Kontakt gestalten und an dem Jugendlichen dranbleiben. Nach einigen Treffen gilt es die Zielvereinbarungen nach zu schärfen. Es ist nicht immer gleich zu Beginn des Coachings klar, was die konkreten Ziele sind. Diese konkreten Ziele sind oft erst nach 2-3 Treffen herausgearbeitet, wenn die Geschichte bekannt und Ursachenforschung betrieben wurde. Diese entwickelten Ziele sind jedoch immer den übergeordneten Zielen „Erhalt des Lehrvertrags“ bzw. „erfolgreicher Lehrabschluss“ unterzuordnen. Wenn die brennendsten Themenfelder zufriedenstellend bearbeitet worden sind, macht es durchaus Sinn nach einem gewissen Zeitverlauf, bspw. einem Monat nochmal mit dem Jugendlichen zu reflektieren, ob sich neue Themen aufgetan haben.

Die Coaches plädieren dafür, die Flexibilität der Instrumente unbedingt beizubehalten, da nur so individuell und unbürokratisch auf die Bedarfe der Jugendlichen eingegangen werden kann. Die spezifische Umsetzung eines LL/LB-Coachings kann nicht von einem zentralen Büro aus gesteuert werden. Es geht darum die Flexibilität und Handlungsfähigkeit der Coaches zu stärken. Ein Fall dauert 2 Stunden, ein anderer Fall 70 Stunden. Es gibt hoffnungslose Fälle, aber auch Fälle in denen eine spätere gute Entwicklung nicht absehbar war. (u.a. CN)

Der LLC Coaching/Case Management-Prozess – Case Management

Die genaue Abgrenzung zwischen Coaching und Case Management scheint in der Umsetzung teilweise unklar zu sein, prinzipiell kommt der Case Management-Ansatz dann zur Anwendung, wenn eine andere Einrichtung oder eine Person des Umfelds in die Begleitung involviert wird. In vielen Fällen ist nicht von Anfang an vorherzusehen, ob sich ein Fall zu einem Case Management entwickelt. Meistens ist ein Case Management jedoch in denjenigen Fällen gefragt, in denen der Jugendliche vor mehreren Schwierigkeiten steht und von mehreren Stellen Unterstützung braucht. Ein Fall kann, so die Coaches, mehrmals zwischen Coaching und Case Management hin- und herwechseln. Da es aus Steuerungsperspektive keinen Unterschied ob der Lehrling mittels Coaching- oder Case Management-Ansatz begleitet wird, kann es eher als Unterschied im methodischen Tun gesehen werden. In den Interviews ist eine genaue Abgrenzung nicht fassbar.

So würde bereits ein Hinzuziehen der Eltern oder einer Lehrperson einen Wechsel vom reinen Coaching in ein Case Management bedeuten. Insgesamt merkt ein Coach dazu an, dass es nicht immer so leicht ist Jugendliche dazu zu motivieren, ein weiteres Angebot in Anspruch zu nehmen und das Unterstützungssystem zu wechseln. Die Jugendlichen bleiben lieber bei demjenigen, der ihre Geschichte schon kennt (CW).

Case Management wird beispielsweise verstärkt bei der Begleitung von Lehrlingen mit psychischen Erkrankungen oder Lehrlingen mit multiplen Problemen eingesetzt. Aufgabe des Coachs kann es sein, dazu beizutragen, dass der Lehrling auch wirklich medizinische Versorgung in Anspruch nimmt. Der Vorteil, der zudem darin gesehen wird, dass der Coach den Lehrling auch dann weiter betreuen kann, wenn dieser anderen Unterstützungsangebote in Anspruch nimmt. In der Praxis, so ein Coach, kann dann bspw. im Coaching die Psychotherapie gemeinsam reflektiert werden. Wenn der Jugendliche gut angekommen ist, kann die Begleitung durch das Lehrlingscoaching mittelfristig auslaufen.

Case Management kommt auch dann zur Anwendung, wenn die Coaches für den Lehrling abseits der Gespräche aktiv werden und ein Problem gemeinsam lösen. Dadurch kann es gelinge auch an Helferkonferenzen angelehnte Formate und Vernetzungsarbeit z.B. im Betrieb umzusetzen. Auch im Außenkontakt kann es hilfreich sein, sich als Case Managerin eines Lehrlings vorzustellen, um auch in der Landschaft der unterstützenden Angebote auf entsprechende Resonanz zu stoßen.

Der LLC Coaching/Case Management-Prozess - Abschluss und Enderfassung

Keine eindeutige Klarheit gibt es im Programm zum richtigen Zeitpunkt für den Abschluss eines Coachings, entscheidet rein der Lehrling; wird der Prozess abgeschlossen, wenn das gesetzte Ziel erreicht wurde; oder wird das Coaching erst dann abgeschlossen, wenn der Lehrling die LAP positiv absolviert hat. Rein alltagspraktisch stellt sich für die Coaches die Frage, ob sie einen Fall bereits abschließen sollen, wenn der Jugendliche keine Folgetermine vereinbart, obwohl er dann möglicherweise 2 Wochen später wieder mit einem neuen Thema vor der Tür steht.

Dadurch, dass der Jugendliche selbst das Ziel definiert, hängt auch das Setzen des Abschlusses vom Jugendlichen ab. Ein Coach beschreibt, dass man manchmal Jugendliche auch ziehen lassen muss, bei denen man sich denkt, dass noch viel mehr möglich wäre. Auch ein anderer Coach meint, dass eine Linderung oftmals schnell erreicht wird, zu tiefergehenden Themen der Jugendliche im Anschluss nicht mehr weiterarbeiten will. Den Jugendlichen wird in jedem Fall von den Coaches vermittelt, dass sie auch nach Ende des Coachings sich jeder Zeit bei Fragen, wieder melden können.

Je nach Coachingprozess ist es nicht immer möglich, mit dem Lehrling ein (persönliches) Abschlussgespräch durchzuführen. So wird berichtet, dass in vielen Fällen, in denen ein konkretes

Problem gelöst wurde, der Lehrling für die Coaches nicht mehr erreichbar ist oder kein Interesse daran hat noch ein weiteres Gespräch in Anspruch zu nehmen. Der Abschluss erfolgt in diesen Fällen, soweit möglich telefonisch. Aber auch gelingt es nicht immer, mit den Jugendlichen nochmals ins Gespräch zu kommen.

Die Coaches verfolgen unterschiedliche Coachingansätze. Während für manche Coaches ein klarer Anfang und ein klares Ende Teil eines Coachingprozesses sind, begleiten andere Coaches in einem offeneren Ansatz. Diese Fälle bleiben vielfach offen und die Abschlüsse erfolgen verspätet, weil die Coaches sicherstellen wollen, dass die Jugendliche in einem gewissen Zeitabstand nochmal ein weiteres Coachinggespräch in Anspruch nehmen können. Das gilt insbesondere für Lehrlinge, die im Blockunterricht sind und ein Coaching im Setting einer Repräsentanz in Anspruch nehmen können. Diese Coaches nehmen das Coaching oftmals nur in Zeiten der Berufsschule in Anspruch. In manchen Fällen kommt es dadurch zu einem losen Kontakthalten.

Ein Vorschlag einer befragten Trägerkoordinatorin (TW) wäre, dass wenn es zwei Monate keinen Kontakt zwischen Coach und Lehrling gab, der Prozess vom System automatisch abgeschlossen wird, jedoch ohne dass noch weitere Einträge zum Abschluss notwendig werden.

Klare Voraussetzungen gibt es für den Fall, dass ein Lehrling in eine überbetriebliche Ausbildung etc. wechselt oder die LAP geschafft hat. Dann gilt das Coaching als abgeschlossen.

Der LLC Coaching/Case Management-Prozess – Abbruch

Abbruch ist ein formaler Begriff. Da auch die überraschende Entscheidung eines Coaches das Coaching zu beenden, unabhängig von der Zielerreichung, als Abschluss gewertet wird. Ein Abbruch wird dann eingetragen, wenn sich der Jugendliche einen bestimmten Zeitraum nicht meldet und ihm auch 1-2-mal „nachtelefoniert“ wurde und aus diesem Grund keine Enderfassung durchgeführt werden kann. Ein solcher Coachingabbruch ist aber laut einem Coach nicht per se negativ zu verstehen.

Negativ ist ein Abbruch dann zu interpretieren, wenn ein Jugendlicher seine Bildungslaufbahn prinzipiell abbricht (auch bereits die ÜBA und sonstige arbeitsmarktpolitische Projekte abgebrochen hat). Dazu bräuchte es verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen i.S. von Betreuungsketten, wobei aber der Datenschutz hierbei ein Problem darstellt (CN).

Der LLC Coaching/Case Management-Prozess – Nachbetreuung

Die Nachbetreuung wird von den Coaches als nützliches Instrument beschrieben, um bei kleineren Nachfragen ohne bürokratischen Aufwand für die Lehrlinge aktiv werden zu können. Wirksam erleben die Coaches die Nachbetreuung insbesondere dann, wenn die Initiative und Kontaktaufnahme vom Lehrling selbst ausgeht. Einzelnen Kontakte der Nachbetreuung sind bis 3 Monate nach Abschluss möglich. Das reicht in den meisten Fällen auch aus.

Bei Kontaktaufnahme durch Coach ist die Resonanz verhalten. Teilweise sind die Jugendlichen sehr schwer wieder zu erreichen. Wenn der Aufwand, um die Jugendlichen zu erreichen, zu groß wird, wird es auch zur Frage der Abrechenbarkeit. Für die Nachbetreuung fehlen in einigen Bundesländer-Teams generell die entsprechenden Ressourcen, da sie mit dem Erbringen von Coachingleistungen ausgelastet sind.

Ein Coach meint, dass es in einigen Fällen sinnvoller wäre, erst nach ca. einem halben Jahr nachfragen und nachzubetreuen. Eine andere Coach (CV) meint, dass sie sich immer vorab mit den Jugendlichen ausmacht, ob sie sich nochmals melden wird. Diese Kontaktaufnahme findet bei ihr aber nicht standardmäßig in jedem Fall statt. In einigen Fällen mache es wenig Sinn, die Nachbetreuung

zu dokumentieren, da die Dokumentation mehr Zeit in Anspruch nimmt als die eigentliche Kontaktaufnahme.

Wiederaufnahmen ins Coaching kommen eher selten vor. Ein Coach berichtet von 2 Fällen insgesamt, die er wieder neu ins Coaching aufgenommen hat. (CN)

Der LLC Coaching/Case Management-Prozess – Setting

Die befragten Trägerorganisationen können oftmals Räumlichkeiten in ihren regionalen Stützpunkten nutzen. Viele Coachings finden direkt in den Berufsschulen oder im Betrieb des Lehrlings statt. Während manche Coaches formale Räumlichkeiten bevorzugen, finden andere Coachings eher in informellen Settings (Kaffeehaus etc.) oder in den privaten Wohnungen der Jugendlichen statt. Wenn Jugendliche lange Arbeitstage haben, ist es für diese leichter vereinbar den Termin direkt bei ihnen in der Nähe abzuhalten. Es gibt wenig formale Vorgaben, die ein Raum erfüllen muss, um sich für ein Coaching zu eignen. Ein Trägerkoordinator fordert ein, dass ein genutzter Raum zumindest die Anonymität des Lehrlings („neutraler Ort“) gewähren sollte. Damit ergibt sich sowohl im Betrieb, wie auch in der Berufsschule ein Balanceakt zwischen niederschwelliger Erreichbarkeit und Sicherung der Interessen der Coachees.

LLC Coaching/Case Management – Beitrag zur persönlichen und sozialen Stabilisierung

- Für viele ist das Lehrlingscoaching eine erste Erfahrung mit professioneller Begleitung. Es geht insbesondere darum **Vertrauen** aufzubauen und ein geteiltes Verständnis für diese Begleitung zu erarbeiten.
- **Beziehungsarbeit:** Den Jugendlichen das Coaching anzubieten bedeutet gleichsam ein stabiles Beziehungsangebot zu setzen. Manche Jugendliche haben bereits eine Vielzahl von Beziehungsabbrüchen erlebt. In der Coachingbeziehung mit einer neutralen Person, die weder Familie noch Freund/in ist, kann eine neue Beziehungserfahrung auf Augenhöhe erlebbar werden.
- **Erwachsenen Ansprechperson:** Lehrlinge sind insofern Sonderfälle im Erstausbildungssystem, als sie nur zeitweise in einem schulischen System mit pädagogisch ausgebildeten Personen eingebettet und in Zeiten ohne Berufsschule vor Ort im Betrieb oftmals ohne erwachsene Vertrauensperson sind (insb. KMU).
- **Präsenz:** Durch das Lehrlingscoaching erleben die Lehrlinge, dass es jemanden gibt, der hinter ihnen steht. In einigen Fällen ist diese Erfahrung bereits ausschlaggebend für eine Stabilisierung und es braucht wenig darüberhinausgehende Interventionen.
- **Haltung als Coach:** Die Haltung als Coach ist die Basis des Vertrauensverhältnisses und des gemeinsamen Arbeitens. Dazu zählen: empathisch sein, ernst nehmen, zuhören, sich interessieren, nicht werten, aushalten, Akzeptanz; Die Entscheidungen werden von dem Coachee getroffen und daher auch mitgetragen, wenn sie dem Coach selbst nicht gefallen.
- Stabilität in stürmischen Zeiten, **kein Zeitdruck:** Jugendliche stehen oft bereits unter hohem Druck, wenn sie ins LLC kommen. Zu der Aufgabe des Coachings kann es zuerst zählen, den Druck rauszunehmen. Diese gilt im Besonderen für Lehrlinge mit gesundheitlichen Problemen.
- **Offenheit** für alle Themen: Jugendliche können mit jedem Thema in das Coaching kommen. Den Jugendlichen ganzheitlich zu verstehen und nicht nur einzelne Ziele herauszugreifen ist hierbei wesentlich.
- Stabilisierung wird besonders notwendig bei **multiplen Problemlagen** (Schulden, Obdachlosigkeit, Lehre verloren) oder **Life Events**. Hier gilt es Druck rauszunehmen und Monate ohne Aufregung zu ermöglichen.

- Arbeit am **Selbstwert**: Ressourcen- und Stärkenorientierung im Coaching trägt zu einer Erhöhung des Selbstwert bei. Aufgabe im Coaching ist es den Jugendlichen bewusst zu machen, dass sie etwas wert sind, dass sie etwas können.
- **Selbstständigkeit** fördern und zur **Selbstermächtigung** führen: Im Fokus steht die Selbstbefähigung, als dass Jugendliche Aufgaben selbstständig erledigen; nur im Zweifelsfall kann es jedoch notwendig werden, den Jugendlichen zu begleiten oder Aufgaben selbst zu übernehmen.
- **Selbstwirksamkeit** erhöhen: Jugendliche erleben eine Stärkung, wenn von ihnen selbst gestaltete Veränderungsprozesse Früchte tragen.

LLC Coaching/Case Management – Klärung von inner- bzw. außerbetrieblichen Problemfeldern

Allgemeine Klärung hinsichtlich Problemfelder

Die Coaches beschreiben die Notwendigkeit in manchen Coachingfällen, zuerst generell zu klären wohin der Jugendliche möchte. Geht es vorrangig darum, konkrete Hindernisse auszuräumen oder strebt der Jugendliche grundlegende Änderungen an. Manche Jugendliche haben wenig Klarheit über mögliche Ziele und gehen Probleme eher unstrukturiert an. Um einen Reflexionsprozess zu gestalten, müssen zuerst Verwirrungen strukturiert, Problemfelder geklärt und sortiert sowie Orientierung geschaffen werden (wo bin ich gerade, wo will ich hin, was ist mein Beitrag dazu). Es geht darum, den Jugendlichen dabei zu unterstützen Handlungskompetenz über das eigene Leben bekommen, Sichtweisen öffnen und den Horizont zu erweitern. Gemeinsam werden Wege und Unterstützungsmöglichkeiten erarbeitet, dabei insbesondere eigene Lösungswege gefördert. Dabei wird den Jugendlichen eine Erwachsenenperspektive zur Verfügung gestellt. Viele Jugendliche sehen sich mit wichtigen Entscheidungen ohne erwachsene Vertrauensperson konfrontiert und sind dankbar für die Position eines außenstehenden und unparteiischen Dritten. Um bei der Umsetzung dieser Lösungswege zu begleiten, kann das Coaching durch kontinuierliches Motivieren unterstützen.

Klärung von Problemfeldern im Betrieb/Lehrstelle

Eine wesentliche Rolle des Coaches ist den Lehrlingen die Wirklichkeit des Betriebs verstehbar und nachvollziehbar zu machen. Die Coaches unterstützen die Jugendliche sich in die Perspektive des Betriebs hineinzusetzen. Sie üben mit ihnen die Gesprächsführung mit Chefs, Vorgesetzten und AusbilderInnen, was von Problemgesprächen bis hin zu simplen Urlaubsanträgen reicht.

Während es in manchen Fällen reale Probleme mit dem Betrieb (bspw. Mobbing) gibt, kann es in anderen Coachingfällen zur Rolle der Coaches zählen den Jugendlichen auf den Boden der Tatsachen zu bringen. Denn manches Unrechtsbewusstsein ist auch zu entkräften (Lehrstoff im Plan, Schichtplanung, Umgang mit Überstunden).

In den Betrieb selbst zu begleiten kommt vor, ist aber als Mittel letzter Wahl zu sehen, denn prinzipiell ist es den interviewten Coaches wichtig die Selbstständigkeit der Jugendlichen zu fördern.

Die Coaches agieren unter dem Ziel Lehrverhältnisse zu stabilisieren, manchmal kann aber gerade der Abbruch einer Lehre stabilisierend wirken, bspw. in Fälle wo die Lehre nicht zu den Fähigkeiten und Interessen des konkreten Lehrlings passt oder wo die Situation im Betrieb wirklich schwierig ist.

Klärung außerbetrieblicher Problemfelder

Die Coaches unterstützen auch bei Problemen außerhalb des betrieblichen und schulischen Kontexts. Dazu können Begleitung bei Behördenwegen oder Arztbesuchen zählen. Durch ihre persönlichen und institutionellen Netzwerke vermitteln sie die Jugendlichen auch an andere Einrichtungen. Teilweise organisieren die Coaches auch Vernetzungsarbeit, die sich an sogenannten Helferkonferenzen orientiert. Für die Jugendlichen ist es eine wichtige Erfahrung zu wissen, dass das Unterstützungssystem an einem Strang zieht, dass es Rückhalt von verschiedenen Seiten gibt und eine Menge Menschen zur Unterstützung anwesend sind.

LLC ist kein Nachhilfeeanbieter, kann jedoch Lehrlinge dabei unterstützen Nachhilfe zu erhalten. Da es viel Nachfrage nach kurzer, kurzfristiger, spezialisierter und fokussierter Nachhilfe gibt, zeigt sich darin eine Lücke im Unterstützungssystem. Da es wenig weitere Unterstützungsmöglichkeiten im Bereich Nachhilfe gibt, die Coaches aber mit sehr konkreten Anfragen (Hilferufen) konfrontiert sind, müssen sich die Coaches stark abgrenzen, weil ihnen selbst keine Unterstützung möglich ist. Gäbe es Möglichkeiten die Lehrlinge rasch zu verweisen, wäre das einfacher. (TT, TSt) In einer Neuausschreibung könnte auch das Thema Nachhilfe mit aufgenommen werden i.S. eines One-Stop-Shops für Lehrlinge und Betriebe (TSt).

Die Coaches berichten, dass der Bedarf an Unterstützung von Jugendliche enorm gestiegen ist. Auch viele Unternehmen bräuchten Unterstützung in der Begleitung von Jugendlichen. Aufgrund der Arbeitsmarktlage sind Unternehmen auch zunehmend wieder bereit auch schwächere Jugendliche aufzunehmen. Unternehmen sehen, dass sie investieren müssen, um Fachkräfte zu erhalten, brauchen dabei aber Unterstützung (TN). Es ist zu beobachten, dass die Lehrlinge oft unter psychischer Belastung leiden. Sie erleben großen Druck und hohen Anforderungen, der sich aus einem Zusammenspiel von beruflichen, schulischen aber auch privaten Faktoren ergibt (Stichwort soziale Medien, kein offline Leben mehr).

Erweiterung der LeistungsempfängerInnen und Zielgruppen

Zusätzlich zu den derzeit bestehenden LeistungsempfängerInnen, wäre eine Unterstützung von Lehrlingen auch **nach einer positiven LAP** sinnvoll. Für Lehrlinge gibt es nach erfolgreichem Lehrabschluss zwar eine 3-Monate-Behaltefrist. Nach Ablauf dieser Zeit stehen sie oftmals alleine da. Gerade an dieser Stelle wäre eine Begleitung der Jugendlichen wichtig, um eine nachhaltige Eingliederung in den Arbeitsmarkt sicher zu stellen (CW).

Zudem gibt es eine relativ hohe Quote an Jugendlichen, die die LAP nicht schaffen und Begleitung brauchen um einen Wiederholungsantritt anzubahnen, da sonst die Gefahr besteht, dass sie überhaupt nicht mehr antreten. Bei Nachfragen der Coaches hinsichtlich der LAP ist jedoch nicht sicher, ob der Fall noch förderfähig ist. Eine Kontaktaufnahme nach positiv absolvierter LAP ist nicht mehr abrechenbar (TK).

Manche Coaches überlegen, ob nicht auch **ÜBA-Lehrlinge und integrative Lehrlinge** als Zielgruppe ins Programm aufgenommen sollten. Die sozialpädagogische Begleitung im Rahmen der ÜBA-Ausbildung ist weitaus weniger intensiv als sie im Rahmen des LLC möglich wäre. Gerade in Klassen mit vielen ÜBA-Lehrlingen, sind es oft die, die am meisten Probleme haben. Diese können aber durch das LSL-Programm nicht begleitet werden. Auch wächst der Anteil an integrativen Lehrlingen. Obwohl viele Betriebe Jugendlichen in einer regulären Lehre einstellen, aber es dann gehäuft Probleme in der Berufsschule gibt.

Andere Coaches wünschen die Möglichkeit eines **Angehörigencoachings**. Viele Eltern haben wenig Informationen zu den Bildungsmöglichkeiten ihrer Kinder (CW). Lehrlinge kommen oft mit ihren Eltern ins Coaching. Es braucht einen klaren Umgang mit Angehörigenberatung im Programm.

Reflexion des Leistungsportfolios: Lehrlingsbetriebscoaching

KuV zur Aufschließung von LBC-Betrieben

Die KuV-Aktivitäten, um Unternehmen für ein Lehrbetriebscoaching aufzuschließen, folgen ihrer eigenen Schwerpunktsetzung. Im Folgenden sind die häufigsten Wege der Betriebe ins LBC dargestellt:

- Prinzipiell sind sich die Coaches einig, dass jeder ausbildende Betrieb wissen sollte, dass es das LLC/LBC gibt. Die gecoachten Betriebe haben in vielen Fällen über die Wirtschaftskammer die Information zu LBC erhalten, dennoch könnte die Bewerbung und die Information von Betrieben über die Wirtschaftskammer (Newsletter, Mitgliederzeitungen, Innungszeitungen, Fachjournale, Ausbildungen, Informationsgespräche etc.) noch intensiviert werden. VertreterInnen aus mehreren Bundesländern wünschen sich eine vertiefte Kooperation mit der Wirtschaftskammer, um Betriebe akquirieren zu können. Die Kombination aus Information von der Wirtschaftskammer mit persönlichen Gespräch mit einem Coach erweist sich als möglichst wirkungsvoll.
- Lehrlingsstellen und LehrstellenberaterInnen sind wichtige Akteure im Aufschließen von Lehrbetrieben: Die Lehrlingsstelle steht Betriebe bei Fragen und Anliegen zur Lehre zur Verfügung. In der Zusammenarbeit mit der Lehrlingsstelle liegt ein großes Potenzial in der Aufschließung von Lehrbetrieben für das Programm. Dementsprechend setzen viele Trägereinrichtungen in ihren Aktivitäten zur Erschließung von Betrieben schwerpunktmäßig auf die Zusammenarbeit mit der Lehrlingsstelle und den LehrstellenberaterInnen. Auch dieser Zugang muss regelmäßig gepflegt werden, damit die Lehrlingsstelle LBC- und LLC-Fälle an die Coaches weiterverweist. Manche Coaches wünschen sich mehr Klarheit hinsichtlich der Zuständigkeiten der Lehrlingsstellen, der LehrstellenberaterInnen und der Lehrbetriebcoaches.
 - Tirol: Coach fährt gemeinsam mit zwei LehrstellenberaterInnen zu Erstgesprächen. Insgesamt 2 Tage im letzten Jahr und zwei Tage dieses Jahr. Damit konnte das Vertrauensverhältnis Lehrlingsstelle/LehrstellenberaterInnen und LLC/LBC gestärkt werden, eine Voraussetzung für eine erhöhte Vermittlung.
 - Niederösterreich: Einmal im Quartal Austausch mit den LehrstellenberaterInnen, sowie regelmäßiger individueller Austausch in den Regionen. Es gibt einen gemeinsamen Folder der LehrstellenberaterInnen mit Lehre statt Leere.
 - Oberösterreich: LehrstellenberaterInnen weisen auf das Angebot hin.
 - Burgenland: hier nutzt die Lehrlingsstelle das Ausstellen von Bescheiden im Rahmen des §3a-Verfahrens, um die Betriebe über Unterstützungsmöglichkeiten darunter auch LLC/LBC zu informieren.
 - Wien: nur wenige Betriebe werden über Lehrlingsstelle ins LBC vermittelt.
 - Kärnten: regelmäßiger Jour fixe mit Lehrstellenberaterin, gutes Arbeitsverhältnis mit Lehrlingsstelle und Förderstelle, konkret von Vorteil bei Fragen, wie bspw. zu vorzeitiger LAP, gegenseitige Zuweisung (Betriebe für LBC, Lehrlinge für Nachhilfeförderung)
 - Steiermark: intensivere Zusammenarbeit und Einbeziehung des Trägers wäre gewünscht, da derzeit wenige direkte Kooperation, als Arbeitsteilung wurde vereinbart, dass die Wirtschaftskammer selbst die Betriebe über das Programm informiert. Die Trägerkoordinatorin würde sich

jedoch durch persönliche Gespräche mit den Betrieben eine bessere Aufschließung von Fällen erwarten.

- Salzburg: regelmäßige Treffen und Austausch, Lehrlingsstelle erwähnt Angebot bei Betriebskontakten und verweisen Betriebe an LBC, Vernetzung zu diversen Innungen etc.
- Vorarlberg: Lehrlingsstelle bereits vor dem LSL-Programm in Vorgängerprojekt aktiv, Sonderstellung, da als Coach von ibis acam eingereicht, übernimmt selbst LBC-Fälle, dadurch erfolgt keine Akquise von Betrieben über die Lehrlingsstelle. Viele Betrieben melden sich bei Fragen zur Lehre oder Problemen mit Lehrlingen bei der Lehrlingsstelle. Die Lehrlingsstelle meldet LLC-Fälle direkt in der CZone ein.
- **Messen** für Lehrlinge, eignen sich auch, um mit Betrieben und PersonalistInnen ins Gespräch zu kommen (siehe auch KuV: Messen und Events).
- **Schulungen, Arbeitsgruppen und Vernetzungstreffen von AusbilderInnen:** Vorstellung des Programms bei der Lehrausbildnerausbildung etc., um langfristig und vorausschauend Betriebe zu erschließen. (TK)
- Teilweise verweisen auch **Berufsschulen**, die Kontakt zu den Lehrbetrieben haben, nebst dem LLC auch an das LBC-Angebot.
- In manchen Fällen gelingt nach einem **LLC** eine Bekanntmachung im Betrieb. Das Angebot kann verbreitet werden und möglicherweise entsteht draus ein LBC (Salzburg, Steiermark). Oder aus einem LLC-Termin im Betrieb entsteht der Wunsch und Bedarf nach einem LBC. Gründe für eine Kontaktaufnahme mit einem Betrieb kann ein Antrag auf Nachhilfeförderung sein, der vom Betrieb für den Lehrling gestellt werden muss.

Wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Aufschließung von Betrieben: Herausfordernde Positionierung des Programms in der Triade Betrieb, Lehrling, Coach

- Rahmenbedingungen werden von den UnternehmensvertreterInnen und AusbilderInnen positiv wahrgenommen (u.a. CN): Das LBC ist ein mobiles, aufsuchendes und kostenloses Angebot, das Austausch ermöglicht.
- Zeitpunkt der Kontaktaufnahme: Im Herbst beginnen viele Lehrverhältnisse, guter Zeitpunkt, um Unternehmensnetzwerk zu pflegen.
- Zusicherung der Vertraulichkeit, insbesondere auch wenn in der Triade gecoacht wird.
- Soziale Haltung der Betriebe: Mit dem Lehrbetriebscoaching werden eher Betriebe erreicht, die ein soziales Verantwortungsgefühl gegenüber ihren Lehrlingen haben und die nicht leichtfertig eine Kündigung/Auflösung aussprechen.
- Es brauchte laufende Vorstellung des Programms bei den Betrieben, diese melden sich oft erst einige Zeit später, wenn ein konkretes Thema auftaucht. Die Erfahrung zeigt, dass zwischen Erstkontakt mit Betrieb und Inanspruchnahme des LBC durchaus auch ein Jahr vergehen kann. Da in vielen Betrieben auch die Personalverantwortlichen wechseln, ist eine laufende Vernetzungsarbeit notwendig, um das Programm zu etablieren.
- Wenn ein Betrieb bereits erste positive Erfahrungen mit LBC/LLC gesammelt hat, dann meldet sich der Betrieb nicht erst in der Akutphase eines Problems oder Konflikts, sondern bereits früher.

Barrieren zur Aufschließung von Betrieben

- Die Betriebe sind laufend mit sehr vielen (u.U. konkurrierenden) Anfragen und Unterstützungsangeboten konfrontiert (öffentlich und privat).
- Derzeit ist im Programm keine Kaltakquise von Betrieben gewünscht.

- Die Coaches nehmen die Sorge der Betriebe wahr, dass VertreterInnen aus WK oder AK vor Ort in den Betrieb kommen, um zu kontrollieren. Das Projekt wird v.a., wenn über die Lehrlingsstelle vermittelt, als wirtschaftskammernahe wahrgenommen. Betriebe befürchten, dass Daten und Informationen weitergegeben werden könnten. Deswegen ist es auch im Unternehmenskontakt wichtig die Vertraulichkeit der Coachingleistung zu betonen.
- Mentalität „Ich schaffe das alleine“: Das Angebot wird selten präventiv genutzt. Viele Betriebe versuchen zuerst selbst mit ihrem Lehrling selbst zurechtzukommen und melden sich erst, wenn sie etwas Konkretes brauchen bzw. Konflikte oder Probleme akut werden.
- In bestimmten Bundesländern (bspw. Tirol, Oberösterreich) wurde schon viel versucht um die Betriebe zu erreichen. Jedoch sind die Ist-Quoten noch immer hinter dem Plan und es ist schwierig an interessierte Betriebe zu kommen. Als Hindernisgrund wird gesehen, dass es bei den Betrieben wenig Offenheit gibt, sich selbst zu hinterfragen, eine Voraussetzung, um sich in einen Coachingprozess zu begeben. Damit sehen es auch relevant an, aus zentraler Perspektive darüber nachzudenken, wie ein adäquater Ansatz für eine erfolgreiche Umsetzung von LBC ausschauen kann. Unklar ist auch, welche Stellschrauben verändert werden können, um Betriebe besser zu erreichen und ob es überhaupt einen entsprechenden Bedarf gibt.
- Der Träger in Niederösterreich (WIFI NÖ) hat hingegen viele Projekte mit Zugang zu Betrieben, in denen es täglichen Kontakt zu Betrieben gibt, an verschiedenen Firmenveranstaltungen oder auch Arbeitsgruppen von AusbilderInnen teilgenommen wird. Wöchentlich findet ein Austausch statt, in dem auch LBC behandelt wird. Die Coaches selbst sind bereits in Kontakt mit vielen mittleren und großen Unternehmen. Nur bei den kleineren Betrieben könnte noch weitere Aufschlussarbeit helfen.
- Die Coaches sind aber auch mit den Programmzielen nicht entsprechenden Erwartungshaltungen der Betriebe konfrontiert. Zu den „Nicht Zielen“ zählen, dass vorrangig soll der Lehrling „verändert“ und den vorhandenen Strukturen angepasst werden. Es geht weniger darum, die vorhandenen Strukturen zu hinterfragen oder zu reflektieren. Betriebe sehen bei sich wenig Änderungsbedarf. Für ein Coaching ist jedoch Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie die entsprechenden Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen. In diesen Fällen bleibt es bei einem einmaligen Erstgespräch. Es wird kein Lehrbetriebscoaching gestartet. *„Es sind eher Einzelfälle, in denen das wirklich gut funktioniert. Sehr wenige Betriebe sind bereit den Prozess mitzugehen“.* (TT)
- Coaching von Betrieben mit schwierigen Ausbildungssituationen und fehlender Qualität des Ausbildungssystems: Schwierig ist es in denjenigen Betrieben zu agieren, in denen die Qualität der Lehrausbildung nicht gesichert werden kann. Dazu gibt es wenig Klarheit, wie damit im Rahmen des Coachings umgegangen werden soll.

Die Betriebe und ihr unterschiedlicher Reifegrad in der Ausbildung von Lehrlingen

Die Betriebe unterscheiden sich nach ihren individuellen Unterstützungsbedarfen. Abgeleitet von dem jeweiligen Reifegrad es innerbetrieblichen Ausbildungssystems kann folgende Typologie beschrieben werden.

- **Strukturell:** Gut aufgestellte Lehrbetriebe (Industrieunternehmen), mit innerbetrieblichem Lehrlingsausbildungssystem (z.B. Lehrwerkstatt); Schließung von strukturellen Lücken, nutzen das LBC und in weiterer Folge das LLC, um eine psychosoziale oder sozialpädagogische Betreuung der Lehrlinge zur Verfügung zu stellen
- **Vermittelnd:** Erfahrene Lehrbetriebe (kleinere Betriebe mit jahrelanger Lehrlingsausbildung), MittlerInnenrolle in Konfliktsituationen, insb. externe Begleitung und Perspektive auf die Konfliktsituation

- **Unterstützend:** Lehrbetriebe mit wenig Erfahrung (Kleinbetrieb mit erstem Lehrling): Unterstützung und Expertise in der Begleitung und Ausbildung von Lehrlingen, „Ich möchte Lehrlinge ausbilden, was kann ich vermeiden?“

Der LBC Coaching-Prozess

Die Coaches erleben als großen Vorteil, dass das Coaching „*kein[em] Schema F*“ (TN) folgt. Das LBC-Coachingverständnis orientiert sich an dem Grundsatz des Programms „Hilfe zur Selbsthilfe“ (u.a. TO). Die Vorarlberger Coach meint dazu: „*Wir kommen nicht, um zu sagen, was falsch gemacht wurde. Es geht darum, eine gemeinsame Zukunft zu finden. Nicht immer ist der Betrieb an den Problemen schuld.*“ (CV)

Im Unterschied zum LLC gibt es in der Zusammenarbeit mit den meisten Betrieben, von Anfang an klare Fragen und Ziele und damit einen klaren Auftrag, der im Rahmen des Erstgesprächs operationalisiert und an der generellen Zielausrichtung des LSL-Programms ausgerichtet wird.

Fallbezogene LBCs (mit Fokus auf einen konkreten Lehrling) verlaufen meist nach einem klaren Prozess. In vielen Fällen handelt es sich hierbei um eine mittelfristige Begleitung (ca. 3-5 Termine und telefonischen Gespräche, abwechselnd gemeinsame Gespräche, sowie mit den einzelnen Parteien Ausbilder/in und Lehrling, persönliches Abschlussgespräch). Andere Betriebscoachings laufen mehr oder weniger kontinuierlich über Jahre. Die Betriebe werden in Lehrlingsfragen und anhand unterschiedlicher Anlassfälle begleitet und gecoacht.

Viele Betrieben nutzen das LBC, um Gesprächsangebote an einen Lehrling zu legen. Durch Gespräche kann in manchen Fällen bereits einige Probleme aufgelöst werden. Aus der Erfahrung der Coaches zeigt sich, dass in einigen Fällen in denen das Lehrverhältnis akut bedroht ist, keine großen Probleme dahinterstehen, sondern es ausreicht an kleinen Stellschrauben etwas zu ändern. Coaches übernehmen in diesen Fällen eine Deeskalations- und MittlerInnenrolle. Das heißt, dass in einigen Fällen Gespräche mit beiden Parteien ausreichen, um ein Lehrverhältnis zu sichern bzw. Konflikte zu lösen. („*Wenn die Sache mal ausgeredet ist, dann passt es für beide Seiten wieder.*“ (CB)) Die Coaches zählen zu ihren Rollen und Aufgaben im LBC, bspw. „*Abschwächen, Geschwindigkeit rausnehmen, für AHA-Erlebnisse sorgen, Probleme relativieren, also Übersetzen und Vermitteln.*“ (TO)

Relativ häufig wird das LBC auch genutzt, um konkrete Fälle ins LLC zu übergeben. „*Im Prinzip ist das kein klassisches Coaching*“ (TO). Achtzugeben ist dabei, dass wenn sich ein Betrieb bezüglich eines speziellen Lehrlings meldet, durchaus auch zusätzlicher (Teilnahme-)Druck auf den Lehrling entstehen kann. (siehe auch LLC).

Gerade wenn in einem Betrieb sowohl der Betrieb, wie der Lehrling gecoacht wird, kann die Involvement eines zweiten Coaches sinnvoll werden, Die Form der konkreten Umsetzung, wird jedoch nach Fall individuell entschieden (u.a. TO).

Neben Einzelcoachings gibt es im Betrieb auch die Möglichkeit von Gruppencoachings, die in einzelnen Betrieben für eine größere Anzahl von Lehrlingen in Anspruch genommen wird. In diesen Gruppencoachings können bestimmte aktuelle Themen auch präventiv besprochen werden (bspw. Kommunikation, Diversität).

Einige der Coaches, die mit größeren Unternehmen zusammenarbeiten, plädieren dafür Repräsentanten i.S. von wöchentlichen Sprechstunden auch in diesen Unternehmen einzuführen (u.a. CSt).

Themen des Lehrbetriebscoachings

Im Rahmen des LBC werden drei Säulen angeboten: Kommunikation, Personalentwicklung, Personalmanagement. Das Hauptthema von durchgeführten LBCS sind, so zeigt die Praxis, Kommunikation und Konflikte, sowie Themen zu kulturellen Unterschieden oder Generationenkonflikte. (TO) Die konkreten Themen werden vom Betrieb gesetzt und sind, wie bereits beschrieben, meist bezogen auf einen spezifischen Anlassfall („problematischer Lehrling“). Konkrete Themen durch das Coaching in den Betrieb (bspw. Mädchen in technische Berufe zu fördern) zu bringen, ist im Rahmen des LBC-Angebots schwierig umzusetzen.

Im Folgenden werden mögliche Themen, die im Rahmen eines LBC aufgegriffen werden, angeführt:

- Thema **Private Probleme des Lehrlings**: Die Betriebe haben wenig Zeit, sich um Lehrlinge in schwierigen Lebenssituationen zu kümmern. Die Erfahrungen der Betriebe zeigt, dass es oft schwer zu erkennen ist, dass ein Lehrling private Probleme hat. Meistens manifestieren sich solche Probleme zuerst durch einen Leistungsabfall in der Schule. Der Betrieb ist oftmals bereits diesbezüglich mit der Berufsschule in Kontakt. In diesen Situationen kann es durchaus Sinn machen, einen LSL-Coach zu involvieren, denn in vielen Fällen stecken hinter schulischen Problemen private Krisen.
- Thema **„der problematische Lehrling“**: Konflikte mit einem konkreten Lehrling entstehen aus betrieblicher Perspektive oft wegen einem nicht adäquaten Verhalten im Ausbildungsbetrieb, dazu zählen fehlende soziale Kompetenz (bspw. der Lehrling grüßt nicht), häufiges Zuspätkommen und generelle Unpünktlichkeit, keine Struktur, Lehrling arbeitet nicht entsprechend Vorgaben, längere bzw. häufige Krankenstände eines Lehrlings, psychische Probleme, Verdacht oder Probleme mit Drogen und Sucht. In einigen Fällen steht die Auflösung des Lehrverhältnisses knapp bevor. Es kann darum gehen die Auflösung zu begleiten, oder darum um eine Lösung zu suchen. Teilweise geht die Initiative zur Anfrage an LSL auch von der Geschäftsführung bzw. dem Personalmanagement aus, die den AusbilderInnen das LBC als Maßnahme vorgibt. Die Coaches sehen die Konflikte zwischen AusbilderInnen oder KollegInnen und Lehrling teilweise auch darauf beruhend, dass wieder verstärkt auf einen autoritären Führungsstil zurückgegriffen wird. Sprachbarrieren können auch zwischen den verschiedenen Generationen existieren.
- **KMU-spezifische Themen**:
 - Kleinen Betriebe fehlt oft Erfahrung und Kompetenz in der Ausbildung von Lehrlingen. Die Lehrlingsausbildung ist wenig strukturiert. Die individuelle Begleitung des Lehrlings geht in der täglichen Arbeitslast unter. AusbilderInnen sind oftmals auch Führungskräfte für weitere Teile der Belegschaft, wobei die Betreuung der Lehrlinge zu kurz kommt. Oft meldet sich in diesen Fällen der Ausbilder selbst und es geht um eine Krisenintervention kurz vor einem Abbruch.
 - Da diese Betriebe strukturell weniger Kapazitäten haben, können und wollen sie auch nicht viele zeitliche Ressourcen für ein LBC zur Verfügung stellen. Es gibt wenig Bereitschaft sich auf längere Prozesse einzulassen. Zudem gibt es in kleineren Betrieben auch *„weniger Raum für Experimente mit Lehrlingen“* (TB). Das Thema Erhöhung der Ausbildungsqualität wäre zwar für viele KMUs besonders wichtig, aber da die Zeit fehlt, um die Lehrlingsausbildung insgesamt zu reflektieren, wird das LBC vor allem bei konkreten Anlassfällen zum Thema und wandelt sich rasch in ein LLC.
- **Themen von größeren Unternehmen**:
 - Durch die höhere Anzahl an Lehrlingen und die ausgebauten Strukturen der Lehrlingsausbildung sind die Betriebe auch eher an andere Themen und präventiven Zugängen interessiert.

Größere Betriebe greifen das LBC mitunter auch auf, um sozialpädagogische Begleitung für ihre Lehrlinge zu organisieren.

- Thema **Abbruch der Lehre und geordnete Auflösung des Lehrverhältnisses**
 - Wenn das Thema Auflösung des Lehrverhältnisses akut im Raum steht, befindet sich ein Konflikt bereits in einem sehr zugespitzten Stadium. In vielen dieser LBC-Fällen liegt vieles im Argen. Es gibt kaum die Möglichkeit zu retten, obwohl es immer wieder auch überraschende Ergebnisse und Wendungen gibt.
 - Zur Aufgabe der Coaches wird dann die geordnete Auflösung, auch um den hohen Leidensdruck auf beiden Seiten zu reduzieren. Die Auflösung eines Lehrverhältnisses kann für beide Seite zu großer Erleichterung führen. (Lehrlingscoaching als Auffangnetz).
 - Im Fall eines akut drohenden Lehrabbruchs geht es oftmals sehr schnell. Innerhalb weniger Tage ist das Lehrverhältnis aufgelöst. Dabei bleibt wenig Spielraum für eine LBC-/LLC-Intervention. Im Sinne von „Scherben aufzuklauben“ geht es nun darum den Jugendlichen über die Auflösung hinaus zu begleiten.
 - Auch nach Auflösung eines Lehrverhältnisses schlägt eine Coach (CV) vor, noch immer ein gemeinsames Abschlussgespräch mit dem Betrieb und Lehrling suchen und dadurch beizutragen, dass der Abschied so gestaltet wird, dass auch nach dem Austritt ein normales Begegnen möglich ist. Insbesondere bei kleineren Unternehmen kann es zum Thema werden den Betrieb im Anschluss daran unterstützen, einen neuen Lehrling zu finden.
 - Wenn das Lehrverhältnis aufgelöst wird, geht das LBC in vielen Fällen in ein LLC über. Es gibt danach vieles aufzuarbeiten. Der Coach begleitet den Lehrling möglichst gut aus dem bestehenden und in Auflösung begriffen Lehrverhältnis, über eine Lehrstelle in ein neues Lehrverhältnis oder gestaltet mögliche Übergänge (AMS, AMS-Projekte, Jugendcoaching, ÜBA). Es geht darum genau herauszuarbeiten, was der Jugendliche selbst will.
 - Eine Betreuung im Rahmen des LSL-Programms ist noch 6 Monate nach Abbruch möglich, deswegen gilt es frühzeitig zu schauen, ob der Jugendliche nach dem LLC eine Ansprechperson in einem anderen Unterstützungsangebot findet.
- Thema **Förderungen**: Weiterverweis an die Lehrlingsstelle bzw. die Wirtschaftskammer
- Thema **Recruiting von Lehrlingen**: Vielen Betriebe gelingt es nicht, ausbildungsreife Lehrlinge zu finden und profitieren durch eine Optimierung in Personalmanagement und zielgruppenspezifischen Gestaltung von Ausschreibungsprozessen.
- Ein Einblick in **spezifische LBC-Fälle**:
 - Im Gesamtbetrieb ein Seminarangebot zu Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz, da Teile der Arbeiter vor den Lehrlingen Alkohol trinken.
 - Aufnahme und Beschäftigung von Lehrling mit Fluchthintergrund, Schulung der MitarbeiterInnen und AusbilderInnen
 - Lehrwerkstatt: durch höhere Qualität in der Ausbildung sollen Lehrlinge auch nach der Lehre im Unternehmen gehalten werden, nebst Coachinggesprächen mit dem Ausbildungsleiter wurden auch Kurzworkshops für die Fachausbilder durch einen Coach aus der Region durchgeführt.
 - Gruppencoachings von Ausbildnern und Facharbeitern zur Ausbildung von Lehrlingen
 - Themen von Gruppencoachings mit Lehrlingen: Gesprächsführung, Telefonieren, Genderthemen, interkulturelles Themen

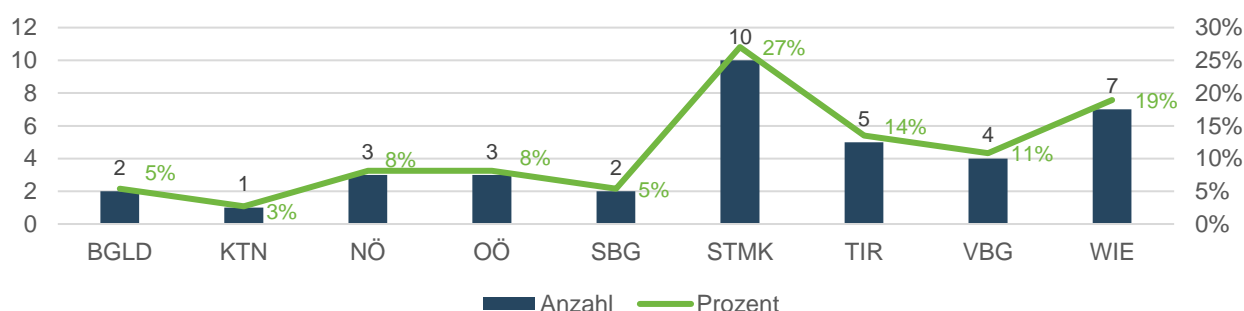
4.1.3. Ergebnisse aus der Online-Erhebung

Die Befragung der Coaches mittels Online-Fragebogen fand im Zeitraum August bis September 2019 statt. Der Rücklauf betrug 40 Befragungen, davon 38 auswertbare Beantwortungen (2 Befragungen wurden zwar begonnen, jedoch kurz nach Beginn wieder abgebrochen und gingen daher nicht in die Auswertung ein). Somit wurden rd. 63 % der Coaches erreicht. Der Großteil der Teilnehmer beantwortete nahezu alle Fragen. Zitate von Coaches sind in dieser Auswertung in kursiver Schrift dargestellt.

Demografie der Coaches

Bundesland

Abbildung 4: Beantwortungen durch Coaches nach Bundesland



Geschlecht

58 % der Befragten sind weiblich, 42 % männlich.

Ausbildung

Tabelle 4: Beantwortungen durch Coaches nach Ausbildung

Ausbildung (Mehrfachnennungen möglich)	Anzahl	Anteil an Gesamt (= 38 Personen)
Sozialarbeiter/in	3	8 %
Lebens- und Sozialberater/in	15	39 %
Mediator/in	5	13 %
Coach oder Supervisor/in	23	61 %
(Sozial-)pädagogin/e	10	26 %
Klinischer- oder Gesundheitspsychologin/e	3	8 %
Psychotherapeut/in	2	5 %
Andere Ausbildung in diesem Bereich	20	53 %

n = 38

Dabei haben 23 Personen (61 %) mehr als eine dieser Ausbildungen.

Tätigkeit im LLC/LBC

92 % der Coaches sind sowohl im LLC als auch im LBC tätig, 8 % (3 Personen) nur im LLC.
 n = 38

Die Arbeitszeit der in beiden Bereichen tätigen Coaches verteilt sich zwischen LLC und LBC im Durchschnitt 65:35; d.h. sie verbringen den Großteil (65 %) ihrer Zeit mit dem LLC. Die Werte der einzelnen Beantwortungen streuen allerdings zwischen 10 % LLC und 97 % LLC.
 n = 35

Zugang, Anmeldung, Zuweisung zum LLC/LBC

Tabelle 5: Beurteilung des Zugangs zum LLC/LBC

Beurteilung des Zugangs zum LLC/LBC(<i>Schulnotensystem</i>)	LLC	LBC
Niederschwelligkeit	2,12	2,13
Flexibilität	1,85	1,94
Bedarfsgerechtigkeit	1,91	2,10

n = 35

Die Überprüfung der Förderfähigkeit passiert in der Regel innerhalb eines Werktages, meinen 70 % der im LLC und 69 % der Coaches im LBC und finden das sehr gut.

Mit der Zusammenarbeit mit der LLSt. im Anmeldeprozess zum LLC sind 84 % (sehr) zufrieden im LLC; zum LBC sind 87 % sehr zufrieden.

Bewertung des Leistungsportfolios – Coaching/Case Management

Einteilung des Coaching Prozesses in Phasen

- Auskunftserteilung
- Beratung
- Erstgespräch
- Coaching
- Case Management
- Enderfassung/Abbruch
- Nachbetreuung
- Krisenintervention

Mit dieser Einteilung des Coachingprozesses in Phasen sind 71 % der Coaches sehr zufrieden (30 %) bzw. zufrieden (41 %), 24 % eher zufrieden und 5 % eher unzufrieden, 41 % würden daran jedoch etwas ändern wollen:

Anregungen, dass eine (max.) Dreiteilung des Prozesses ausreichend wäre (ggf. mit Untergliederungen):

- *Es braucht meiner Ansicht nach nur die Einteilung, Erstinformation, Erstgespräch, laufendes Monitoring, Enderfassung, Nachbetreuung.*

- Sowohl die Anbahnungsphase (Auskunft, Beratung bis EG) als auch die Endphasen (Enderfassung/Abbruch und Nachbetreuung) sind nicht ganz klar und auch oft schwer zu definieren bzw. zu trennen. Klare Zuordnung in vielen Prozessen eher schwierig. Hier wäre eine einfachere 3-Teilung - EG & Auftragsklärung - Prozess - Abschluss im Sinne der Zielevaluierung leichter.
 - Beratungsgespräche und Auskunft sollten auch als EG gelten, auch wenn keine Unterschrift möglich ist.
 - Einfach in Erstgespräch und Laufendes Monitoring maximal noch Nachbetreuung.
 - "Erstgespräch, Laufendes Monitoring, Enderfassung" würden m. E. ausreichen.
 - Es braucht diese differenzierte Einteilung nicht, d.h. weniger Kategorien sinnvoll.

Anregungen, Untergliederungen einzuführen:

- Begleitung als Unterpunkt der Phase Coaching.
- Bei der Auskunftserteilung eventuell auch differenzieren an wen die Auskunft erteilt wird: Eltern/Erziehungsberechtigte, Lehrlinge, Berufsschullehrer*innen, Lehrbetriebe, Vernetzungspartner*innen.

Anregung, dass eine Unterteilung des Prozesses insgesamt nicht notwendig wäre:

- Eine solche Einteilung halte ich für nicht notwendig.

Administrative Anregungen:

- Bei der Anmeldung bereits die Coaches auswählen können (incl. Emailadresse), damit diese auch die Info bekommen ob förderwürdig oder nicht! Raschere Rückantwort.
- Auswahlfelder die sich wiederholen als Fixe Auswahl hinterlegen. Wenn Lehrlinge schon angelegt sind mit Ampelsystem kennzeichnen (grün= existieren schon) oder bei der Übergabe an eine Kollegin, dann bleibt der Lehrling auch in meinem System erhalten und verschwindet nicht.
- Es wäre gut, wenn "Mehrfachnennungen", z.B Auskunftserteilung und Beratung, möglich wären

Anregung hinsichtlich Abrechenbarkeit:

- Telefonische Beratung nicht abrechenbar, nur als KuV-Leistung - siehe Auskunftserteilung. Wo gibt es den Terminus KI in der Abrechnung?

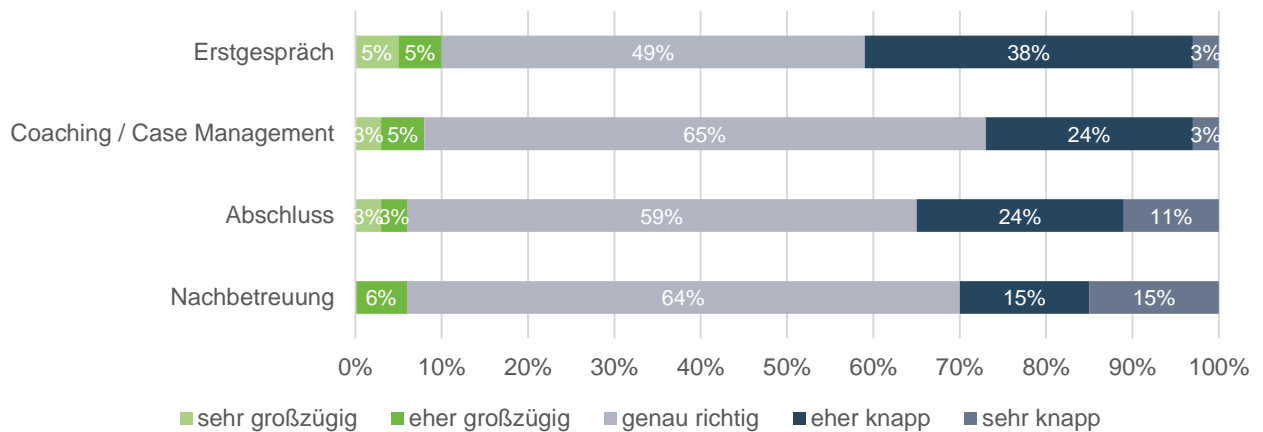
Hinweis, dass Einteilung so nicht stattfindet:

- Eine explizite Phase "Krisenintervention" gibt es nicht ???

n = 37; 6-teilige Skala 1 = sehr zufrieden, 6 = sehr unzufrieden

Zeiträumen für die Phasen des Coaching Prozesses

Abbildung 5: Beurteilung des Zeiträumen für die Phasen des Coaching Prozesses



n = 37

Für die meisten Beratungsphasen beurteilen die Coaches den dafür zur Verfügung stehenden Zeiträumen jeweils mehrheitlich als genau richtig. Beim Erstgespräch erachten zwar 49 % den dafür zur Verfügung stehenden Zeiträumen als genau richtig, 41 % finden ihn jedoch eher bis sehr knapp.

58 % der Coaches würden etwas an den Zeiträumen ändern wollen, und zwar:

Hinsichtlich Erstgespräch:

- *Keine Zeitbeschränkung beim EG:*
 - *keine Zeitbeschränkung*
 - *EG-Zeiträumen individuell lassen*
 - *evtl. den Zeiträumen des Erstgesprächs individuell lassen*
- *Längere Dauer des EG:*
 - *Dauer des Gespräches ausweiten auf 1,5 Stunden + 0,5 Stunden Dokumentation/administrative Arbeiten und/oder Telefonate - ergibt eine erlaubte Gesamtzeit von 2 Stunden.*
 - *EG, wenn Förderbarkeit geklärt (sollte ja in den ersten Minuten geklärt werden können) auf 2 Stunden erhöhen.*
 - *Längere Dauer des EG*
 - *EG- mehr Zeit zur Verfügung (90 Min- in vielen Fällen nicht ausreichend)*
 - *EG verlängern - oft viel Vorarbeit, bis EG zustande kommt, wenn dann kein LM, Zeit nicht verrechenbar. Bzw. auch wenn nur EG mit Bitte um Vermittlung von Nachhilfe - oft sehr schwierig und zeitaufwendig, die zuständige Person zu erreichen. Wenn kein LM folgt, dann Zeit nicht verrechenbar.*
 - *Erstgespräch länger*
 - *Dauer des EG bzw. LM erhöhen*

Hinsichtlich Coaching/Case Management:

- *Mehr als 12 Stunden bis zum Zwischenbericht*

Hinsichtlich Abschluss/Nachbetreuung:

- *längere Nachbetreuungsphase*
 - *Abschluss erst nach 6 Monaten*
 - *Abschluss: öfter 3 Monate kein Kontakt notwendig und dann wieder*
 - *Erweiterung der allgemeinen Nachbetreuungszeit auf bis zu 1/2 Jahr nach Ende des Coachings sowie Ausweitung der NB Einheiten auf mehrere Einheiten. Zusätzlich Einführung der Möglichkeit einer telefonischen NB ohne Unterschrift der Coachees mit einer Dauer von bis zu 0,75 Stunden (=Gesprächszeit 0,5 h und 0,25 h Dokumentationszeit)*
 - *Nachbetreuung ist oft erst später möglich oder sinnvoll*
 - *3 Monate Endbericht sind zu kurz, da oft die Berufsschule schon 10 Wochen dauert und bis dann wieder der Kontakt da ist.*
 - *Nachbetreuung länger als 6 Monate*
 - *NB nach 3 Monaten*
 - *Enderfassung nach einem späteren Zeitpunkt (länger als 3 Monate)*
- *Ausweitung NB – auch nach bestandener LAP:*
 - *Nach bestandener LAP sollten auch 3-6 Monate NB-Zeit möglich sein, um einen guten Übergang in ein neuen Lebensabschnitt zu gewährleisten; Bedarf wäre groß, weil vorher immer LAP im Vordergrund steht und danach ein sehr abruptes Ende stattfindet*
 - *Nachbetreuung sollte nicht mit positiver LAP enden, da Lehrlinge oft nicht übernommen werden und sie leichter eine neue Stelle finden würden, wenn sie noch im Arbeitsprozess bei der Bewerbung unterstützt werden, anstatt nach der Behaltefrist beim AMS landen.*

Allgemein hinsichtlich der Gesamtdauer/des zeitlichen Ablaufs der Phasen:

- *Es ist oft schwierig einen Fall in so kurzer Zeit lösen zu können.*
- *Habe den Zeitrahmen zwar selbst bis jetzt noch nie ausgereizt, aber eine wirklich langfristige Betreuung, wenn nötig auch über alle 3 Jahre sollte garantiert sein! Zwischenberichte sind in Ordnung, aber würde ich erst nach jeweils 20 Stunden machen*
- *1-2 Monate mehr*
- *Zeitdauer individuell gestalten - je nach Bedarf Erstgespräch zeitlich variabel.*
- *Ein längerer Abstand zwischen Enderfassung (EE) u. NB; wenn EE am Ende der Förderbarkeit, keine NB-Aufforderung in der CZone.*
- *Mehr Zeit zwischen letztes Monitoring und Enderfassung*

n = 38

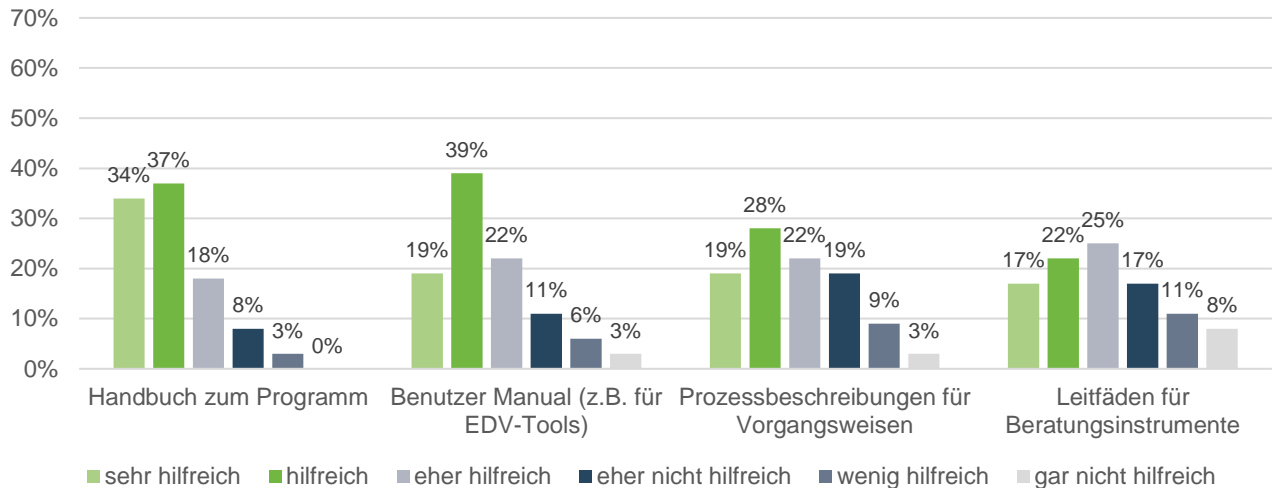
Fortsetzungswahrscheinlichkeit von Coachings nach Phase ohne Kontakt

Die Coaches schätzen, dass, nachdem mehr als 3 Monate kein Kontakt mehr mit dem Coachee bestand, immerhin durchschnittlich 28 % der Fälle fortgesetzt werden. Die Spanne der Schätzungen reicht dabei von 0 % bis 79 %.

n = 37

Tools zur Unterstützung der Arbeit

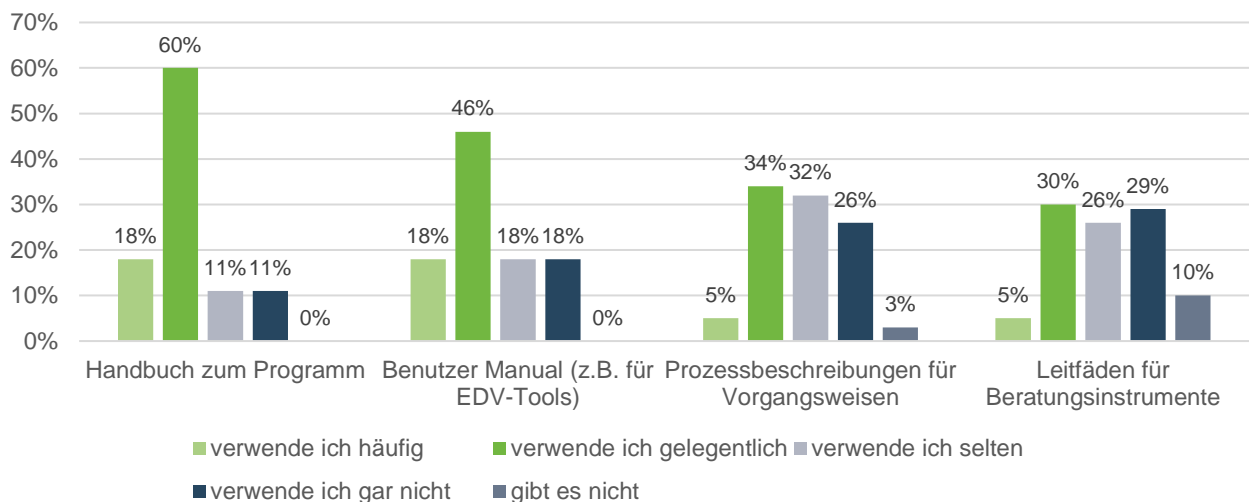
Abbildung 6: Nützlichkeit verschiedener Tools zur Unterstützung der Arbeit



n = 38

Die Coaches stufen insbesondere ein Handbuch zum Programm (71 %) sowie ein Benutzer Manual (z.B. für EDV-Tools) (58 %) als (sehr) hilfreich für ihre Arbeit ein.

Abbildung 7: Verwendung verschiedener Tools zur Unterstützung bei der Arbeit



n = 38

Demnach werden Handbuch (78 %) und Benutzer Manual (64 %) von den Coaches auch häufig bzw. gelegentlich verwendet.

Prozessbeschreibungen bzw. Leitfäden für Beratungsinstrumente dürfte es nicht überall geben.

Zur Frage, was ihnen in ihrer Arbeit außer den oben genannten Tools weiterhelfen würde nennen die Coaches:

- Dokumentation
 - Vereinfachung der Zeitdokumentation an den Berufsschulen

- Dokumentation an Repräsentanzen schwierig, weil im Lehrlingshaus immer zu Monatsende Zeiten noch einmal manuell einzutragen sind Unterschrift des Leiters einzuholen ist
 - Gemeinsame Dokumentation QUAM und LLC (weniger aufwändige Zettelwirtschaft)
 - Verzicht auf doppelte Protokolle (handschriftlich und in CZone)
 - Keine Coachingprotokolle
 - Möglichkeit der Abrechnung von Fehlstunden auch ohne Unterschrift
 - Weniger Dokumentation
 - Supervision, Intervision, Fallbesprechungen
 - Regelmäßiger Austausch mit KollegInnen im Bundesland; Möglichkeit der Teilnahme an EFRA bzw. bundeslandsübergreifenden Veranstaltungen für alle Coaches (nicht wie derzeit eingeschränkte TeilnehmerInnenzahl 3 pro Bundesland); mehr und flexiblere Zeit für Austausch
 - Freiwillige, interne Weiterbildungen – Coaches kommen aus unterschiedlichen Ausbildungen/Berufen, bringen unterschiedliches Verständnis und verschiedene Zugänge mit. Voneinander lernen bzw. gemeinsame Vorgehensweisen entwickeln.
 - Z.B. Bedarf an Weiterbildung zu rechtlichen Themen, HR, Recruiting
 - Themen/Inputs von ExpertInnen
 - Zentral oder durch Träger angeboten
 - Online-Hilfe und Dokumentation
 - Klare inhaltliche Zielformulierungen an Coaches/klare Abgrenzung, für welche Themenlagen Coach zuständig ist
 - Niederschwelligkeit des Zugangs für Lehrlinge: LL wissen oft ihre eigene SVNr. nicht, diese ist jedoch Bedingung für die Anmeldung. Ev. dem Coach Zugang zu einem Programm, das SVNr. recherchiert gewähren.
 - Arbeitgeber sollte die erforderliche IT-, Personal-, und Supervisionsinfrastruktur zur Verfügung stellen, plus Kaffeekassa für Treffen mit Jugendlichen
 - KuV
 - Mehr Unterstützung bei der Bewerbung des Programms durch WK, KOS, etc. um in der Rolle des Coaches arbeiten zu können und nicht als VerkäuferIn
 - Aufwand der Dokumentation für KuV an Repräsentanzen steht in keiner Relation zu den Zeiten der tatsächlichen Leistungserbringung – zu viele Items, doppelte Eingabenotwendigkeit, Unterschriften
 - Mehr Transparenz bezüglich der Zuteilung der Coaches (in Bietergemeinschaften)
 - Abrechnung der Reisekosten ist schwierig – für 1-3 Stunden Coaching oft eben solange Reise
- n = 28

Bewertung des Leistungsportfolios – Kommunikation und Vernetzung (KuV)

Aufschließung neuer Fälle

Die Coaches messen der KuV eine große Bedeutung für die Aufschließung neuer Fälle zu, 71 % bezeichnen sie als sehr wichtig und 16 % als wichtig. Für 5 % ist die KuV hier eher wichtig, für 5 % eher unwichtig. 3 % bezeichnen sie als unwichtig (sehr unwichtig 0 %).

n = 38

Besonders hohe Bedeutung für die Zielgruppenaufschließung im LLC haben

- Bekanntmachung (für 84 % (sehr) hoch),
- Repräsentanzen bei Handlungspartnern (für 74 % (sehr) hoch) und
- Vernetzung (für 67 % (sehr) hoch).

In Relation eher weniger bedeutend sind Messen/Events (für 51 % (sehr) hoch) und Projekte (für 40 % (sehr) hoch).

n = 38

Für die Zielgruppenaufschließung im LBC von hoher Bedeutung sind

- Vernetzung (für 71 % (sehr) hoch),
- Bekanntmachung (für 69 % (sehr) hoch),
- Repräsentanzen bei Handlungspartnern (für 51 % (sehr) hoch) sowie
- Messen/Events (ebenfalls für 51 % (sehr) hoch).

In Relation eher weniger bedeutend sind Projekte (für 41 % (sehr) hoch).

n = 38

87 % der Coaches machen zudem Angaben, was sie als besonderes wichtig für die Aufschließung neuer Fälle (sowohl LLC als auch LBC betreffend) erachten. Dies sind:

Die Rahmenbedingungen betreffend:

- *Persönlicher Kontakt (Beziehungsarbeit mit wichtigen VernetzungspartnerInnen), gute und kontinuierliche Vernetzung (zeitaufwändig) – laufendes In-Erinnerung-rufen, das Angebot wird immer wieder vergessen*
- *Informationsweitergabe (Mundpropaganda) – hinter einem Coach steht ein Mensch mit Fähigkeiten*
- *Niederschwelligkeit,*
- *Betonung auf Anonymität und Vertraulichkeit etc.*
- *Image des LLC / LBC hoch halten, weiter fördern*

Berufsschulen betreffend:

- *Guter Kontakt zu Schulen*
- *Anwesenheit an Berufsschulen; fixe Präsenzzeiten*

Das LBC betreffend:

- *Möglichkeit aktiver zu werden in der Bewerbung der Lehrbetriebe, Akquise von Betrieben durch Coaches ermöglichen; Firmenbesuche (direkte Vorstellung in kleinen Betrieben im Rahmen von KuV)*
- *WKO als Handlungspartner; Kooperation mit der Lehrlingsstelle (Lehrvertrag)*
- *Vernetzung mit Betrieben (auch: direkte Vernetzung mit Betrieben durch Träger)*

Die Möglichkeiten der KuV betreffend:

- *(Bundesweite, zentral organisierte) Präsenz in den Medien, (Radio/TV) Social Media*
- *Mehr Freiheit für Netzwerken und Bekanntmachungen*
- *Positiv verlaufene Coachingfälle, "Mundpropaganda", KuV in jeglicher Form stärken*

n = 33

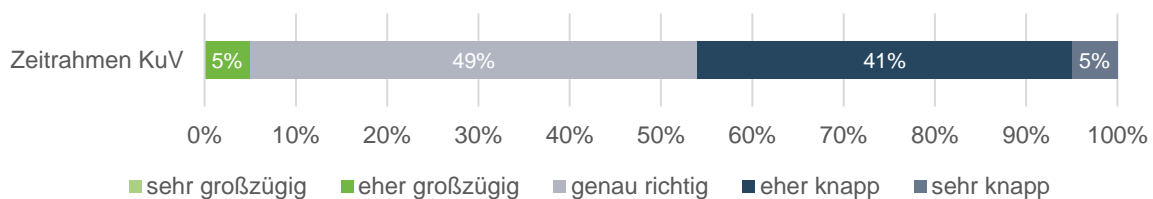
24 % der Coaches sind der Meinung, dass neben diesen derzeit vorgesehenen Möglichkeiten und Instrumenten im Rahmen des KuV weitere fehlen, und zwar:

- *Projekte ermöglichen, die auch Akquise zulassen – mit klaren Vorgaben, wie*
- *Instrument für interne Vernetzung bei größeren Vereinen*
- *Bessere Bezahlung der KuV-Stunden sowie Möglichkeit dies professionell durch spezielle Mitarbeiter*innen abwickeln zu lassen; für umfangreiche KuV-Maßnahmen gibt es kaum Budget*
- *Repräsentanzen stärken; Repräsentanz im Lehrlingsheim: Unterschriftenlisten digital oft schwierig zeitgerecht zu bekommen*
- *Öffentlichkeitsarbeit in Regionalen Zeitungen, an Schulen, WKO*
- *Repräsentanz in größeren Lehrbetrieben*
- *Eine bessere Zusammenarbeit mit der Ausgabe der Lehrverträge, das Zusammenwirken Lehrbetrieb-Coach*
- *Informelle Gespräche mit Lehrlingen, die ein LLC wollen aber nicht erfasst werden möchten ermöglichen; ebenso Gespräche mit Lehrer*innen und Unterstützungsmaßnahmen für Lehrer*innen*

n = 9

Zeitraumen für KuV

Abbildung 8: Beurteilung des Zeitrahmens für KuV



n = 37

49 % der Coaches finden den vom Programm vorgesehenen zeitlichen Rahmen für KuV-Leistungen genau richtig, 46 % finden ihn eher bis sehr knapp.

Erreichung der Zielgruppen

LLC:

Nach Meinung der Coaches im LLC sehr gut erreicht werden:

- *BerufsschülerInnen (insbesondere, wenn Repräsentanz bzw. gute Zusammenarbeit mit BerufsschullehrerInnen besteht; LBS)*
- *Aktive Lehrlinge/aufgeschlossene Typen (motivierte, bzw. jene bei denen „der Hut brennt“)*
- *Lehrlinge in Lehrlingshäusern (insbesondere weibliche)*
- *Lehrlinge im Handel*
- *Lehrlinge im Handwerk*
- *Lehrlinge im Tourismus*
- *Lehrlinge mit psychischen Problemen*
- *Personen, die Nachhilfe brauchen (Spezialfall Wien)*

n = 18

Nach Meinung der Coaches im LLC zu wenig erreicht werden:

- Lehrlinge in den Betrieben, insb. am Land bzw. öffentlich schwer erreichbar
- Lehrlinge die an LBS außerhalb des Bundeslandes zur Schule gehen
 - Lehrlinge an LBS an welchen wir nicht präsent sind
- Lehrlinge die sich nach Abbruch der Lehrausbildung und innerhalb der 6 monatigen Förderfrist befinden
 - Lehrabbrecher*innen / Lehrlinge, die während der Probezeit gehen oder gehen müssen
- Psychisch kranke Lehrlinge
 - Jugendliche, welche große psychische Probleme haben, können zwar kurzfristig erreicht werden, aber durch die Niederschwelligkeit des Angebots ist die Struktur zu lose und sie "brechen wieder weg"
 - erreicht aber wir können nicht arbeiten: psychisch kranke
- (sehr) schüchterne Lehrlinge
- Lehrlinge nach positiver Absolvierung ihrer LAP - auch hier ist sehr oft ein weiterer Coachingbedarf vorhanden, dieser ist jedoch in den aktuellen Richtlinien des Programmes Lehre statt Leere leider nicht vorgesehen
- Personen, die wirklich schon in Krisensituationen sind und hier in einer hohen Eskalationsstufe
- Lehrlinge im Metallbereich
- Lehrlinge in der Gastronomie
- in Berufsschulen, 1-jährige Schulen - Schulabgänger
- Integrative Lehrlinge, da Großteils nur EG dokumentiert werden kann
- Burschen
- MigrantInnen
- Mädchen in technischen Berufen
- Lehrlinge mit nicht regulären LV
- Lehrlinge die nicht in einem Lehrlingshaus sind
- Lehrlinge, die rechtliche Probleme mit ihrer Firma haben/Ansprechpartner ist hier am ehesten ja die AK

n = 22

LBC:

Nach Meinung der Coaches im LBC sehr gut erreicht werden:

- *Lehrbetriebe, die in einer krisenhaften Situation mit Lehrlingen stecken und die notwendige Reflexionsbereitschaft haben*
- *Betriebe, die ein Problemfeld mit dem Lehrling sehen/Ausbildner*innen mit sehr gutem pädagogischem Gespür haben (und sich daraufhin bei der WKO melden)*
- *Bereits gut in der Lehrlingsausbildung organisierte Betriebe*
- *Große (Gewebe)betriebe; Lehrbetriebe mit Personalabteilungen*
- *Betriebe, die bei den entsprechenden Veranstaltungen der WK [hier: Wien] teilgenommen haben*
- *Betriebe durch den Kontakt der Berufsschule*
- *Betriebe wo bereits LLC stattgefunden haben*

- *Firmen, die Lehrlinge suchen*
- *Betriebe im Tourismus (Seilbahnen) und im Handel*
- *Betriebe, die sich für Unterstützung sowieso interessieren*

n = 12

Nach Meinung der Coaches im LBC zu wenig erreicht werden:

- *Es ist überhaupt schwierig, Firmen zu gewinnen*
- *Vor allem kleinere (Gastronomie, Handwerk), aber auch mittlere Betriebe (Gewerbe); wenig Zeit (= Geld) für Coaching*
- *Räumlich abgelegene Betriebe*
- *Lehrbetriebe, die sehr eingefahren und weniger Reflexionsbereit sind*
- *LBC wird vorwiegend durch die Lehrlingsstelle der WK [hier: Vorarlberg] durchgeführt.*
- *Firmen, die rechtliche Probleme mit Lehrlingen haben, holen sich automatisch eher einen Lehrstellenberater*

n = 16

HandlungspartnerInnen

Nach Ihrer Wichtigkeit gereiht im LLC:

- Berufsschulen (LehrerInnen, SchulpsychologInnen, Direktion, etc.)
- Wirtschaftskammer (WK, Lehrlingsstelle, LehrstellenberaterInnen, etc.)
- Sozialministeriumsservice (SMS) bzw. NEBA-Projekte (z.B. Jugendcoaching, Berufsassistenz)
- Arbeiterkammer (AK)
- AMS und AMS-Projekte (z.B. ÜBA)
- Jugendeinrichtungen (offene Jugendarbeit, etc.)
- Sonstige Beratungseinrichtungen

n = 37

Nach Ihrer Wichtigkeit gereiht im LBC:

- Wirtschaftskammer (WK, Lehrlingsstelle, LehrstellenberaterInnen, etc.)
- Berufsschulen (LehrerInnen, SchulpsychologInnen, Direktion, etc.)
- AMS und AMS-Projekte (z.B. ÜBA)
- Arbeiterkammer (AK)
- Sozialministeriumsservice (SMS) bzw. NEBA-Projekte (z.B. Jugendcoaching, Berufsassistenz)
- Jugendeinrichtungen (offene Jugendarbeit, etc.)
- Sonstige Beratungseinrichtungen

n = 29

Weiters wichtig, aber noch nicht genannt:

LLC:

- *Eltern/Erziehungsberechtigte*
- *Verstärkt das AMS Jugendliche in direkter Vernetzung*
- *Sozialeinrichtungen, BIFO, Caritas*
- *Psychotherapeuten und vereinzelt auch Ärzte; Kinder- und Jugendpsychiatrie, Ärzte, betreute Wohneinrichtungen*

- *Pflichtschulen 9. Schulstufe (NMS, Poly)*
- *Lehrlingshäuser*
- *Betrieb*

LBC:

- *Fachausschuss; Innungen, Einzelnen Sparten in der WK - wäre sehr wichtig diese als proaktive Handlungspartner zu gewinnen/ zu vernetzen/ zu "verpflichten"*
- *Netzwerke und Veranstaltungen für Betriebe*
- *Die Betriebe selber*

Beides:

- *Betriebliche Ausbildungsstätten (Produktionsschulen)*
- *WIFI*
- *Regionalmanagement, Gemeinden*

n = 18

Verwandte Angebote

Mit den Möglichkeiten zur Abstimmung mit verwandten Angeboten sind die Coaches im LLC 66 % (sehr) zufriedener als im LBC (43 % (sehr) zufrieden).

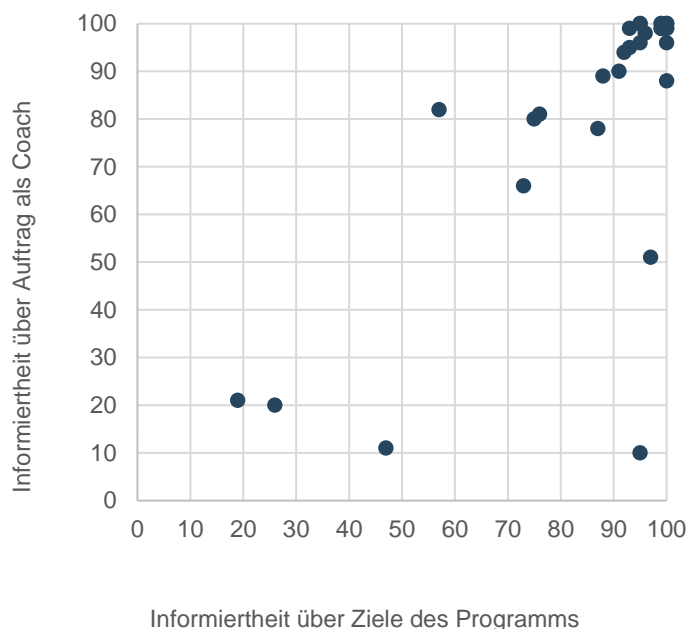
n = 35

Die Coaches geben an, dass ihnen klar ist, wen sie kontaktieren können um weitere Unterstützung für einen Coachee zu organisieren (92 % stimmen dieser Aussage (voll) zu). Ihre Anfragen an andere Stellen/Einrichtungen werden [grundsätzlich] rasch beantwortet (73 % stimmen dieser Aussage (voll) zu) und Terminvereinbarungen mit anderen Einrichtungen funktionieren [zumeist] gut (80 % stimmen dieser Aussage (voll) zu). Soweit sie es einschätzen können, werden weiterverwiesene Coachees von anderen Stellen/Einrichtungen gut betreut (76 % stimmen dieser Aussage (voll) zu).

n = 37

Reflexion des Programmsteuerungs-Modells

Informiertheit über die Ziele des Programms „Lehre statt Leere“ und über den Auftrag als Coach

Abbildung 9: Informiertheit über Ziele des Programms und Auftrag als Coach


n = 37

Der Großteil der Coaches fühlt sich sowohl über die Ziele des Programms als auch über den eigenen Auftrag gut informiert (Bereich rechts oben in der Grafik). Es gibt aber auch einige wenige, die besser über die Ziele des Programms als über ihren Auftrag als Coach informiert sein dürften, z.B. gibt ein Coach an, zwar sehr gut über die Ziele des Programms Bescheid zu wissen, sich jedoch kaum über seine Aufgaben informiert zu fühlen (Punkt 95/10) rechts unten.

Klarheit über AnsprechpartnerInnen

88 % der Coaches geben an, dass Ansprechpersonen/Zuständigkeiten für ihre Fragen im Rahmen ihrer Arbeit im Programm „Lehre statt Leere“ klar definiert sind. 9 % beurteilen dies mittelmäßig und für 3 % sind Ansprechpersonen/Zuständigkeiten unklar bzw. nicht definiert.

n = 37

Instrumente der Koordination und Steuerung (Standardisierungsgrad)

Tabelle 6: Einschätzung des Standardisierungsgrads verschiedener Koordinationsinstrumente und Zufriedenheit damit

	Standardisierungsgrad (Durchschnitt)	Zufriedenheit mit derzeitigem Standardisierungs- grad (Durchschnitt)
Auskunftserteilung	2,2	2,1
Beratung	2,4	2,0
Erstgespräch	2,1	1,9
Coaching	2,1	2,0
Case Management (LLC)	2,4	2,1

Enderfassung/Abbruch	2,6	2,2
Nachbetreuung	2,6	2,3
Krisenintervention	2,9	2,6

Skalen:

Standardisierungsgrad: 1 = sehr hoch, 2 = eher hoch, 3 = hoch, 4 = eher niedrig, 5 = niedrig, 6 = sehr niedrig

Zufriedenheit mit dem derzeitigen Standardisierungsgrad: 1 = sehr zufrieden, 2 = eher zufrieden, 3 = zufrieden, 4 = eher unzufrieden, 5 = unzufrieden, 6 = sehr unzufrieden

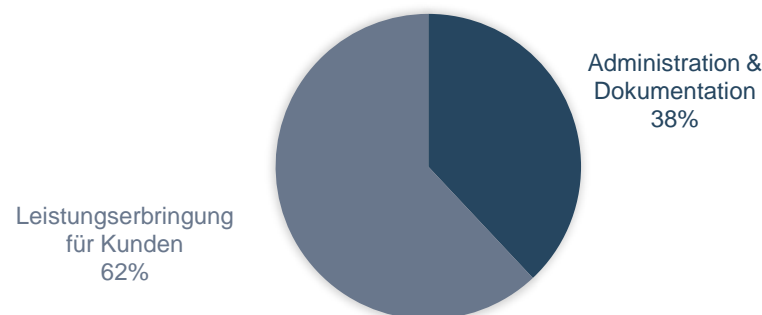
n = 17 (Personen, welche alle Subfragen beantworteten)

Im Durchschnitt betrachtet wird die Standardisierung der einzelnen Phase des Coaching-Prozesses als eher hoch bis hoch erlebt. Die Coaches geben an, damit zufrieden zu sein.

Der Standardisierungsgrad der einzelnen Phasen des Coaching-Prozesses wird dabei jeweils von der überwiegenden Mehrheit als (sehr) hoch bezeichnet. Ebenfalls der Großteil der Coaches, welche alle Subfragen beantwortet haben, gibt jeweils an, damit (sehr) zufrieden zu sein.

Anteil der Administration und Dokumentation an der Leistungserbringung

Abbildung 10: Relation zwischen Leistungserbringung und Administration/Dokumentation



n = 33

Im Durchschnitt verbringen die Coaches derzeit 38 % ihrer Arbeitszeit mit Administration und Dokumentation, der Median liegt bei 34 %.

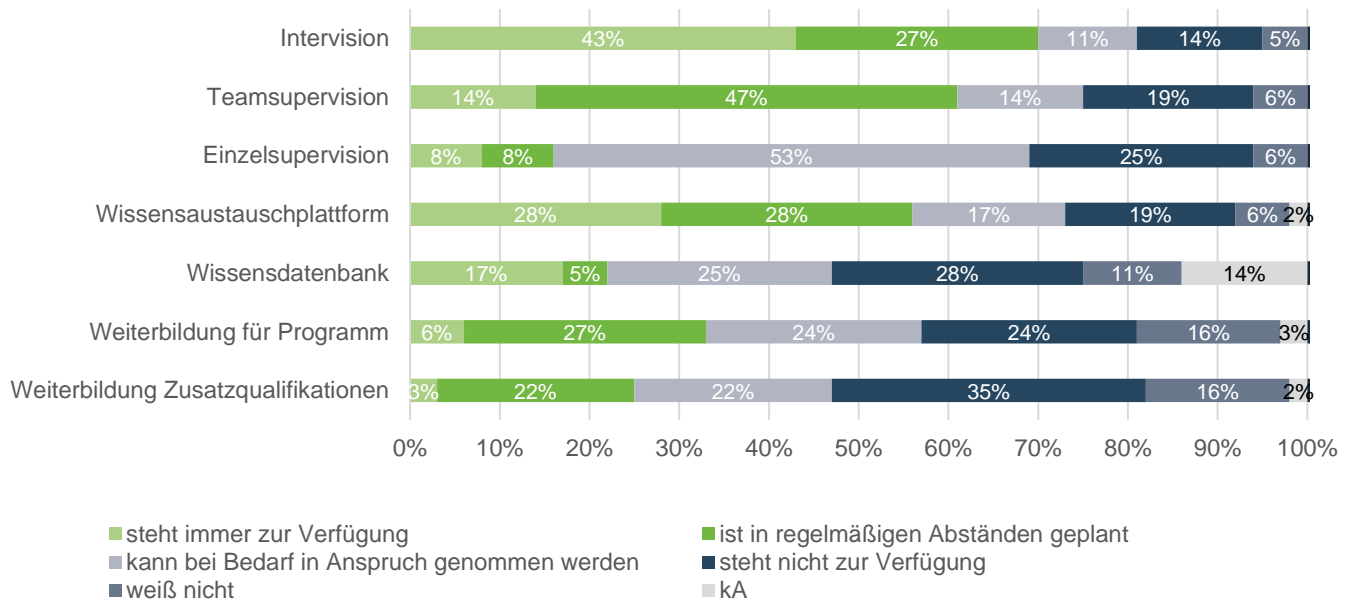
System zur Dokumentation und Abrechnung

Das derzeitige System zur Erfassung und Dokumentation, um die durch Coaches erbrachten Leistungen abrechenbar zu machen, erhält von den Coaches nach dem Schulnotensystem die Note 2,4. Es wird von 16 % als sehr gut, von 42 % als gut und von 30 % als befriedigend eingestuft (10 % genügend und 2 % nicht genügend).

n = 38

Angebote an Coaches

Abbildung 11: Angebote an Coaches

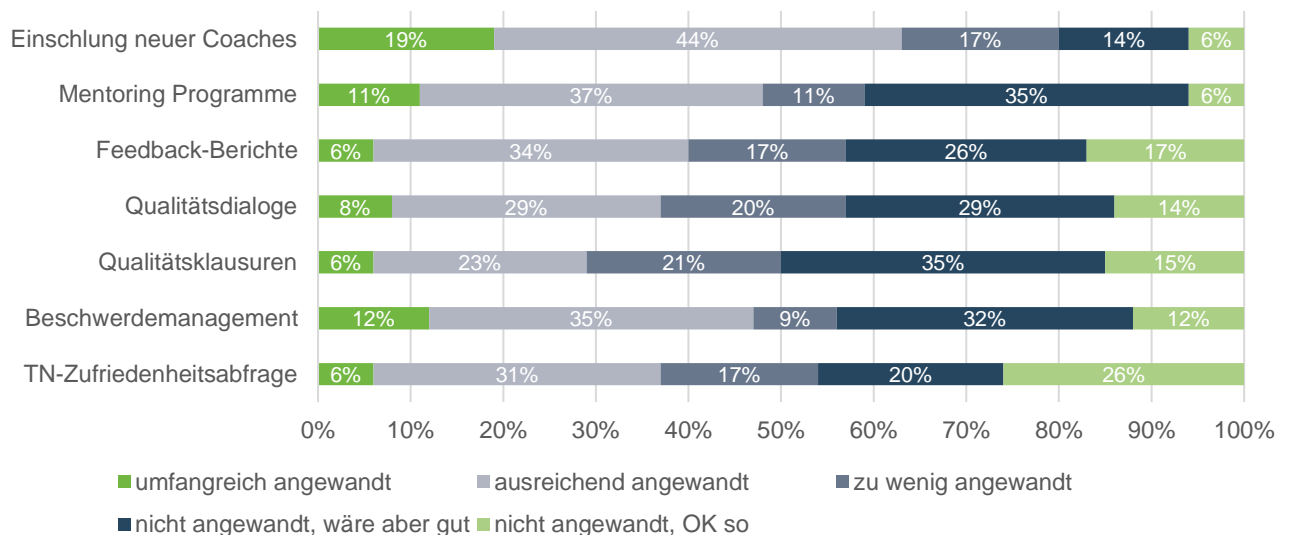


n = 37

Interne Fallbesprechungen im Team (Intervision; 70 % der Coaches nennen immer bzw. regelmäßig), externe Supervision in Form von Teamsupervision (61 % immer bzw. regelmäßig) und Wissensaustausch (56 % immer bzw. regelmäßig) werden den Coaches am stärksten angeboten, stehen aber dennoch für manche nicht zur Verfügung (gemäß 14 % bis 19 % der Coaches). Bezüglich Wissensdatenbank und Weiterbildung (für das Programm, aber auch um Zusatzqualifikationen zu erwerben) geben 19 % bis 35 % der Coaches an, dass dies ihnen nicht zur Verfügung steht, 11 % bis 16 % wissen es nicht; zur Wissensdatenbank machen zudem 14 % keine Angabe.

Qualitätssicherung: Angewandte Maßnahmen

Abbildung 12: Anwendung von Maßnahmen der Qualitätssicherung



n = 36

Unter den abgefragten Maßnahmen am besten etabliert dürften die Einschulung neuer Coaches (für 63 % umfangreich bzw. ausreichend angewandt) und Mentoring Programme sein (für 48 % umfangreich bzw. ausreichend angewandt).

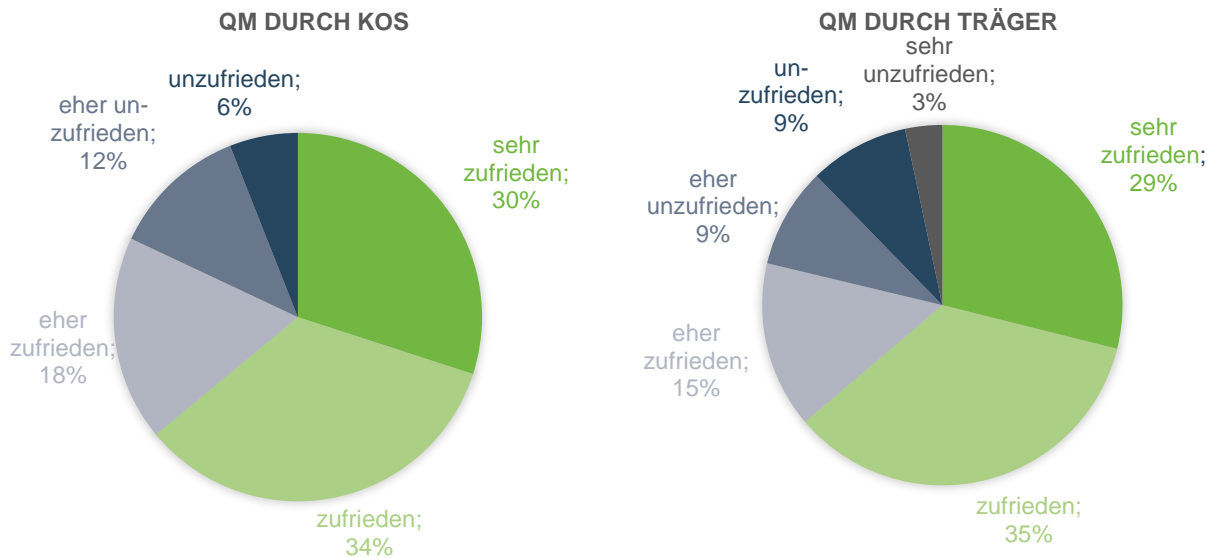
8 % der Coaches machten über diese kategorische Abfrage hinaus folgende weitere Angaben (Zitate):

- *Supervision und Fallbesprechungen sowie Fortbildungen sollten im Rahmen der Lehre statt Leere für Coaches innerhalb ihrer Tätigkeit und Arbeitszeit angeboten werden, gehören zu einer guten Arbeit dazu.*
- *Es sollte auch möglich sein für die Coaches zu melden, wenn es schwierige Eltern, Betriebe oder Lehrlinge gibt oder wo eine Zusammenarbeit unmöglich ist (jene die nichts ändern wollen, aber sich beschweren)*
- *Eine Anlaufstelle für Coaches für Fragen in der Beratung bzw. schnelle Hilfestellung in Krisenfällen fehlt.*
- *Es gab de facto keinerlei Einschulung.*
- *Es existieren keine einheitlichen Qualitätsstandards, daher ist aus meiner Sicht die Frage obsolet. Sie sind den Trägern überlassen und Einführung, Umsetzung wird nicht kontrolliert.*

n = 3

Zufriedenheit mit dem Qualitätsmanagement im Programm „Lehre statt Leere“

Abbildung 13: Zufriedenheit mit Qualitätsmanagement durch KOS und Träger



n = 34

Sowohl mit dem Qualitätsmanagement durch die KOS als auch mit jenem durch ihre Träger zeigen sich die Coaches im Durchschnitt zufrieden (Wert 2,3 bzw. 2,4 auf der 6-teiligen Skala).

Sterne

Abbildung 14: Sterne für Lehre statt Leere



n = 37

Insgesamt erhält das Programm Lehre statt Leere von den Coaches 4,35 Sterne (von 5).

4.2. UnternehmensvertreterInnen: Qualitative Interviews und Online-Erhebung

4.2.1. Zusammenfassung

Insgesamt beantworteten 20 Unternehmen die Online-Befragung. Mit weiteren 9 Unternehmen wurden qualitative Interviews geführt.

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios: Kommunikation und Vernetzung

Die Rolle von Kommunikation und Vernetzung

Die Zugänge der interviewten Unternehmen zum LBC verliefen unterschiedlich, allen voran zeigte sich jedoch die persönliche Ansprache wichtig. Die Unternehmen haben entweder persönlich an der Wirtschaftskammer bspw. durch LehrstellenberaterInnen oder im Rahmen der Ausbildung zum/zur LehrausbildnerIn, durch die Coaches oder auch an den Schulen durch LehrerInnen oder sonstige Fachkräfte vom LBC/LLC erfahren. Dieses Bild bestätigte sich in der Online-Befragung: Zur Hälfte konnten die Betriebe über die Wirtschaftskammer erreicht werden, weitere 25 % wurden von den Coaches persönlich zum Programm informiert.

Die Unternehmen selbst empfehlen, noch flächendeckender über das LBC/LLC zu informieren. Möglicherweise direkt bei der Anmeldung eines Lehrlings oder durch eine stärkere Integration des Angebots in die Lehrausbildung könnten mehr Betriebe erfahren, dass es dieses Angebot gibt.

Schnittstellen und Abstimmung mit verwandten Angeboten

Alle befragten Unternehmen geben an, durch die Coaches über verwandte Angebote informiert worden zu sein. Ein Drittel dieser Unternehmen nimmt in weiterer Folge über das LBC/LLC hinausgehende Angebote in Anspruch. Die Schnittstelle zu anderen Angeboten wird von den Unternehmen als unkompliziert beschrieben, was mit daran liegt, dass die Herstellung eines direkten Kontakts über die Coaches erfolgt ist.

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios: Coaching

Bewertung des Leistungsportfolios hinsichtlich Zielerreichung

Das ausschlaggebende Motiv vieler Betriebe, um sich zu einem Lehrbetriebscoaching anzumelden, sind konkrete Probleme mit einem Lehrling, dazu zählen private, gesundheitliche oder schulische Probleme, aber vor allem auch akuter Handlungsbedarf im betrieblichen Kontext.

Im Coaching von Betrieben, die ein konkretes Thema mit einem Lehrling haben, gelingt es meist gut, bereits im Erstgespräch gemeinsam ein Ziel zu definieren. Aber die Ziele, die in den Interviews von den Betrieben geäußert wurden, richten sich meist direkt an einem Lehrling aus und fokussieren weniger das eigene Verhalten oder die betriebliche Ausbildungsstruktur. Diese Motivlage der Betriebe wird in der Online-Befragung insofern bestätigt, als dass 78 % der LBC in ein LLC bzw. in LLCs mündeten.

Die befragten Unternehmen sind mit dem Angebot sehr zufrieden, wobei auch hier die Persönlichkeit des Coaches eine große Rolle spielt. Die im Erstgespräch wahrgenommene Kompetenz und Professionalität des Coaches ist ein wichtiger Faktor für die Fortführung des Coachingprozess und die hohe Zufriedenheit.

Die Online-Befragung zeigt, dass wichtige Problemstellungen sich bereits während des Coachings verbessert haben. So geben 63 % der online befragten Unternehmen an, dass ein Lehrling drohte durchzufallen. In 58 % dieser Fälle konnte im bisherigen Verlauf des Coachings ein Durchfallen verhindert werden. In weiteren 34 % ist der weitere schulische Erfolg des Lehrlings noch nicht absehbar. Probleme in der Schule beispielsweise sind für die befragten Betriebe mitunter ein Indiz dafür, dass der Lehrling möglicherweise auch in anderen Lebensbereichen Probleme hat. Die Unterstützung, die der Betrieb dann durch die psychosoziale Kompetenz des Coaches erfährt, wird als großer Nutzen beschrieben.

Für knapp 42 % der Unternehmen war das Lehrverhältnis konkret von Auflösung bedroht. In 58 % dieser Unternehmen konnte die Auflösung des Lehrverhältnisses verhindert werden. In 34 % der Fälle ist es noch nicht abschließend beantwortbar. In 8 % der Fälle wurde die Lehre aufgelöst. Die Begleitung von Lehrlingen bei und nach der Auflösung eines Lehrverhältnisses werden auch von den Betrieben als sehr wichtig und entlastend wahrgenommen.

In den qualitativen Interviews betonen die Betriebe einerseits den Nutzen, den sie als UnternehmensvertreterInnen aus dem Coaching gezogen haben. Dazu zählen, die Impulse durch einen Blick von außen zu erhalten, die Entlastung durch externe ExpertInnen, die Erfahrung mit dem Umgang mit Jugendlichen und in der Ausbildung von Lehrlingen haben. Andererseits wird auch der Nutzen, den die Lehrlinge selbst durch das Coaching haben, von den Unternehmen entlastend wahrgenommen, also, dass die Lehrlinge die Möglichkeit haben, in einem professionellen Setting über ihre privaten Probleme zu sprechen, aber auch Kompetenzen und andere Sichtweisen vermittelt werden.

Auf positive Resonanz stößt auch die Vermittlungsrolle, die die Coaches in schwierigen Situationen zwischen AusbilderIn und Lehrling einnehmen, wobei aus Sicht der Betriebe der Schwerpunkt auf der Arbeit der Coaches mit den Lehrlingen liegt.

Mit den bisher erzielten Ergebnissen im LBC sind 63 % der LB sehr zufrieden, 21 % sind zufrieden und 11 % sind eher zufrieden. 5 % (1 LB) geben an, sehr unzufrieden zu sein.

Insgesamt hat das LBC 83 % der Unternehmen (sehr) weitergeholfen und 11 % eher weitergeholfen. Dabei geben die LB im Durchschnitt auch an, dass die Anteile am Erfolg des Coachings in etwa zur Hälfte beim Coach als auch bei ihnen liegen. Durch das LBC haben sich nach Angaben der LB auch ihr Wissen bzw. ihre Kompetenzen in der Lehrlingsausbildung erweitert.

Persönliche und soziale Stabilisierung

Der Großteil der Unternehmen (80 %) gab an, dass die persönliche und soziale Situation des Lehrlings Thema des Coachings war. In 44 % dieser Fälle wurde die persönliche und soziale Situation des Lehrlings (sehr) stabilisiert.

Bürokratische Anforderungen des Programms

Sowohl in qualitativen Interviews wie auch der quantitativen Befragung beurteilen die Unternehmen den bürokratischen Aufwand zur Teilnahme am Programm als vernachlässigbar.

4.2.2. Ergebnisse aus den qualitative Interviews

Die Betriebe

Handwerksbetrieb (Tirol) mit 4 MitarbeiterInnen. GF hat ihren ersten Lehrling in Ausbildung. Nach einem guten Start bemerkt sie einen Leistungsabfall, der zunehmend auch das Lehrverhältnis bedroht. Nach einer Internetrecherche nimmt sie Kontakt zum LBC auf. In zahlreichen Gesprächen mit dem Lehrling und auch mit dessen Eltern unterstützt der Coach sie in dem Versuch Verbesserungen zu erzielen. Nach einigen Monaten bricht der Lehrling dennoch die Lehre ab und orientiert sich um. Mittlerweile hat sie einen neuen Lehrling, mit der alles sehr gut läuft.

Interessensvertretung (Wien): erst seit einigen Jahren werden Lehrlinge ausgebildet, Unterstützung durch LBC aufgrund eines Lehrlings, der häufig krank war und auch Leistungsprobleme durch die Berufsschule gemeldet wurden. Im weiteren Verlauf wurden sowohl die Auszubildende, wie der Lehrling laufend gecoacht, wodurch eine Stabilisierung erreicht werden konnte.

IT-Unternehmen (Oberösterreich) mit 3 Tochterfirmen, insgesamt 8 Personen. 1-2 Lehrlinge, jahrelange Erfahrung mit Lehrlingsausbildung. Bedarf an LBC entsteht, da ein Lehrling fast durchgängig mit somatischen Beschwerden ohne konkrete organische Ursache im Krankenstand ist. Durch das Coaching (sowohl LBC, wie auch LLC) stellt sich heraus, dass der Lehrling eine Spielsucht hat. Um den Lehrling trotz einer Verwarnung im Betrieb zu halten, wird im Rahmen des LBC ein Unterstützungsnetzwerk erarbeitet. Der Lehrling selbst nimmt weiterhin LLC in Anspruch. Ein weiterer Lehrling des Unternehmens erhält LLC und wird vom Coach wie auch vom Betrieb unterstützt aufgrund ihrer Sozialphobie die Berufsschule als Externistin zu absolvieren.

Handwerksbetrieb (Burgenland): kleiner Betrieb mit 17 Mitarbeiterinnen kam über LehrstellenberaterInnen zum LBC/LLC, da sie Probleme mit einem leistungsschwachen, von den Anforderungen überforderten Jugendlichen hatten. Der Chefin war es wichtig den Lehrling nach Auflösung des Lehrverhältnisses gut versorgt zu wissen und hat zugewartet, bis der Lehrling, der parallel im Rahmen eines LLC begleitet wurde, in einem Umschulungszentrum untergekommen ist.

Lagerhaus (Salzburg): der Kontakt zum Programm wurde über die Berufsschule hergestellt aufgrund eines konkreten Problems mit einem leistungsschwachen und sozial verschlossenen Lehrling. Der Ausbilder suchte Unterstützung, weil er auch als erfahrener Ausbilder nicht mehr weiter wusste. Der Coach begleitet den Lehrling längerfristig, um sie hinsichtlich sozialen und kommunikativen Kompetenzen zu stärken.

Unternehmen (Niederösterreich): Internationales Unternehmen mit österreichischer Niederlassung, vor Ort 126 MitarbeiterInnen. Vor mehr als vier Jahren wurde eine Lehrwerkstatt aufgebaut, auch mit dem Ziel einen alternativen Ausbildungsweg zu ermöglichen. Die Lehrlinge (Werkzeugtechnik, Kunststofftechnik) absolvieren ihr erstes Lehrjahr in der Lehrwerkstatt. Im Rahmen des LBC wurden Gruppencoachings zu diversen psychosozialen Themen mit allen 15 Lehrlingen der Lehrwerkstatt vereinbart. Zudem führte jeder einzelne Lehrling ein Einzelgespräch mit einem zweiten Coach durch, aus denen vereinzelt in längerfristige LLC-Coachings mündeten. Der Leiter der Lehrwerkstatt wird durch die psychosoziale Begleitung der Lehrlinge entlastet, die Qualität der Ausbildung verbessert.

Industrieunternehmen (Vorarlberg): Bereits Zusammenarbeit mit LSL-Vorläuferprogramm. Wenn konkreter Unterstützungsbedarf bei einem Lehrling auftaucht, wird über die WK/Lehrlingsstelle der Lehrlingscoach kontaktiert. Der Ausbilder oder die Auszubildende stellt den Kontakt zum Lehrling her,

meist findet auch ein Gespräch zu dritt statt. Nach mehreren LLC-Terminen findet wieder ein Feedbackgespräch mit Coach, Lehrling und AusbilderIn statt.

Industrieunternehmen (Kärnten): Seit 3 Jahren laufende Zusammenarbeit mit LLC/LBC. Einstiegsthema war die Verbesserung der Lehrlingssuche, da es für den Betrieb lange Zeit sehr schwierig war ausreichend qualifizierte Lehrlinge zu finden. Zusätzlich Unterstützung in Form von sozialpädagogischer Begleitung der Lehrlinge. Einzelne Lehrlinge wechseln ins LLC. Krisenintervention bei einem Jugendlichen mit geäußerter Suizidabsicht.

Industrieunternehmen (Steiermark): In der Lehrlingswerkstatt des Großunternehmens werden über 100 Lehrlinge ausgebildet. Es gab 3 Termine im Rahmen deines ersten LBC, dann wurde im Unternehmen vorrangig LLC weitergeführt. Alle 1-2 Wochen kommt der Coach ins Unternehmen und absolviert Termine mit den Lehrlingen. Auch einige AusbilderInnen nutzten das LBC als Unterstützung.

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios: Kommunikation und Vernetzung

Zugang

Die Zugänge der befragten Unternehmen in das Programm verliefen sehr unterschiedlich. Während einige Betriebe die Information durch die LehrausbildnerInnenausbildung erfahren haben (BSt, BW), erfolgte in zwei anderen Bundesländern die Kontaktvermittlung über die Berufsschule bzw. BerufsschullehrerInnen (BN, BO).

In einem anderen Bundesland besteht seit Jahren laufender Kontakt zur Lehrlingsstelle, bei der sich der entsprechende Lehrwerkstättenleiter bei Coaching-Bedarf meldet (BV). Auch der burgenländische Betrieb hat die Information zum Programm über die Lehrlingsabteilung der Wirtschaftskammer erhalten. Ein Betrieb nutzt die Lehrlingsstelle, um sich vorab allgemein zu informieren, wie das Programm abläuft. Nur ein Betrieb, hat nach erfolglosem Kontakt bei der Wirtschaftskammer, im Internet das LSL-Angebot selbst recherchiert (BT).

In einigen Fällen zeigt sich, dass es erst zu einem erfolgreichen Ersatzkontakt mit den Coaches gekommen ist, nachdem die Information über das Programm den UnternehmensvertreterInnen von mehreren Seiten zugetragen wurde. Manchmal braucht es eine zusätzliche Erinnerung in einem entscheidenden Moment, um schließlich Kontakt aufzunehmen.

Weitere Nennungen:

- E-Mail-Newsletter über Industrie-Aktuell (BW)
- Erinnerung durch Lehrlingsbeauftragten (BW)
- LLC/LBC-Coach im Rahmen einer Ausbildung kennengelernt (BN)

Insgesamt berichten die Betriebe über einen sehr einfachen Anmeldeprozess mit raschen Reaktionen und unmittelbarer Terminvereinbarung.

Empfehlung für KuV-Aktivitäten und Bekanntmachung aus Sicht der Betriebe

Oftmals braucht es von vielen Seiten Informationen über das Programm, so dass ein/e AusbilderIn im rechten Moment an die Möglichkeit das Programm zu nutzen denkt. Die interviewten Betriebe geben unterschiedliche Einschätzungen, ab wie das Programm unter Betrieben stärker bekanntgemacht werden könnte. Sie sind sich darüber einig, dass noch zu wenige Betriebe über LSL Bescheid

wissen, insbesondere kleinere Betriebe sollten in den Fokus von KuV-Aktivitäten gerückt werden. (BO, BV, BN)

Empfehlungen zu KuV-Aktivitäten aus Sicht der Betriebe:

- Mundpropaganda funktioniert am besten (BW)
- LehrlingsausbilderInnen als wichtige Schnittstelle im Betrieb bzw. als Verbindung zwischen Lehrling und Führungskraft, bspw. Flyer an LehrlingsausbilderInnen verteilen oder Info bei der Ausbilderprüfung (BW, BN, BT)
- Beim Abschluss eines Lehrvertrags bzw. der Anmeldung bei der Wirtschaftskammer sollte auf LSL hingewiesen werden. (BK, BB)
- Die Wirtschaftskammer sollte das Programm bekannt machen (bspw. über die Wirtschaftskammerzeitung) (BN, BT)
- Verstärkter Einsatz der (neuen) WK LehrstellenberaterInnen (BB)
- Stärkere Integration des Lehrlingscoachings in die Lehrausbildung, denn fast in jedem Fall gibt es Themen, die man mit jemanden besprechen kann. Wenn jeder einzelne Lehrling angesprochen wird, verhindere man auch die Stigmatisierung von Lehrlingen, die LLC in Anspruch nehmen. (BT, BSt)
- Bekanntmachung über die Industriellenvereinigung bzw. konkrete Arbeitskreise der Industriellenvereinigung, insbesondere speziell zur Lehrlingsausbildung (bspw. in Kärnten oder Vorarlberg).
- Treffen der Innungsmeister (BV) und bestehende Unternehmensnetzwerke nutzen (Industriebetriebe, Cluster etc.) (BN)
- Bekanntmachung über BetriebsrätInnen (BN)
- Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit wie Zeitungen und Medien (BN)
- Bei lokalen Initiativen vorstellen, z.B. GUUTE Initiative (BO)
- Regionale Lehrlingsmessen (BO)
- Begriff Coaching ist schwierig. Viele Zielgruppenpersonen (Lehrlinge und AusbilderInnen) werden durch den Begriff abgeschreckt. Deswegen muss gut erklärt werden, was Coaching ist und dass es kein Zeichen von Schwäche ist, Coaching in Anspruch zu nehmen. (BSt)
- Abgrenzung von LSL zu kommerziellen Angeboten (BN)

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios: Coaching und Case Management

Themen für Unterstützung

Der ausschlaggebende Moment vieler Betriebe, um sich für ein Lehrbetriebscoaching anzumelden, sind konkrete Probleme mit einem Lehrling, dazu zählen:

- Psychologische Themen und private Probleme der Lehrlinge (von Drogenmissbrauch, Suizidgedanken, Probleme in der Familie, Liebeskummer etc.), rund 10 % seiner Lehrlinge brauchen laut eines Lehrwerkstättenleiters zusätzliche Unterstützung und profitieren von einem LLC (BN).
- Häufige Krankenstände (BW, BO)
- Gefährdung in der Berufsschule
- Fehlende Motivation und sinkende Leistung des Lehrlings
- Fehlende sozial-kommunikative Kompetenzen und Eigenverantwortlichkeit des Lehrlings
- Krisenintervention bei Lehrling mit geäußelter Suizidabsicht

- Leistungsschwacher Lehrling, nicht für die Lehre geeignet

Die BetriebsvertreterInnen betonen, wie wichtig es ist, dass die Lehrlinge eine Vertrauensperson haben, wenn sie mit privaten oder schulischen Problemen konfrontiert sind. Probleme in der Schule sind für viele Betriebe ein erstes Anzeichen dafür, dass der Lehrling möglicherweise auch sonstige (private) Probleme hat. *„Wenn es der Lehrling nicht mehr dapackt, meistens merkt man es in der Schule, dass es ihnen schlechter geht.“* (BV)

Einzig einer der befragten BetriebsvertreterInnen (BK) gab an, sich wegen Schwierigkeit in der Lehrlingsrekrutierung für das LBC-Angebot interessiert zu haben. Sein Betrieb konnte keine ausreichend qualifizierten Lehrlinge finden, so dass offene Stellen unbesetzt blieben. Zielsetzung für das LBC war zuerst die Suche nach Lehrlingen zu verbessern, wobei im Rahmen des LBC schließlich auch verschiedenen Lehrlingen ein LLC ermöglicht wurde.

Erstgespräch

„Ich habe erzählt, wo der Schuh drückt.“ (BO)

Das Erstgespräch dient dazu, den Betrieben das Angebot vorzustellen und abzuklären, inwieweit es zu den Bedarfen des Unternehmens passt. Weiters sollte bereits im Erstgespräch ein konkretes Ziel definiert werden, das den weiteren Coachingprozess strukturiert.

Einem Betrieb war es wichtig, dass das erste Gespräch unverbindlich war, um das Angebot kennen zu lernen. In diesem Coachingfall war keine konkrete Zielsetzung möglich, da sich die BetriebsvertreterInnen zuerst Informationen über das LLC/LBC einholen wollten. In den fortführenden Coachingeinheiten wurde jedoch stets zielorientiert gearbeitet. (BSt)

Im Coaching von Betrieben, die ein konkretes Thema mit einem Lehrling haben, gelingt es relativ gut bereits im Erstgespräch eine ebenso konkrete Zielsetzung für den Coachingprozess zu definieren. Die von Unternehmen erwähnten gesetzten Ziele richten sich jedoch häufig direkt an den Lehrling und visieren weniger ein verändertes Verhalten durch den/die BetriebsvertreterIn an. *„Allem voran wollte ich, dass mein Lehrling in ein Coaching geht.“* (BW)

Einige Betriebe erzählen, dass sie vor dem Erstgespräch, dass sie alleine mit dem Coach in Anspruch genommen haben, den entsprechenden Lehrling informiert haben, dass das Gespräch stattfinden wird. (bspw. BO)

Die Beziehungsebene – der Faktor Coach

„Die Person ist sehr ausschlaggebend.“

Die persönliche Note fließt stark in die Entscheidung ein, ob das Lehrbetriebscoaching nach dem Erstgespräch weitergeführt wird. *„Ich habe mich gut aufgehoben gefühlt, es war für mich schlüssig weiterzumachen.“* (BW) Die im Erstgespräch wahrgenommene Kompetenz und Professionalität des Coaches ist ein wichtiger Faktor, für die Weiterführung des Coachingprozess. Positiv beurteilt wird auch, dass es sich beim LSL-Angebot um ein kostenloses Angebot handelt und die Coaches vor Ort im Betrieb arbeiten. In den Beschreibungen der Betriebe zum Verlauf des LBCs, wie des LLCs kommt den einzelnen Coaches weiterhin große Bedeutung zu. Die Coaches werden sehr kompetent, professionell und hilfsbereit wahrgenommen. Im Sinne des Vertrauensaufbaus und einer Kontinuität erwähnt ein Betrieb, dass es wichtig ist immer mit demselben Coach zusammen zu arbeiten (BSt).

Coaching

Die meisten an einem Lehrling orientierten Lehrbetriebscoachings sind von einer relativ kurzen Dauer. Es finden, so berichten die Betriebe, zwischen 3-5 Coachingeinheiten statt, die auch von regelmäßigem telefonischem Austausch begleitet werden. Andere Betriebe, die in einer kontinuierlichen Zusammenarbeit mit LSL stehen, werden hingegen laufend betreut.

Prinzipiell empfiehlt ein Ausbilder, dass es zwar wichtig ist, Erwartungen und Zielsetzungen für das Coaching zu haben, aber auch eine langfristige Perspektive einzunehmen und ergebnisoffen zu sein. Es sollte dem Lehrling kein zusätzlicher Druck gemacht werden, da manche Dinge länger brauchen als zuerst gedacht. (BN)

Die Coaches werden als sehr bemüht und engagiert wahrgenommen, die konsequent die Umsetzung der Zielsetzungen verfolgen.

Gefragt, wodurch sie sich am besten unterstützt gefühlt haben, sehen sie einerseits den Nutzen in ihrem eigenen Coaching. Viele Betriebe sehen sich aber dadurch unterstützt und entlastet, dass die Coaches gemeinsam mit den Lehrlingen an bestimmten Themen arbeiten.

Nutzen des LBC-Coachings:

„Ich bin persönlich als Ausbilder gewachsen“ (BK)

- Der Austausch im Gespräch und die Eröffnung neuer Blickwinkel durch einen Blick von außen (BSt)
- Professionelle Herangehensweise (BSt)
- Entlastung dadurch, dass er mit bestimmten Problemen nicht alleine ist und sich externe ExpertInnen dazu holen kann. (BN)
- Übermittlung von spezifischen Informationen (BSt)
- Verhinderung von Auflösungen von Lehrverhältnissen (BV)
- Erfahrung mit Jugendlichen, erklären können, wieso sich der Lehrling so verhält: Die Coach *„erklärt mir, warum es ein Fortschritt ist, wenn der Lehrling anruft und sagt, dass er verschlafen hat, weil früher hat er sich das nicht getraut und sich einen Krankenstandtag genehmigt.“* (BW)
- Durch das Coaching aufgefordert zu sein, sich wirklich mit den Problemen des Lehrlings auseinanderzusetzen (BO)
- Nützliche Tipps zur Arbeit in der Funktion des Lehrwerkstättenleiters, der als Bindeglied zwischen AusbilderInnen und Lehrlingen agiert, insbesondere, wenn Probleme auftauchen (BV)
- Tipps und Unterstützung, wie sie den Lehrling anleiten und fördern kann, als neue Ausbilderin mit wenig Erfahrung in der Ausbildung von Lehrlingen (BT)

Betrieblicher Nutzen durch LLC-Coaching:

- Psycho-soziale Kompetenz des Coaches: *„Der gute Draht zum Lehrling“*, dadurch Entlastung der AusbilderInnen (BN, BK, BN)
- *„Ich bin nicht zu dem Lehrling durchgedrungen. Er war wie eine Auster, hat nicht gesagt, was das Grundproblem ist. [...] Coach hat den Nerv getroffen und den Draht zum Lehrling gefunden; jemanden der im sozialen Bereich Kompetenzen hat und eine diesbezügliche Ausbildung hat. Man kann nicht alles können.“* (BO)
- Lehrlinge können private Themen besprechen (BV). Für einige Lehrlinge ist eine Vertrauensperson, mit der sie private Probleme besprechen können, von großer Bedeutung. Die Scheu mancher Lehrlinge gegenüber ihres Vorgesetzten ist groß, auch in Kleinbetrieben. Zusätzlich gibt es in

kleineren Unternehmen niemanden bspw. im Personalbüro, der für den Lehrling zuständig ist (BO).

- Dem Lehrling werden Kompetenzen im Bereich Eigenverantwortlichkeit, Selbständigkeit Kommunikation etc. vermittelt (BN, BO) „Die Lehrlinge sind durchaus auch Chaoten. Das Coaching hilft ihnen Struktur reinzubringen.“ (BV)
- Dem Lehrling werden die Konsequenzen seiner Handlungsweisen vor Augen geführt und seine Perspektiven besprochen (BO).
- Vermittlung der Perspektive des Betriebs an den Lehrling (BW)
- Vermittlung von Nachhilfe an Lehrling (BW)

Coaching in der Triade: Coach – Betrieb – Lehrling

Gerade in Situationen, in denen es um die Vermittlung zwischen AusbilderIn und Lehrling geht, wird es von den Betrieben positiv gesehen, wenn LLC und LBC von derselben Person übernommen wird. Der Fokus (aus Sicht der Betriebe) liegt dann jedoch auf der Coachingarbeit mit dem Lehrling. Die Gespräche finden in unterschiedlichen Konstellationen und Settings statt (C-LB, C-LL, C-LL-LB).

„Im zweiten Gespräch sind wir zu dritt zusammengesessen und haben dann ausgemacht, dass der Lehrling regelmäßig mit ihm spricht.“ (BO)

„Die Coach hat mich beraten, den Lehrling beraten, dann haben sich alle drei zusammengesetzt.“ (BB)

Bei einem weiteren Betrieb intervenierten die Eltern bei der Ausbilderin. Die Coach unterstützte dieses Unternehmen in diesem schwierigen Angehörigengespräch. (BT)

Nutzung von LBC durch verschiedene AusbilderInnen im Betrieb

Wenn es in Betrieben mehrere LehrausbilderInnen (BSt, BN) gibt, kommt es immer wieder auch zur Inanspruchnahme von LBCs der verschiedenen LehrausbilderInnen oder ist dieses angedacht. Die dafür verantwortliche UnternehmensvertreterIn (BSt) berichtet jedoch auch, dass es Barrieren für die Inanspruchnahme gibt, da die AusbilderInnen die Empfehlung ein Coaching in Anspruch zu nehmen, als eine Schwäche und Versagen wahrnehmen. Die AusbilderInnen stehen oft unter einer hohen Belastung, weil sie neben ihrer regulären Arbeit zusätzlich noch Lehrlinge betreuen.

Ergebnisse des LBC/LLC

Von den 5 Betrieben, die das LBC, aufgrund eines einzelnen Lehrlings kontaktiert haben, konnten zwei gefährdete Lehrverhältnisse stabilisiert und eine Auflösung des Lehrverhältnisses verhindert werden. In zwei Betrieben wurde das Lehrverhältnis begleitet durch das Coaching geregelt aufgelöst. Ein weiterer Betrieb sah das Lehrverhältnis nicht ursächlich gefährdet an, aber die Situation mit dem konkreten Lehrling konnte langsam etwas verbessert werden.

Auch die größeren Betriebe, die bereits öfters auf LBC bzw. LLC zurückgegriffen haben, berichten von einigen Fällen, in denen gefährdete Lehrverhältnisse stabilisiert werden konnten. Gerade in den Fällen, in denen eine Stabilisierung nicht möglich ist, ist es den Betrieben ein Anliegen, den Lehrling im Prozess der Auflösung und darüber hinaus gut begleitet zu wissen:

- Eine begleitete Auflösung kann für alle Seiten eine Erleichterung darstellen
- Wissen nach Auflösung des Lehrverhältnisses, dass der Lehrling eine andere Lösung hat und gut untergekommen ist (BB).
- Die Coaches können auch die Zusammenarbeit mit dem AMS begleiten.

- Nach Auflösung des Lehrverhältnisses, kann der Lehrling noch im Rahmen des LLC begleitet werden.

Die steirische Betriebsvertreterin streicht die Follow-Up Termine zur Besprechung und Reflexion im Anschluss an LBC/LLC-Prozess positiv hervor.

Bürokratischer Aufwand

Die Betriebe sehen einen geringen bürokratischen Aufwand, der mit der Beteiligung am Programm einhergeht. Im weiteren Verlauf des Programms werden nur Unterschriften notwendig. Hierzu werden die entsprechenden Unterlagen von den Coaches vorbereitet. Bei Bedarf erhalten die Unternehmen (anonymisierte) Auskunft über die Coachingstunden, die von Lehrlingen und AusbilderInnen in Anspruch genommen wurden.

Empfehlung von LBC/LLC an andere Unternehmen

„Immer dort, wo man mit dem Lehrling nicht mehr weiterkommt.“ (BW)

- Allen Betrieben zu empfehlen, die nicht die richtige Sprache des Lehrlings sprechen. (BO)
- In jeglicher Situation, in der man Unterstützung in der Entwicklung von Konzepten benötigt (BSt)
- Bei jeglichen Themen im Feld Lehrling/Ausbildner, Ausbildung.
- Fast immer Bedarf, LSL sollte in jedem Fall angeboten werden (BK)
- Vermitteln, dass LSL nicht nur auf Schulthemen bezogen ist (BO)

„Das Programm soll so weitergehen wie bisher. Es ist ein guter Service. Einfach so lassen, wie es ist. Es funktioniert.“ (BV)

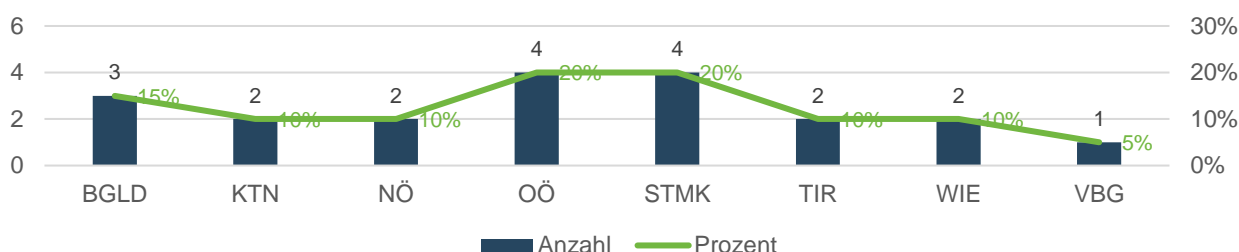
4.2.3. Ergebnisse aus der Online-Erhebung

Die Befragung der Lehrbetriebe (LB) mittels Online-Fragebogen fand im Zeitraum August bis Oktober 2019 statt. Aus Datenschutzgründen wurde vereinbart, dass nur im Zeitraum der Erhebung laufende LBC-Fälle befragt werden. Der Link zur Online-Erhebung wurde allen LB im Rahmen der im Zeitraum August bis Oktober stattfindenden Coachingtermine durch die Coaches zur Verfügung gestellt, um Teilnahme an der Erhebung wurde ersucht. Der Rücklauf betrug 20 Beantwortungen (rd. 15 % der offenen Fälle), die alle in die Auswertung eingeflossen sind. Fast alle Teilnehmer beantworteten auch alle Fragen.

Demografie der Lehrbetriebe

Bundesland

Abbildung 15: Beantwortungen durch Lehrbetriebe nach Bundesland



Die Online-Befragung wurde von 20 LB aus allen BL außer Salzburg beantwortet.

Betriebsgrößen, Anzahl der Lehrlinge, Branchen

Betriebsgrößen liegen zwischen weniger als 15 MA (16 %), 15-49 MA (37 %), 50-249 MA (26 %) und 250+ MA (21 %). Im Durchschnitt werden derzeit 13 LL pro LB ausgebildet (Streuung: 1 bis 135) und die meisten LB bilden schon länger LL aus. Unterschiedliche Branchen sind vertreten.

Information und Zugang, Anmeldung, Förderfähigkeit LBC

Informationen zum LBC/Rolle von KuV

Fast die Hälfte der Lehrbetriebe erfährt über die Wirtschaftskammer, rd. ein Viertel über einen LSL-Coach und 15 % über ihr berufliches oder privates Umfeld vom LBC (weitere jeweils 10 % über eine/einen LehrstellenberaterIn bzw. über die Webseite von LSL).

n = 20

Zugang

Tabelle 7: Beurteilung des Zugangs zum LBC nach Schulnotensystem

Beurteilung des Zugangs zum LBC	Schulnote
Niederschwelligkeit	1,47
Flexibilität	1,20
Bedarfsgerechtigkeit	1,15

n = 20

Der Zugang zum LBC wird von den LB als sehr bedarfsgerecht, sehr niederschwellig und sehr flexibel bewertet. 70 % der LB nahmen telefonisch Kontakt auf (weitere jeweils 10 % über die Webseite, über E-Mail sowie persönlich). In von 80 % der Fälle wurden die Anfragen innerhalb eines Tages beantwortet, max. innerhalb von 2-3 Tagen. Mit dieser Reaktionszeit sind die LB zufrieden. Mit dem Anmeldeprozeß insgesamt sind 85 % der LB sehr zufrieden und 15 % zufrieden.

n = 20

Bewertung des Leistungsportfolios – Coaching

Gründe für die Inanspruchnahme des LBC

Als Gründe für die Inanspruchnahme des LBC werden in erster Linie angegeben (von 40-60 % der Unternehmen; Mehrfachnennungen möglich):

- Lehrling droht durchzufallen
- Unstimmigkeiten zwischen Ausbildungsperson und Lehrling
- Lehrling arbeitet nicht entsprechend den Anforderungen im Betrieb
- (Mögliche) Auflösung des Lehrverhältnisses durch den Betrieb

Weiters werden von jeweils rd. einem Drittel der LB Unstimmigkeiten zwischen LL und KollegInnen sowie der Wunsch, die Ausbildungsqualität oder Performance zu erhöhen, genannt.

n = 19

Dauer des bisherigen Coachings und Gründe weiterzumachen

Fast die Hälfte der LB hatte zum Zeitpunkt der Befragung bereits 2-3 LBC-Coaching Termine in Anspruch genommen, weitere jeweils rd. ein Viertel 4-5 Termine bzw. mehr als 5 Termine. Bei 42 % der LB startete das Coaching bereits vor mehr als 1 Jahr, bei weiteren 42 % innerhalb des letzten halben Jahres. Im Schnitt bezeichnen die LB ihren Coachingprozess als zu 70 % fortgeschritten (Streuung von 49 % bis 100 %; d.h. die LB sind in der zweiten Hälfte des Coachingprozesses bzw. haben ihn gerade abgeschlossen).

n = 19

Nach dem ersten Termin weitergemacht haben die LB, insbesondere weil:

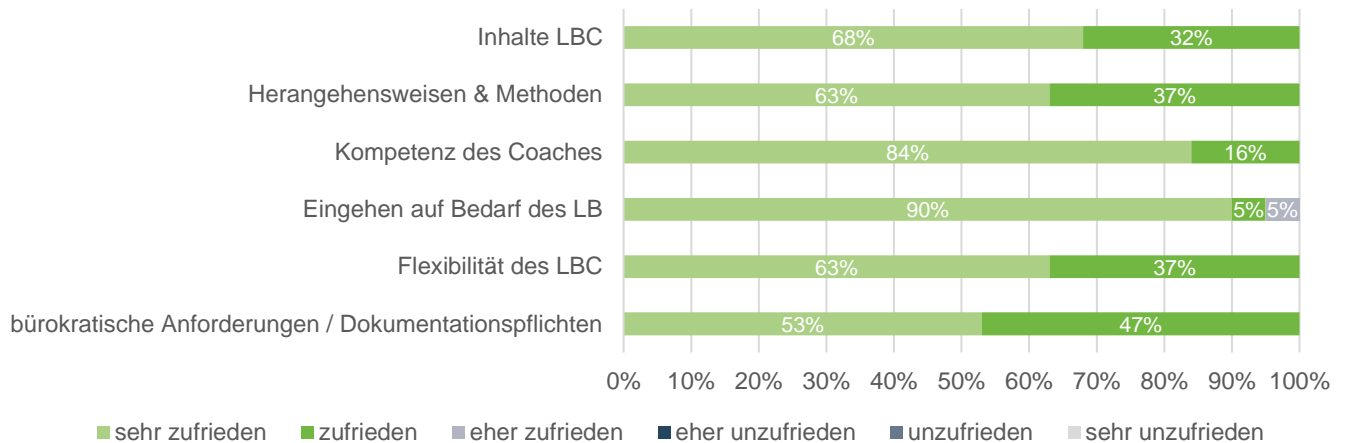
- Das Coaching sich als effektiv herausgestellt hat und erste Verbesserungen der Situation schnell sichtbar wurden
- LL sich beim Coach sehr gut aufgehoben fühlen
- Die hohe Kompetenz der Beratung geschätzt wird
- Regelmäßige Reflexionen hilfreich sind und die Motivation, etwas zu bewirken seitens des LB dahintersteht – es wird von FacharbeiterInnen und LL gut aufgenommen, dass seitens des LB auf Probleme reagiert wird
- Das Netzwerk der Coaches für Sonderlösungen / spezielle Unterstützung für LL sehr wertvoll ist

n = 16

Rahmenbedingungen und Inhalte; Dokumentationspflichten

Die Rahmenbedingungen des LBC (Anzahl der Termine mit dem Coach, Dauer der Coachingtermine, Intervalle zwischen den Coachingterminen sowie den eigenen Zeitaufwand für das LBC) stufen die LB je nach Fragestellung zu 94 % bis 100 % als genau richtig ein.

Abbildung 16: Beurteilung der Rahmenbedingungen, Inhalte und Dokumentationspflichten im LBC



n = 19

Mit den oben dargestellten Aspekten des Coachings sind nahezu alle LB sehr zufrieden bzw. zufrieden.

Ergebnisse des Coachings

Mit den bisher erzielten Ergebnissen im LBC sind 63 % der LB sehr zufrieden, 21 % sind zufrieden und 11 % sind eher zufrieden. 5 % (1 LB) geben an, sehr unzufrieden zu sein.

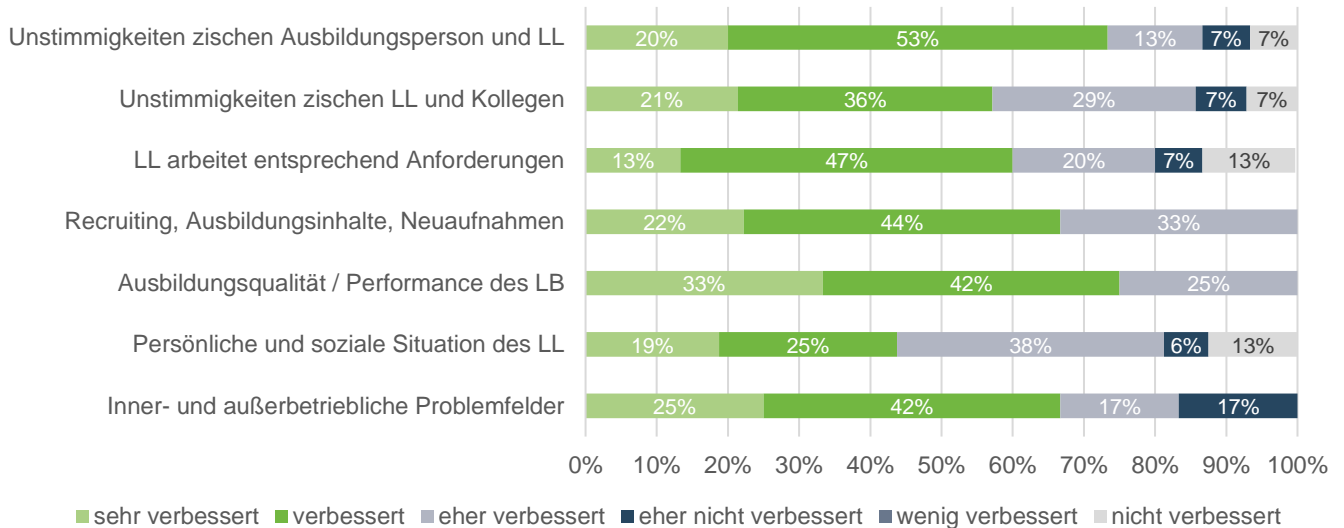
Insgesamt hat das LBC 83 % der Unternehmen (sehr) weitergeholfen und 11 % eher weitergeholfen. Dabei geben die LB im Durchschnitt auch an, dass die Anteile am Erfolg des Coachings in etwa halbe-halbe beim Coach als auch bei ihnen liegen. Durch das LBC haben sich nach Angaben der LB auch ihr Wissen bzw. ihre Kompetenzen in der Lehrlingsausbildung erweitert.

Die von den LB eingangs genannten Problemstellungen (Gründe für die Inanspruchnahme des Coachings) haben sich nach Angaben der LB durch das bisherige LBC bereits in folgendem Ausmaß verbessert:

- Lehrling droht durchzufallen: konnte in 58 % der Fälle verhindert werden, in 8 % nicht und ist in 34 % der Fälle noch nicht beantwortbar
- (mögliche) Auflösung des Lehrverhältnisses durch den Betrieb: konnte in 40 % der Fälle verhindert werden, in 27 % nicht und ist in 33 % der Fälle noch nicht beantwortbar

Weiters berichten jene Betriebe, die zu den jeweiligen Themen Problemstellungen hatten, von folgenden Entwicklungen:

Abbildung 17: Verbesserung von Problemstellungen durch das LBC



Übergänge LBC in LLC

78 % der LBC mündeten in ein LLC bzw. in LLCs; einige Betriebe können dies noch nicht beurteilen bzw. machen kA – keiner der LB verneint die Möglichkeit, dass LBC in LLC mündet.

Verwandte Angebote

Allen LB wurden im Zuge des LBC über mögliche zusätzliche Beratungs- und Unterstützungsleistungen (verwandte Angebote anderer Stellen/Einrichtungen) informiert, zumeist (89 %) erfolgte diese Informationsleistung durch Coach mündlich, 28 % erhielten (auch) schriftliche Informationen und in ebenfalls 28 % der Fälle wurde durch den Coach ein Kontakt zu Ansprechpersonen weitere Angebote hergestellt. Rd. ein Drittel der LB hat vom Coach übermittelte weitere Angebote in Anspruch genommen (in erster Linie jene, wo auch bereits ein Kontakt zu Ansprechpersonen durch den Coach hergestellt wurde) und bezeichnet diese weiteren Angebote als hilfreich und die Schnittstelle als unkompliziert.

Sterne und Anmerkungen der LB

Abbildung 18: Sterne für Lehre statt Lehre



n = 19

Insgesamt vergeben die LB dem LBC 4,74 von 5 Sternen und betonen die Wichtigkeit der guten Bewerbung des Programms (möglichst, indem sie persönlich darauf aufmerksam gemacht werden) sowie des raschen Erhaltens von Terminen mit Coaches (welche teilweise als sehr ausgelastet empfunden werden). Der persönliche Kontakt und die professionelle Unterstützung werden in den abschließenden Anregungen ebenfalls hervorgehoben.

4.3. Lehrlinge: Qualitative Interviews und Online-Erhebung

4.3.1. Zusammenfassung

Insgesamt beantworteten 64 Lehrlinge die Online-Befragung. Mit weiteren 8 Lehrlingen wurden qualitative Interviews geführt.

Bewertung des Leistungsportfolios: Kommunikation und Vernetzung

Die Rolle von Kommunikation und Vernetzung

Die qualitative Befragung der LL zeigt, dass die direkte Ansprache der LL bzw. der persönliche Hinweis auf das LLC durch die Coaches oder sonstige MultiplikatorInnen (z.B. LehrerInnen, AusbilderInnen) wichtig sind. Die allgemeine Verbreitung von Informationsmaterialien (z.B. Plakate) wird zwar wahrgenommen, aber nicht mit der eigenen Problemlage in Verbindung gebracht.

Die Online-Befragung zeigt, dass nahezu die Hälfte der LL über die Berufsschule (hier wiederum je zur Hälfte über Coaches sowie über LehrerInnen) und ein Viertel über den Betrieb ins LLC kam. Rd. 10 % der LL haben von Eltern bzw. Angehörigen vom LLC erfahren.

In der Online-Erhebung geben die LL an, dass die Kontaktaufnahme mit dem Coach sie eine gewisse Überwindung gekostet bzw. ihnen Mut abverlangt habe. Auch in den Interviews bestätigen die befragten Lehrlinge, dass sie viele MitschülerInnen haben, die sich nicht in das Coaching trauen.

Die Kontaktaufnahme erfolgte am häufigsten durch einen Telefonanruf (42 %). Knapp 40 % sprachen den Coach persönlich (in der Berufsschule) an. Weniger Relevanz hat die Anmeldung über das Webformular. Nur ein Lehrling gibt an, dass er sich über die Webseite angemeldet hat. Eine mögliche Barriere beschreibt auch ein Lehrling im Interview, sie habe ihre Online-Anmeldung mehrfach abgebrochen, weil sie nicht wollte, dass ihr Betrieb von ihrer Teilnahme am Lehrlingscoaching erfährt.

Viele der qualitativ interviewten LL berichten von großer Sorge vor Stigmatisierung, wenn bekannt wird, dass sie das LLC nutzen. Das LLC profitiert, indem es sich klar von sonstigen Psych-Angeboten abgrenzt. Wichtig ist auch die (zeitliche) Niederschwelligkeit, da Lehrlinge in einer 40-Stundenwoche beschäftigt sind.

Schnittstellen und Abstimmung mit verwandten Angeboten

67 % der LL geben an, dass sie durch den Coach – vorwiegend mündlich, im Rahmen des Coachinggesprächs – über zusätzliche Beratungs- und Unterstützungseinrichtungen informiert wurden (14 % wissen es nicht mehr, 19 % geben an, nicht weiter informiert worden zu sein). Für 22 % hat der Coach auch Termine ausgemacht, 15 % wurden vom Coach zu weiteren Unterstützungsleistungen begleitet. Diesen Service empfinden 95 % der LL als (sehr) hilfreich. Auch in den qualitativen Interviews beschreiben die Lehrlinge, dass im Rahmen des Coachings Kontakte für ein erweitertes Unterstützungssystem hergestellt wurden.

Bewertung des Leistungsportfolios: Coaching und Case Management

Bewertung des Leistungsportfolios hinsichtlich Zielerreichung

Die interviewten Lehrlinge zeigen sich mit dem Ablauf und der Gestaltung des Coachings sehr zufrieden. Die Lehrlinge beschreiben in den Interviews, dass sie im Rahmen des Erstgesprächs und dem daraus resultierenden Coaching sehr schnell in die Bearbeitung ihres Themas eingestiegen sind. Mit dem Coaching erhält der LL ein Beziehungsangebot, das fehlende erwachsene Ansprech- und Vertrauenspersonen kompensieren kann. Diese Beziehungsebene wird auch in den Gesprächen von den Lehrlingen stark hervorgehoben. „*Jemanden zum Reden haben*“ ist einer der Sätze, der im Gespräch mit fast jedem Lehrling fällt. Wichtig für die Lehrlinge ist, dass sie Vertrauen und Verständnis erleben. Sie profitieren von der Erwachsenenperspektive. Wichtig ist es den Lehrlingen daher auch, immer mit dem gleichen Coach zusammenzuarbeiten.

Die interviewten LL nehmen das Coaching am Anfang in einer hohen Intensität an, mit der Zeit nimmt die Frequenz etwas ab. Anfangs wöchentlich, später einmal pro Monat. Die Coachings sind meist gesprächsorientiert, im Verlauf des Coachings kommt es aber auch zu anderen Interventionen (Betriebsbesuche, Klärungsgespräche mit der Berufsschule, Klärung bei Arztbesuchen).

Bezüglich der Rahmenbedingungen zeigt sich auch in der Online-Befragung, dass die Anzahl der Termine mit dem Coach, die Dauer sowie die Zeit zwischen den Terminen von den LL zu jeweils 92 % bis 94 % als genau richtig bewertet wird. 2 % der LL geben allerdings an, dass sich der Coach nicht zurückgemeldet hat, wenn er gebraucht wurde.

Hinsichtlich der programmatischen Zielerreichung zeichnet die Online-Befragung folgendes Bild:

Bei 44 % der befragten LL war die Lehrstelle in Gefahr: In 43 % dieser Fälle, konnte durch das LLC eine Auflösung des Lehrverhältnisses verhindert werden, in 33 % der gefährdeten Fälle wurde das Lehrverhältnis mittlerweile aufgelöst (in 24 % ist noch keine Aussage möglich).

13 % der LL geben an, dass ihr Lehrberuf für Sie nicht (mehr) passend sei. Hierzu geben 63 % dieser mit ihrem Lehrberuf unzufriedenen LL an, dass das LLC ihnen bei der Suche nach der richtigen Ausbildung sehr geholfen hat, weiteren 22 % hat es geholfen. Für einige der mit dem Lehrberuf unzufriedenen konnte durch das LLC eine neue Lehrstelle in einem anderen Beruf bzw. eine (Schul-)ausbildung in einem anderen Beruf gefunden werden.

30 % der LL kamen wegen Problemen in der Schule ins LLC: Bei 39 % dieser LL konnte durch das LLC verhindert werden, dass sie in der Berufsschule durchfallen, weitere 39 % wissen derzeit noch nicht, ob sie es schaffen werden. Bei 22 % der LL mit Problemen in der Schule konnte das LLC nicht verhindern, dass sie in der Berufsschule durchfallen.

Persönliche und soziale Stabilisierung

„Dass ich da jemandem vertrauen und mit ihr reden konnte, das hat mich immer wieder entlastet und ermutigt, weiterzumachen.“ (LW)

44 % der LL geben an, dass sich ihre Situation insgesamt durch das LLC sehr verbessert hat, für 41 % hat sie sich verbessert und für 14 % eher verbessert. Die Stabilisierung erfolgt in vielen Fällen durch ein Gesprächsangebot, die Beziehungserfahrung selbst wird als stabilisierend erlebt.

Klärung inner- bzw. außerbetrieblicher Problemfelder

Von jenen LL, welche in diesen Bereichen ein Thema hatten, geben in der Online-Befragung wie folgt an: Für 86 % dieser LL hat sich ihre Situation in der Berufsschule durch das LLC (sehr) verbessert. Für 88 % hat sich ihre Situation im Betrieb (sehr) verbessert. Für 75 % hat sich die Situation mit

Eltern, Angehörigen, Freunden (sehr) verbessert. Für 71 % hat sich die gesundheitliche Situation (sehr) verbessert.

Die LL nutzen das Coaching-Angebot für unterschiedliche Themen in den Problemfeldern Schule (Probleme in der Schule sind oft ein Indikator für darüberhinausgehende Problemlagen), Betrieb, Gesundheit, Soziales und Familie. Im Rahmen des Coachings wurden die individuellen Themen durch die Coaches aufgegriffen, in Gesprächen gemeinsam besprochen. Soweit sie nicht gelöst werden können, wurden die LL dabei unterstützt, einen persönlichen Umgang damit zu finden.

Bürokratische Anforderungen des Programms

Der bürokratische Aufwand des LLC (Unterschriften) ist nach Angaben der LL gering. Manche der LL, die das erste Mal mit der Bürokratie des Programms konfrontiert sind, sind leicht irritiert. Darum sollten die mit den Dokumentationspflichten einhergehende Angabe von Stammdaten und Unterschriften sensibel zum Thema gemacht werden, um die Notwendigkeit, Rahmenbedingungen (keine finanzielle Verpflichtung) wie auch Vertraulichkeit darzustellen.

4.3.2. Ergebnisse aus den qualitativen Interviews

Die Lehrlinge

Die Auswahl der Lehrlinge erfolgte durch die TrägerkoordinatorInnen bzw. Coaches. Diese wählten tendenziell eher Lehrlinge aus, die langfristig und intensiv betreut werden. Teilweise sehen sich die befragten Lehrlinge mit multiplen Problemlagen konfrontiert. Die Lehrlinge befinden sich alle in einem laufenden Coachingprozess und konnten daher nicht zum Coachingabschluss befragt werden.

Katharina*²⁴ (OÖ), 19 Jahre. Im 4. Lehrjahr. Gastronomiefachfrau. Seit 3 Jahren im Coaching. Wurde begleitet durch eine Lehrstellensuche, familiäre Probleme zu Hause, Neuorientierung im Betrieb, Bewerbungen & Vorstellungsgespräche, Schnuppertage

Rolf* (NÖ), 18 Jahre. Im 2. Lehrjahr Metalltechnik/Maschinenbautechnik. Seit einem halben Jahr im Coaching. Wurde begleitet durch Mobbing Erfahrung und Abbruch der Berufsschule. Längere stationäre Krankenhausaufenthalte und Krankenstände. Zukünftige Ziele Reintegration in Betrieb und Berufsschule.

Corinna* (Tirol), 28 Jahre. Im 2. Lehrjahr. Landschaftsgärtnerin. Seit 9 Monaten im Coaching. Wurde begleitet durch massive Schul- und Prüfungsangst, hohe Erwartungshaltungen an sich selbst, niedriges Selbstwertgefühl, Selbstzweifel und Selbstbeschimpfungen, Coaching als psychosoziale Begleitung mit enger Anbindung an psychiatrischer und psychotherapeutischer Versorgung mit dem Fokus die Berufsschule zu bewältigen.

Lea* (STMK), 17 Jahre. Im 2. Lehrjahr. Bürokauffrau. Seit 2,5 Monaten im (wöchentlichen) Coaching kurz vor Abschluss des Coachings. Bedarf an Orientierung und neuer Perspektive für eine komplexe Lebenssituation. Ihre Situation hat sich bereits verbessert.

Clemens* (KTN), 19 Jahre. Im 3. Lehrjahr. KFZ-Mechaniker, Seit 6 Monaten im Coaching. Durch einen Bandscheibenvorfall Lehre als LKW-Mechaniker im 3. Lehrjahr aufgelöst, in Begleitung durch Coach Reha absolviert und in ÜBA-gewechselt, um restliche Berufsschulzeit zu absolvieren.

²⁴ * bedeutet: Name wurde durch Autorin geändert.

Gülay* (Wien), 25 Jahre. Im 3. Lehrjahr. Buchhändlerin. Seit 2 Jahren im Coaching. LLC wurde in der Klasse vorgestellt. Belastende familiäre Situation. Suchte Unterstützung, damit sei alles schafft und nicht aufgibt.

Christine* (Vlbg), Lehre am 2. Bildungsweg. Im 3. Lehrjahr. Konditorin. Jahrelang berufstätig, wegen Mobbing und Burn-Out ausgestiegen und Lehre begonnen; Sie hat mit LLC Kontakt aufgenommen, um bei einem Lehrstellenwechsel Unterstützung zu finden. Im folgenden Betrieb war sie wieder mit einer Mobbingsituation konfrontiert.

Brittany* (Slbg), 19 Jahre. Im 1. Lehrjahr, Schneiderin. Von Tirol nach Salzburg gezogen, vor Ort eine neue Lehre begonnen, sie hatte bereits einen Coach in ihrer Berufsschule, hat aber Coach gewechselt, mit der sie jetzt sehr zufrieden ist, Probleme in der Familie und in der Schule.

Bewertung des Leistungsportfolios: Kommunikation und Vernetzung

Zugang ins Lehrlingscoaching

Der von befragten Lehrlinge beschriebene Zugang ins Programm zeigt, wie wichtig die Arbeit mit MultiplikatorInnen in der Berufsschule und im Betrieb ist, denn die meisten Lehrlinge haben entweder in der Berufsschule von LehrerInnen bzw. SozialarbeiterInnen oder direkt von ihren Vorgesetzten vom Lehrlingscoaching erfahren. Einige der befragten Lehrlinge konnten das Lehrlingscoaching vor Ort in ihrer Berufsschule aufsuchen (über eine Repräsentanz). Zwei der Lehrlinge berichten, dass ihnen von unterschiedlichen Seiten das Programm bekannt gemacht wurde (z.B. Vorstellung in der Schulklasse) und ihnen bspw. auch das Plakat in der Schule (LV) aufgefallen ist.

Das Plakat alleine reichte aber nicht, um zu erkennen, dass sie durch das Angebot adäquate Unterstützung bekommen können. Ein Lehrling sagt dazu, dass sie zwar den Aufsteller gesehen hat, aber von sich aus sie nicht hingegangen wäre. Bei der Vorstellung des Programms in ihrer Klasse war sie nicht anwesend. Erst durch eine Empfehlung und einen Flyer, die sie von ihrer Berufsschullehrerin erhalten hat, wurde sie auf das Angebot aufmerksam.

Die Anmeldung erfolgte einerseits durch die Lehrlinge selbst, die vermehrt davon berichten nicht das Webformular ausgefüllt, sondern telefonisch Kontakt aufgenommen zu haben. Ein Lehrling (LW) berichtet, dass sie sich selbstständig über das Online-Formular angemeldet hat. Zuvor aber die Online-Anmeldung öfters abgebrochen hat, weil sie ohne weitere Begründung ihre Sozialversicherungsnummer angeben musste und starke Befürchtungen hatte, dass ihr Lehrbetrieb von ihrer Anmeldung erfährt. Ihr Vorschlag wäre es, die Sozialversicherungsnummer erst am Ende des Erstgesprächs abzufragen. Andere Lehrlinge berichten, dass sie von ihrem Unternehmen zum Programm angemeldet wurden.

Barrieren

Viele der befragten Lehrlinge berichten von ihrer Sorge vor Stigmatisierung, wenn bekannt wird, dass sie das LLC nutzen. So meint der Lehrling aus Wien, „*Ich hatte Angst abgestempelt zu werden, wenn ich sage, dass ich ins LLC gehe.*“

Insbesondere die Tabuisierung von psychischen Erkrankungen und daran angelehnt therapeutischer oder psychiatrischer Behandlung, führt dazu, dass es den Jugendlichen auch sehr wichtig ist, dass das Coaching sich davon abgrenzt. „*Ich will ja nicht zum Psychologen gehen.*“ (LO) „*Wenige wissen davon. Man muss nicht zum Therapeuten, ist nur ein Coach, wissen nicht, dass es das gibt. [...]*“

dass sie dahingehen können, klingt wie LehrerInnen oder Eltern. Meistens gehen sie deswegen nur hin, wenn etwas Schlimmes ist.“ (LSa)

Wichtig für die Jugendlichen ist auch, dass das Angebot ohne großen (zeitlichen) Aufwand genutzt werden kann. Da sie im Unterschied zu SchülerInnen anderer Bildungswege in einer 40h-Wochen beschäftigt sind, ist es ihnen oftmals nur möglich, das Coaching in Randzeiten oder direkt vor Ort in der Berufsschule bzw. im Betrieb zu nutzen. *„Praktisch, dass die Coaches direkt in der Schule sind, sonst ginge sich das zeitlich gar nicht aus. [...] Ich könnte sonst nicht regelmäßig kommen, wenn das nicht in die alltäglichen Wege eingebaut wäre.“ (LW)*

Dazu zählt auch, dass das Angebot kostenfrei ist. Die Sorge bestand bspw. bei einer der befragten Lehrlinge, dass ihr – auch durch ihre Unterschrift bestätigt – Kosten entstehen könnten.

Wie kann das LLC besser verbreitet werden?

Die interviewten Lehrlinge wurden gefragt, wie das Programm anderen Lehrlingen vorgestellt und was sie empfehlen würden, um es besser bekannt gemacht werden könnte.

So unterschiedlich die Lehrlinge, so unterschiedlich waren ihre Antworten.

Konkrete Vorschläge für Bekanntmachung durch Infomaterialien:

- Bei jeder Berufsschule Flyer ausgeben. (LSt)
- Zum Beispiel in der Nähe vom WIFI mehr Plakate aufhängen.
- Link zum LSL-Programm besser sichtbar auf den Schulwebseiten machen, tlw. Sehr versteckt und schwer zu finden.
- In den Pausenräumen der Betriebe aufhängen.

Die Herausforderung, die einige der befragten Lehrlinge auch sehen, ist, dass ein Plakat allein nicht reicht, insbesondere an den Schulen gibt es viele Poster und Folder, die konkreten Informationen gehen im Alltag da unter (LW).

Ein Lehrling beschreibt, dass in der Berufsschule nicht viele hingehen, da sie sich nicht trauen. Die Vorstellung des Lehrlingscoachings in den Klassen sei viel zu kurz. Die persönliche Vorstellung des Programms direkt in den Klassen zusätzlich zum Aufhängen von Plakaten sei darum umso wichtiger, um das Lehrlingscoaching direkt bei den Lehrlingen bekannt zu machen. Eine weitere Barriere ist, dass das Coachingzimmer selbst in der eigenen Schule sehr versteckt liegt und schwer zu finden ist. Das konkrete Nachfragen danach aber bereits wieder eine Barriere darstellen kann.

Auch ein anderer Lehrling (LSt) beschreibt, dass ein Plakat allein nicht reicht, sondern es gut wäre, wenn direkt im Betrieb jemand persönlich mit dem Lehrling spricht und ihm das Programm erklärt. Sie selbst habe sich durch das Plakat allein nicht angesprochen gefühlt. Ihr Vorschlag wäre, dass am Anfang der Lehre direkt im Unternehmen jemand durchgeht und das Programm persönlich vorstellt. Wenn der Betrieb jedoch nur ausgewählten Lehrlingen das Programm empfiehlt, ist sonst die Sorge bei dem jeweiligen Lehrling groß, dass etwas bereits schief läuft. Da es in der Steiermark erst wenig Repräsentanzen gibt, schlägt sie konkret auch vor, in der Berufsschule direkt in der Klasse das Lehrlingscoaching vorzustellen.

Ein weiterer Lehrling (LW) betont, dass es auch wichtig ist, den Lehrlingen inhaltlich zu vermitteln, dass es beim Lehrlingscoaching nicht nur um schlechte Noten geht oder um akute Probleme im Betrieb, sondern ein LLC jeden Lehrling dabei unterstützen kann, seinen Weg präventiv besser zu gestalten.

Gefragt nach einer stärkeren Bekanntmachung über Social Media, sind sich die Jugendlichen nicht einig. Während manche Lehrlinge meinen, dass Instagram (bzw. SnapChat) ein guter Ort ist, um auf Aufmerksamkeit zu stoßen, stößt sich ein anderer Lehrling an der oberflächigen Darstellung, die diese sozialen Netzwerke ermöglichen.

Bewertung des Leistungsportfolios: Coaching und Case Management

Coaching-Themen der interviewten Lehrlinge

Überblick über die Themen, aufgrund deren die befragten Lehrlinge das Coaching-Angebot nutzen:

- Psychische und körperliche Probleme, Krankenstände
- Schulische Probleme: Versagensängste, Prüfungsängste, Mobbing, Schulabbruch, Recherche von alternativen Schulen und Wiedereinstieg
- Private Themen: Probleme mit der Familie
- Betriebliche Themen: Lehrstellenwechsel, Vorbereitung auf Jobsuche nach Ende der Lehre
- Fehlende Information über Rechte und Pflichten von Lehrlingen

Coaching/Case Management

Erstgespräch

Die befragten Lehrlinge berichten, dass es nach Kontaktaufnahme sehr schnell zu einem ersten Gespräch gekommen ist. Aus der Perspektive der Lehrlinge ging es vor allem darum, die eigene Situation und Probleme zu erklären. Teilweise wurden bereits im Erstgespräch sehr konkrete Ziele vereinbart, in anderen Fällen wurde aus Sicht der Lehrlinge keine konkreten Ziele gesetzt.

„Wir haben gesprochen, über was es geht. Ich hatte keine Arbeit mehr und war echt fertig. Wir haben Optionen angeschaut und ausgewählt. Und konkrete Ziele gesetzt.“ (LK)

Für die interviewten Lehrlinge war relativ schnell klar, dass sie das Coaching nutzen wollen. Die meisten Lehrlinge geben an, dass sie bereits im Rahmen des Erstgesprächs einen Termin für das Folgegespräch vereinbart haben.

Die Beziehungsebene

„Das Wesentliche war, dass ich mich gut aufgehoben gefühlt habe.“ (LSt)

Die Coaches legen im Rahmen des Erstgesprächs ein Beziehungsangebot, das die Lehrlinge auch aufgegriffen haben. *„Chemie hat sofort gepasst“ (LT)*

Viele Lehrlinge berichten davon, keine erwachsene Person (als Vertrauensperson) zu haben, mit denen sie reden können. „Jemanden zum Reden haben“ ist einer der Sätze, der im Gespräch mit fast jedem der befragten Lehrlinge fällt. *„Sich getroffen zu haben und einfach nur geredet haben, wie es läuft.“ (LV)*

Abbildung 19: Wortwolke „Was besonders geholfen hat!“



Die Lehrlinge profitieren von der Erwachsenenperspektive. Der Coach kann fehlende erwachsene Ansprech- und Vertrauenspersonen kompensieren. „Jemand, der etwas vom Leben weiß; eine Zweit-Mama – Da, wo meine Mama nicht da war.“ (LO)

Wichtig ist es, Vertrauen und Verständnis zu erleben, jemand als Ansprechperson zu haben, der sich in eigene Situation hineinversetzen kann. („dass ich da jemandem vertrauen und mit ihr reden konnte. Das hat mich immer wieder entlastet und ermutigt, weiter zu machen.“ LW)

Die Interviews zeigen, dass das das Beziehungsangebot, das im Rahmen des Lehrlingscoachings möglich wird, in der Bewältigung der Lebenssituationen hilft. Dadurch, dass, wie bereits beschrieben, verstärkt Lehrlinge interviewt wurden, die langfristig begleitet wurden, erlebten diese die Beziehungsebene als besonders tragend.

Deswegen erscheint es auch wichtig, dass die Coachees immer mit dem gleichen Coach zusammenarbeiten, um wie es ein Lehrling ausdrückt „nicht wieder alles von vorne erzählen.“ (LT)

Ein Lehrling hatte Erfahrung mit einem Coachwechsel, da ihr erster Coach einer anderen Region zugeteilt wurde. Nachdem ihr erster Coach sie gefragt hatte, ob sie noch weitermachen will, wurde sie einem anderen Coach zugeteilt. Dieser Wechsel fiel ihr am Anfang und durch einen gefühlten Neubeginn etwas schwer. Aber nachdem sie sich beim ersten Treffen bereits gut verstanden fühlte, konnte sie den Wechsel gut bewältigen. (LO)

Weiterführendes Coaching

Die Coachings sind einem klassischen Ansatz folgend stark gesprächsorientiert. Es geht darum, immer wieder über die aktuellen Probleme zu sprechen, gemeinsam Ideen zu entwickeln, wie es weitergehen kann, sich daraus laufend Unterstützung zu holen und ev. Aufgaben festzuhalten, die der Coachee bis zum nächsten Treffen erledigen soll.

Im Verlauf des Coaches kann es aber auch zu andere Interventionen kommen. In den Interviews erwähnt wurden hierzu: Betriebsbesuche, Klärungsgespräche mit Berufsschule, Begleitung bei Arztbesuchen, Recherchen (alternative Berufsschulen, Lehrstellen etc.), Unterstützung im Bewerbungsprozess, Vermittlung eines Therapieplatzes.

Die Coachings der interviewten Coachees fanden in Berufsschulen, in Einrichtungen der Trägerorganisation, im Betrieb, im Coachingraum des Coaches, im Kaffeehaus oder auch im öffentlichen Raum statt.

Häufigkeit und Betreuungsintensität

Bei den interviewten längerfristig begleiteten Lehrlingen zeigt sich, die Betreuungsintensität am Anfang des Coachingverlaufs relativ hoch ist und dann mit der Zeit etwas abnimmt (bspw. anfangs wöchentlich, später einmal pro Monat). Die Bedeutung der Kontinuität und Regelmäßigkeit der Treffen wird von einigen Lehrlingen explizit herausgestrichen.

Ein Lehrling beispielsweise trifft seinen Coach anfangs wöchentlich, später alle zwei Wochen. Die Kommunikation wechselt auf Telefon und Nachrichten, als der Lehrling für eine längere Zeit ins

Krankenhaus kommt. Der Coach besucht ihn jedoch auch einmal im Krankenhaus und nimmt in dieser Zeit Kontakt mit seiner Chefin auf.

Einigen der befragten Lehrlinge war die Erreichbarkeit ihres Coaches wichtig, und die Möglichkeit auch zwischendurch (telefonisch) Kontakt aufzunehmen. „*immer erreichbar*“ (L?) Lehrlinge, die über eine Repräsentanz Zugang zum Coaching haben, erzählen, dass sie in Zeiten der Berufsschule das Coaching-Angebot öfters genutzt haben. Ein Lehrling berichtet von einmal die Woche, die andere von einer monatlichen Frequenz. Die Frequenz nimmt in beiden Fällen in schulfreien Zeiten ab.

Dokumentationspflichten

Manche der Jugendlichen, die das erste Mal mit der Bürokratie des Programms konfrontiert sind, sind leicht irritiert („*schon perplex, auf was ich mich da eingelassen haben*“ (LO); „*schon komisch, dass jemand bezahlt wird, um mit mir zu sprechen*“ (LN)). Darum ist die Erfassung von Daten und auch die Einforderung von Unterschriften sensibel zu begleiten. Immer weiteren Verlauf zeigen sich die Lehrlinge jedoch gewöhnt an das Vorgehen und betonen, dass der weitere bürokratische Aufwand gering war.

Besonders gefallen, besonders geholfen...

Unterstützung in belasteten Situationen

- *Durch das Coaching ist es möglich, trotz belastender privater Situation sich auf die Ausbildung zu konzentrieren, nicht aufzugeben und den Beruf, den ich sehr gerne erlernen möchte, zu erlernen. Und die Matura konnte ich auch nachmachen.* (LW)
- *Ich wollte schon fast aufhören mit der Lehre, aber sie [der Coach] hat an mich geglaubt* (LV)
- *Zwar nicht viel verbessert, aber ich habe mein Leben besser im Griff, weiß was ich machen soll, wenn ich aufgeregt bin. Einmal in der Woche kann ich alles rauslassen.* (LSa)
- *Unterstützung beim Dranbleiben an Zielen.* (LT)
- *Unterstützung in der Vorbereitung zu einer Prüfung* (LSa)

Neue Perspektiven und Sichtweisen

- *„Ich kann die Situation, die immer wieder kommt, anders angehen“* (LSt)
- *„Die Gespräche mit dem Coach haben mir geholfen, die Situation in der Lehre zu akzeptieren. Die Perspektive des Chefs einzunehmen.“* (LW)

Unterstützung im Kontakt mit anderen Personen, Einrichtungen

- Vermittlung zwischen Lehrling und Betrieb
- *„Kommunikation mit der WK hat die Coach übernommen. Als ich selbst bei der WK angerufen habe, habe ich keine Auskunft bekommen.“* (LV)

In welchen Situationen würden sie das Lehrlingscoaching empfehlen?

„*Lehrlinge, die etwas auf dem Herzen haben und Unterstützung brauchen.*“ (LN)

„*Lehrlinge, die Probleme mit der Firma haben oder gesundheitliche Probleme.*“ (LSt)

Alle befragten Lehrlinge geben einhellig zu verstehen, dass sie das Angebot durchaus andere Lehrlingen weiterempfehlen würden. Dabei schließen sie vorrangig von ihrer eigenen Situation auf Lehrlinge in ähnlichen Situationen. Einerseits kann das als positives Feedback für die erhaltene Coachingleistung verstanden werden, andererseits fehlt den Lehrlingen ein ganzheitliches Bild vom Pro-

gramm, was vielleicht nützlich wäre, um sie als BotschafterInnen zur Weiterverbreitung des LLC nutzen zu können. Ein Lehrling erzählt, aber sehr wohl, dass sie bereits zwei anderen Lehrlingen das Angebot weiterempfohlen hat.

Was sie sich für die Weiterentwicklung wünschen würden...

- Rolf: *Ich bin einfach dankbar, dass es dieses Angebot gibt. Braucht man nichts daran verändern.*
- Corinna: *Es passt alles. Es ist verdammt gut gemacht. Sie will unbedingt ihren Coach behalten. Es darf bitte keinen Wechsel geben. [...] Wäre super, wenn ich das Coaching bis zum Ende der Lehrausbildung haben könnte.*
- Katharine: Wunsch, dass die Begleitung bis zum Ende der Lehre und noch ein wenig darüber hinaus geht, um den Übergang zu begleiten.
- Lea: *Da hat alles sehr gut gepasst. Der Coach war sehr gut. Bitte das Programm weiterbehalten!*
- Clemens: *Sehr gut geholfen, dankbar.*
- Gülay: *Bitte unbedingt wo weitermachen, wie bisher, nur noch breiter bekannt werden lassen. Dass es kostenfrei so etwas Tolles gibt!*
- Christine: *„Ich könnte es mir nicht besser vorstellen. Bin sehr glücklich. Super Programm. Auch als Erwachsene super!“*

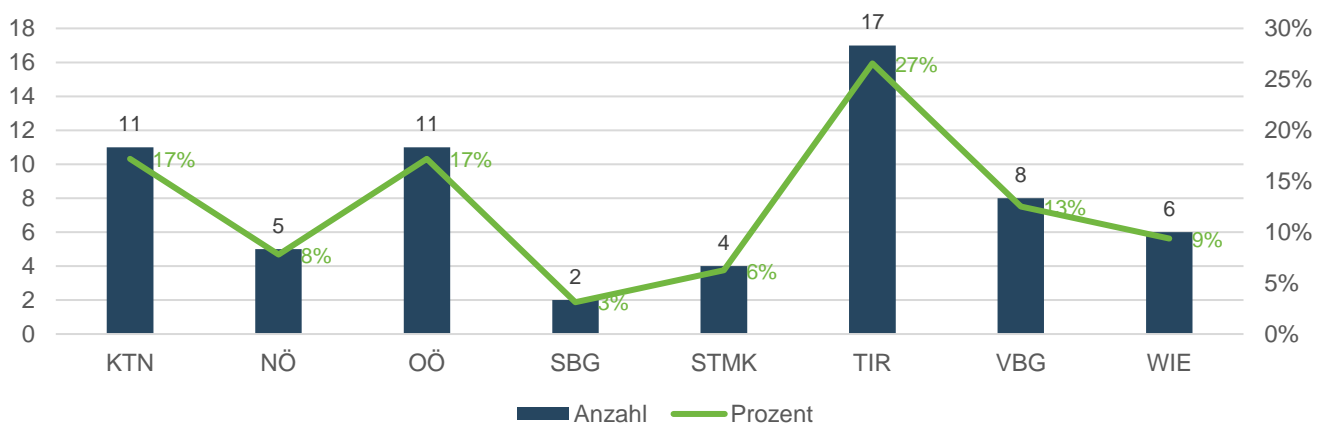
4.3.3. Ergebnisse aus der Online-Erhebung

Die Befragung der Lehrlinge (LL) mittels Online-Fragebogen fand im Zeitraum August bis Oktober 2019 statt. Aus Datenschutzgründen wurde vereinbart, dass nur im Zeitraum der Erhebung laufende LLC-Fälle befragt werden. Der Link zur Online-Erhebung wurde allen LL im Rahmen der im Zeitraum August bis Oktober stattfindenden Coachingtermine durch die Coaches zur Verfügung gestellt, um Teilnahme an der Erhebung wurde ersucht. Der Rücklauf betrug 64 Beantwortungen (11 % der offenen Fälle), die alle in die Auswertung eingeflossen sind. Der Großteil der Teilnehmer beantworteten auch alle Fragen.

Demografie der Lehrlinge

Bundesland

Abbildung 20: Beantwortungen durch Lehrlinge nach Bundesland



Die Online-Erhebung wurde von 64 LL aus allen BL mit Ausnahme des Burgenlands beantwortet, ein besonders hoher Anteil an Beantwortungen ging aus Tirol ein (27 %).

Erstsprache, Geschlecht, Alter, Lehrjahr, Lehrberuf, Lehrbetriebsgröße

Drei Viertel der LL geben Deutsch als Erstsprache an, d.h. gemäß der in LSL geltenden Definition handelt es sich bei einem Viertel der LL um Personen mit Migrationshintergrund. Frauen und Männer sind zu annähernd gleich hohen Anteilen vertreten (52 % Frauen, 48 % Männer). Die LL sind zwischen 16 und 26 Jahre alt (zumeist 18 oder 19); 3 Personen geben an, älter als 30 Jahre zu sein. 41 % der LL sind zu Beginn des Coachings im 1. Lehrjahr, 29 % im 3. Lehrjahr und 27 % im 2. Lehrjahr. Im 4. Lehrjahr sind 3 % der LL. Eine große Vielfalt an Lehrberufen sowie an Branchen, in denen die LL tätig sind ist gegeben. 40 % der LL arbeiten in Betrieben mit weniger als 15 MA, 30 % in Betrieben mit 15-49 MA, 10 % in Betrieben mit 50-249 MA und 19 % in Betrieben mit 250+ MA. 2 % können die Größe ihres Unternehmens nicht angeben.

n = 59

Information und Zugang, Anmeldung, Förderfähigkeit LBC

Informationen zum LBC/Rolle von KuV

Nahezu die Hälfte der LL kam über die Berufsschule (hier wiederum halbe-halbe über Coaches sowie über LehrerInnen) und ein Viertel über den Betrieb ins LLC. Rd. 10 % der LL haben von Eltern, Angehörigen vom LLC erfahren.

n = 63

Zugang

Niederschwelligkeit: Die LL geben an, dass die Kontaktaufnahme mit dem Coach sie eine gewisse Überwindung gekostet hat bzw. ihnen Mut abverlangt hat, im Durchschnitt 30 % auf einer Skala von von 0 % („überhaupt kein Thema“) bis 100 % („große Überwindung“); bei einer Streuung der Angaben von 0 % bis 100 %.

n = 58

Zur ersten Kontaktaufnahme riefen 42 % der Lehrlinge telefonisch an, 39 % sprachen den Coach persönlich (in der Berufsschule) an; 9 % schickten eine Textnachricht und 6 % eine E-Mail. Ein Lehrling hat sich über die Webseite zum Programm angemeldet. Die Reaktion des Coaches erfolgte in 86 % der Fälle sofort bzw. innerhalb eines Tages, in weiteren 13 % innerhalb von 2-3 Tagen. Die LL empfanden diese Reaktionszeit als kurz und sind insgesamt mit der Anmeldung zum LLC sehr zufrieden (73 %).

n = 64

Bewertung des Leistungsportfolios – Coaching

Gründe für die Inanspruchnahme des LLC und Ergebnisse des Coachings

Die wichtigsten Gründe, ein LLC in Anspruch zu nehmen sind gemäß Angaben der LL:

- Fragen, Themen, Probleme im Betrieb: 60 %
- Fragen, Themen, Probleme in der Schule: 30 %
- Fragen, Themen, Probleme mit der Gesundheit: 22 %

n = 63

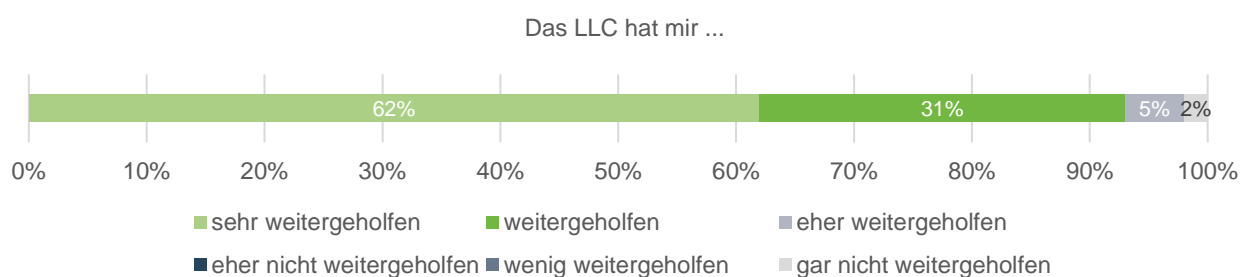
Bei rd. der Hälfte der befragten LL war zudem die Lehrstelle in Gefahr: 44 % geben an, dass sie zu Beginn des LLC den Betrieb verlassen wollten und 5 % fürchten, vom Betrieb gekündigt zu werden. In 43 % jener Fälle, wo die Lehrstelle in Gefahr war, konnte durch das LLC eine Auflösung des Lehrverhältnisses verhindert werden, in 24 % kann hierzu noch keine Aussage getroffen werden und in 33 % der gefährdeten Fälle wurde das Lehrverhältnis mittlerweile aufgelöst.
n = 63

13 % der LL (8 Personen) geben an, dass ihr Lehrberuf für Sie nicht (mehr) passend sei. Hierzu geben 63 % dieser mit ihrem Lehrberuf unzufriedenen LL an, dass das LLC ihnen bei der Suche nach der richtigen Ausbildung sehr geholfen hat, weiteren für 22 % hat es geholfen. Für einige der mit dem Lehrberuf unzufriedenen konnte durch das LLC eine neue Lehrstelle in einem anderen Beruf bzw. eine (Schul-) ausbildung in einem anderen Beruf gefunden werden.
n = 63

Bei 39 % jener LL, welche Probleme in der Schule nannten, konnte durch das LLC verhindert werden, dass sie in der Berufsschule durchfallen, weitere 39 % wissen derzeit noch nicht, ob sie es schaffen werden. Bei 22 % der LL mit Problemen in der Schule konnte das LLC nicht verhindern, dass sie in der Berufsschule durchfallen.
n = 63

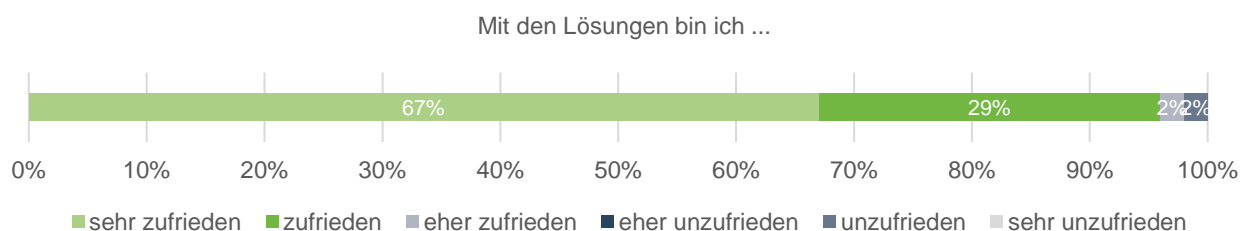
44 % der LL geben an, dass sich ihre Situation insgesamt durch das LLC sehr verbessert hat, für 41 % hat sie sich verbessert und für 14 % eher verbessert. Von jenen LL, welche in diesen Bereichen ein Thema hatten, geben in der Online-Befragung wie folgt an: Für 86 % dieser LL hat sich ihre Situation in der Berufsschule durch das LLC (sehr) verbessert. Für 88 % hat sich ihre Situation im Betrieb (sehr) verbessert. Für 75 % hat sich die Situation mit Eltern, Angehörigen, Freunden (sehr) verbessert. Für 71 % hat sich die gesundheitliche Situation (sehr) verbessert.

Abbildung 21: Beurteilung der Unterstützung durch das LLC



n = 64

Abbildung 22: Zufriedenheit mit den Ideen, Lösungen und Möglichkeiten durch das LLC



n = 64

94 % der LL sind der Meinung, dass ihnen das LLC insgesamt (sehr) weiterhelfen konnte. 97 % der LL sind (sehr) zufrieden mit den Ideen, Lösungen und Möglichkeiten die sie durch das LLC gefunden haben und konnten diese größtenteils bereits anwenden. Im Durchschnitt sind die LL der Meinung, dass sie selbst zumindest die Hälfte zum Erfolg des Coachings beigetragen haben.

n = 64

Dauer des bisherigen Coachings und Gründe weiterzumachen

39 % der LL hatten bereits mehr als 5 Termine mit dem Coach, 31 % 2-3 Termine, 19 % 4-5 Termine und 11 % 1 Termin. In rd. zwei Drittel der Fälle startete das Coaching innerhalb des letzten halben Jahres. Die LL geben im Durchschnitt an, mehr als die Hälfte (61 %) des Coachingprozesses bereits durchlaufen zu haben (Streuung der Werte von 1 % bis 100 %).

n = 64

90 % der LL haben nach dem ersten Termin weitergemacht, weil sie glauben, dass der Coach ihnen helfen kann, 22 % der LL wissen (zudem) nicht, wer ihnen sonst weiterhelfen könnte.

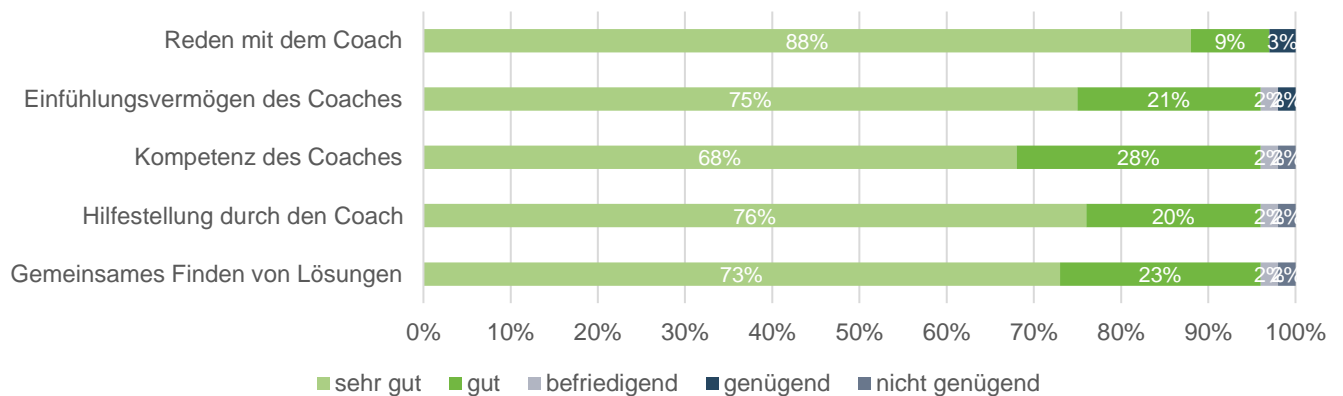
n = 63

Rahmenbedingungen und Inhalte; Dokumentationspflichten

Die Rahmenbedingungen des LLC (Anzahl der Termine mit dem Coach, Dauer der Coachingtermine, Zeit zwischen den einzelnen Coachingterminen) sind für jeweils 92 % bis 94 % der LL genau richtig. 2 % der LL geben allerdings an, dass sich der Coach nicht zurückgemeldet hat, wenn er gebraucht wurde.

n = 64

Abbildung 23: Beurteilung des Coachings



n = 64

Bei einer Benotung nach dem Schulnotensystem durch die LL schneiden die Coaches in allen Kategorien (Reden mit dem Coach, Einfühlungsvermögen des Coaches, Kompetenz des Coaches, Hilfestellung durch den Coach, gemeinsames Finden von Ideen, Lösungen und Möglichkeiten) sehr gut ab (Durchschnitte 1,19 bis 1,38).

Der bürokratische Aufwand des LLC (Unterschriften) ist nach Angaben der LL für sie in Ordnung.

n = 58

Verwandte Angebote

67 % der LL geben an, dass sie durch den Coach – vorwiegend mündlich, im Rahmen des Coachinggesprächs – über zusätzliche Beratungs- und Unterstützungseinrichtungen informiert wurden (14 % wissen es nicht mehr, 19 % geben an, nicht weiter informiert geworden zu sein). Für 22 % hat der Coach auch Termine ausgemacht, 15 % wurden vom Coach zu weiteren Unterstützungsleistungen begleitet. Diesen Service empfinden 95 % der LL als (sehr) hilfreich.

n = 64

Sterne und Anmerkungen der LL

Abbildung 24: Sterne für Lehre statt Leere



n = 63

Insgesamt vergeben die LL dem LLC 4,78 von 5 Sternen.

4.4. Koordinationsstelle: Qualitative Interviews

4.4.1. Zusammenfassung

Reflexion des Programmsteuerungs-Modells

Zweckmäßigkeit der organisatorischen Struktur (Rollenaufteilung bei der Abwicklung)

Die KOS ist eine wichtige und neutrale Einheit, um das Programm entsprechend der Richtlinie abzuwickeln. Dennoch lässt sich in der Umsetzung Rollenunklarheit auf verschiedenen Ebenen erkennen.

So lässt sich eine unklare Steuerungsfunktion im Gesamtsystem wahrnehmen, was sich unter anderem in einem Spannungsfeld zwischen inhaltlicher Beauftragung der Ministerien, wie formaler Einbettung der KOS in die Inhouse GmbH manifestiert. Unsicherheiten ergeben sich auch durch die wirtschaftskammernahe Ansiedlung der KOS.

Die Zusammenarbeit mit den regionalen Lehrlingsstellen funktioniert sehr gut. Die Aufgaben der Förderfähigkeitsüberprüfung könnte jedoch auch durch die KOS selbst übernommen werden, um eine Zuständigkeiten im LSL-System zu reduzieren.

Einer reinen Steuerung der Trägereinrichtungen durch den Vertrag steht die KOS ambivalent gegenüber, da sie über zu eng definierte vertragliche Rahmenbedingungen zu wenig Spielraum in der Umsetzung sieht.

Zudem ist die Aufwertung der Rolle der TrägerkoordinatorInnen notwendig, damit die KOS ausgestattet mit einer klaren Führungsrolle aktive AnsprechpartnerInnen in den Bundesländern hat, mit denen die Zusammenarbeit enger und akkordierter ablaufen kann. Damit würde zeitgleich eine Entlastung der Coaches einhergehen, da im derzeitigen System die Coaches über die Abrechnungslogik stark in die Verantwortung genommen werden und das Vakuum der TrägerkoordinatorInnen füllen.

Das Nichterreichen der geplanten Fallzahlen zur Leistungserbringung hat für die Träger keine Konsequenzen und sollte im Sinne eines Absatzdruckes auch nicht etabliert werden. Die Aufgabe der

Leistungsplanung könnte man den Trägern selbst übergeben, was auch den Wettbewerb zwischen den Trägern fördern könnte.

Sicherung der Qualitätsstandards bei den Coaches und beim Beratungsprozess

Die Auswahl kompetenter Coaches ist ein wesentlicher Bestandteil, um die Qualität in der Programmumsetzung zu wahren. Das formulierte Kompetenzprofil der Coaches muss jedoch mit den Marktbedingungen in Einklang gebracht werden. Die Anforderungen an die Coaches müssen bereits in der Ausschreibung klar formuliert sein, damit die Träger passende Personen rekrutieren können.

Für die Qualität im Beratungsprozess ist es wichtig, keinen Absatzdruck auszuüben. Zudem kann die Qualitätssicherung nicht nur auf die Vertragsgestaltung und entsprechende Abrechnungsbedingungen ausgelagert werden, sondern der Fokus einer Qualitätssicherung sollte auf dem Coaching selbst und dem konkreten Tun liegen. Statt einem zu viel an Kontrolle, sollten die auf Grund ihrer hohen Kompetenz zugelassenen Coaches zusätzlich empowert werden.

Zusätzlich zum ERFA, der für die Entwicklung eines überregional geteiltes Coachingverständnisses von großer Bedeutung ist, bräuchte es weitere (Austausch-)Formate, die voneinander Lernen ermöglichen und dazu beitragen, regionale Entwicklungsschritte auf andere Bundesländer auszuweiten.

Durchführung überbundener Aufgaben (z.B. Fallbesprechungen, Supervision, Beschwerdemanagement)

Aus Perspektive der KOS treten Aufgaben der Träger zur Steuerung und Qualitätssicherung (z.B. Fallbesprechungen, Supervision) hinter die abrechnungsrelevante Leistungserbringung zurück. Um diese in den Fokus zu bringen, müsste wie bereits weiter oben dargestellt, die Rolle der KoordinatorInnen gestärkt werden.

Das Beschwerdemanagement liegt im Aufgabengebiet der KOS, von deren Seite derer ein klarer Ablauf vorgegeben ist. In vielen Fällen, so die KOS, findet Beschwerdemanagement auf der Ebene KOS – Coaches statt.

Anteil von Controllingpflichten, Administration und Dokumentation an der Leistungserbringung

Es sind viele Partner in den Abrechnungsprozess involviert, was den Aufwand insgesamt erhöht. Die Hauptverantwortung liegt auf der Ebene der Coaches. Dieser sollten durch stärker präsenste KoordinatorInnen entlastet werden. Pauschalierungen könnten den Abrechnungsprozess vereinfachen. Wichtig ist aber darauf zu achten, dass für die Steuerung des Programms und auch für die inhaltliche Qualitätssicherung (Einblicke in den Coachingprozess) wichtige Informationen nicht verloren gehen.

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios: Kommunikation und Vernetzung

Beitrag von Kommunikation und Vernetzung zur Aufschließung neuer Fälle und Zielerreichung

Die KOS sieht Aktivitäten im Leistungsbereich Kommunikation und Vernetzung als ausschlaggebend für die Zielerreichung und um ausreichend Coachingfälle zu akquirieren. Die fünf KuV-Instrumente haben sich bewährt und ermöglichen einen möglichst niederschweligen Zugang ins Programm. Die

Niederschwelligkeit könnte durch zusätzliche offenere Formate (Coachcafé, telefonische Unterstützung) erhöht werden. Eine offene Vorgangsweise wird jedoch durch die gegenwärtigen Dokumentationsanforderungen erschwert.

Während für die Bekanntmachung des Programms bei den Lehrlingen aufsuchende, mobile Aktivitäten und Anwesenheiten bei den Lehrlingen vor Ort ausschlaggebend sind, bräuchte es für die Bekanntmachung bei Betrieben eine intensivere Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer.

Die Repräsentanzen als relevanter Baustein der Aufschließungsarbeit sollten möglichst flächendeckend ausgeweitet werden. Hierfür ist es auch zu überlegen, diese aus dem KuV-Aktivitäten herauszunehmen und definitorisch näher an die Coaching-Leistungen zu rücken.

Als für Träger und Coaches herausfordernd wird die Planung und Steuerung der KuV-Aktivitäten erlebt. Neben einer Stärkung der Rolle der TrägerkoordinatorInnen, die mit mehr Verbindlichkeit einhergeht, könnte auf der anderen Seite die Planung der Aktivitäten hinsichtlich Phasen und Zielkontingente vereinfacht werden.

Abstimmung mit verwandten Angeboten im Bundesland

Aus Perspektive der KOS ist es gut gelungen, sich in der Landschaft der Lehrlings- und Jugendprojekten zu positionieren. Vereinzelt kommt es noch zu Situationen, in denen das Programm als Konkurrenz wahrgenommen wird. Die Vernetzungsarbeit ist aufwändig und kleinteilig, aber notwendig, um eine auf Vertrauen basierte Zusammenarbeit zu schaffen.

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios: Coaching und Case Management

Eignung der eingesetzten Instrumente (Info-Tätigkeit, Erstgespräch, Coaching, Case Management, Nachbetreuung) zur Erreichung der Zielsetzungen

Insgesamt wird der Coachingprozess von der KOS als stimmig wahrgenommen und sollte grundlegend in dieser Form auch weitergeführt werden. Der Coachingprozess zeichnet sich durch eine große Vielfalt, Flexibilität und Offenheit aus und ermöglicht eine Unterstützungsleistung, die sich an der individuellen Situation der Lehrlinge und Betriebe orientiert. Einzelne Details könnten jedoch angepasst werden (u.a. Auskunft/Beratung als Teil der Coachingleistung, Fokus auf Zielsetzungen im Erstgespräch). Die Abgrenzung von Coaching und Case Management wird in der Umsetzung weiterhin nicht klar gelebt, obwohl aus Sicht der KOS das entscheidende Kriterium klar definiert ist.

Die Fortsetzungsquoten vom Erstgespräch ins Coaching wurden zuletzt auch als Steuerungsinstrument in den Blick genommen. Während es eine gewisse Tendenz gibt, Beratungen und Auskünfte zum Programm bereits als Erstgespräch zu führen, sollten jedoch auch die Fälle berücksichtigt werden, in denen ein Coaching bereits nach einer Einheit wieder erfolgreich abgeschlossen ist.

Obwohl ein geregelter Abschluss des Coachings von der Erreichbarkeit und Teilnahmebereitschaft der Lehrlinge abhängt, ist es die Position der KOS, dass die Coaches den Lehrlingen nicht ein offenes Begleitungsangebot anbieten, sondern sich an einen klaren Coachingprozess halten. Coachings sollten klar abgeschlossen werden, auch wenn bei einem Jugendlichen zu einem späteren Zeitpunkt erneuter Bedarf entstehen könnte.

Als zusätzliche Instrumente wäre eine zentrale Hotline, die mittels Journaldienste betrieben wird, anzudenken. Für die Gestaltung eines digitalen Coachingangebots (eCoaching, Einsatz von Social Media-Kanälen) müssten weitere ExpertInnen hinzugezogen werden.

Der Umsetzung zugrundeliegendes Coachingverständnis

Das konkrete Coachingverständnis ist stark vom professionellen Hintergrund der einzelnen Coaches geprägt. Während im Coaching von Erwachsenen (LBC) ein klassischer Coachingansatz gut funktioniert, könnte das gemeinsame Coachingverständnis v.a. im Hinblick auf die Arbeit mit Jugendlichen noch geschärft werden. Möglich wäre das einerseits durch die Auswahl und Zulassung bestimmter Coaches, wie auch durch Weiterbildungen zum Thema, begleitet durch stärkere normative Vorgaben und eine gezieltere Steuerung des Coachingprozesses.

Ausweitung der LeistungsempfängerInnen

Die KOS empfiehlt die Gruppe der LeistungsempfängerInnen, um Lehrlinge nach positiver Lehrabschlussprüfung zu erweitern, da diese mit einem möglichen Arbeitsplatzverlust nach der gesetzlichen Behaltfrist bedroht sind und für diese Situation wenig Orientierung zeigen. Zusätzlich müsste die Zielgruppe der Angehörigen stärker berücksichtigt werden. Schwerpunktzielgruppen sollten zukünftig regional und sozialpartnerschaftlich definiert werden.

Lehrbetriebscoaching – Coaching in der Triade

Die Weiterentwicklung des LBC-Angebots ist voranzutreiben, da die Fallzahlen noch zurückbleiben und die Markenbildung im betrieblichen Kontext Zeit braucht. Wesentlich scheint einen klaren Umgang mit dem betrieblichen Coachingbedarf „Problematischer Lehrling“ zu finden. In der Arbeit mit Betrieben ist es wichtig, auf das Wahre der Coachingprinzipien im Programm zu achten (Freiwilligkeit, Ergebnisoffenheit, Reflexionsbereitschaft etc.). Soweit möglich und sinnvoll ist darauf zu achten, dass nicht dieselbe Person Lehrling wie Lehrbetrieb coacht. In Fällen, in denen es um eine Vermittlung zwischen Lehrling und Unternehmensvertreterin geht, kann jedoch ein Coaching durch eine Person in der Triade Lehrling – Betrieb – Coach sehr wohl zielführend sein.

Zweckmäßigkeit der derzeitigen Dokumentation für die Erfassung der Wirkung

Die Dokumentation der Wirkung wird von der KOS als unzureichend beurteilt. Es bräuchte eine viel umfangreichere Abfrage zum Wirkungsgrad.

4.4.2. Ergebnisse aus den qualitativen Interviews

Reflexion des Programmsteuerungsmodells

Zuständigkeiten

Die Koordinierungsstelle (KOS) des Programms Lehre statt Lehre setzt sich aus zwei Personen zusammen, die beide getrennt voneinander im Rahmen von qualitativen Interviews befragt worden. Die Positionen werden soweit wie übereinstimmend auch als einheitlich dargestellt. Gibt es von den beiden KoordinatorInnen divergierende Positionen, werden diese als solche gekennzeichnet.

Die Rolle der KOS ist in der Richtlinie beschrieben und hat sich darüber hinaus zu einer eigenständig agierenden Einheit weiterentwickelt (siehe Dokumentenanalyse).

Zusammengefasst koordiniert die KOS die Programmabwicklung im Auftrag der Bundesministerien BMDW und BMASGK.

Tabelle 8: Überblick über die Zuständigkeiten der Koordinierungsstelle (KOS)

Koordination, Kommunikation und Vernetzung	Dokumentation und Datenmanagement
Entwicklung der Marke Lehre statt Leere	Aufbau Monitoring, Dokumentation, Protokollstandards, technische Infrastruktur
Aufbau der Kommunikations- und Vernetzungssteuerung	Aufbau Webauftritt
Medienarbeit, PR, interne Kommunikation	Komplettes Datenmanagement, Excel- dann CZone-Aufbau und Zuständigkeit
Zulassung neuer Coaches	Monats-, Quartals-, Halbjahres-Berichte, Sonderauswertungen
Organisation und Durchführung ERFA	Ansprechperson für Coaches zu Fragen der Dokumentation
Beschwerde- und Qualitätsmanagement	Ansprechperson in Vertretung für Abrechnung

Programmsteuerungsmodell, Rollenaufteilung

Die KOS ist wichtige und neutrale Einheit, um den Programmauftrag entsprechend der Richtlinie abzuwickeln. Jedoch lässt sich in der Umsetzung Rollenunklarheit auf verschiedenen Ebenen erkennen:

- Unsicherheiten ergeben sich, da die KOS wirtschaftskammernah in der Inhouse GmbH angesiedelt ist, aber in der Abwicklung neutral den Ministerien, Träger und Handlungspartnern gegenübersteht. Die Ministerien agieren in der Auftragsformulierung mitunter wagemutig. In einigen Fällen gelingt es erst durch IFS Klarheit und Verantwortlichkeit herzustellen.
- Die KOS agiert in einem Spannungsfeld zwischen inhaltlichen Vorgesetzten (BM) und formalen Vorgesetzten (IFS), bspw. ergehen Aufträge direkt an die KOS, sollen jedoch über das IFS abgewickelt werden. Es bräuchte höhere normative Klarheit über die Abgrenzung von Aufgaben und Befugnissen.

Die derzeitige Steuerung durch „10 Hände“ wird problematisch erlebt. Eine Koordinierung des Programms durch die KOS ohne Möglichkeiten der direkten Steuerung ist schwierig. So kann die KOS in der laufenden Programmperiode nur „Empfehlungen“ abgeben, hat aber kein Durchgriffsrecht.

Einer reinen Steuerung der Trägereinrichtungen über den Vertrag steht die KOS ambivalent gegenüber, da sie über zu eng definierte vertragliche Rahmenbedingungen zu wenig Spielraum in der Umsetzung sieht. Bisher erkennt die KOS ein Defizit zu den Vorgaben hinsichtlich des Grundsatzes „One Face to the Customer“, d.h. die Bekanntmachung des Programms nach Außen und der Durchführung des Coachings in einer Person. Die KOS argumentiert dafür, dass die konkrete Vernetzungs- und Vertriebsarbeit jedenfalls bei den Coaches selbst bleiben sollte.

Problematisch wird jedoch die unklare Finanzierung der TrägerkoordinatorInnen in den Bundesländern wahrgenommen. Den durch den integrierten Stundensatz finanzierten TrägerkoordinatorInnen stehen zu wenig Ressourcen zur Verfügung, um die Umsetzung des Programms regional vor Ort zu planen, steuern und umzusetzen (Planung, Controlling, Instruktion, Qualitätsmanagement, Evaluation). Es ist für die KOS auch vorstellbar, dass die TrägerkoordinatorInnen zusätzliche Aufgaben im Bereich Vernetzung übernehmen, wie auch die Coaches beim Vertrieb des Programms bei den Betrieben stärker zu unterstützen.

Die mangelnde Dotierung führt laut KOS dazu, dass in manchen Bundesländern die Rolle der TrägerkoordinatorInnen nicht wirklich gelebt wird. Deren Rolle müsste aber stärker ausgebaut werden, auch damit diese mit der KOS „stärker, enger, öfter und akkordierter“ zusammenarbeiten können und die KOS dadurch eine stärkere Führungsfunktion übernehmen kann. Dazu bräuchte es, aus Perspektive der KOS, eine klarere Finanzierung der Rolle, als es derzeit über den integrierten Stundensatz stattfindet.

Die derzeit eher schwache Rolle der TrägerkoordinatorInnen führt aus Perspektive der KOS auch dazu, dass die KOS verstärkt direkt mit den Coaches zusammenarbeitet, indem diese über die bestehende Abrechnungspraxis angeleitet werden können.

Die KOS (PP) formuliert ein ideales Modell: die KOS wird von den Bundesministerien mit Plan- und Zielvorgaben wie ein Träger beauftragt, ist dann aber frei in Umsetzung und mit Steuerungskompetenz und Durchgriffsrechten an die Träger ausgestattet. Innerhalb dieser Vorgaben könnten die Funktionen von Inhouse und Lehrlingsstelle durch die KOS übernommen werden. Diese bleiben aber zentrale Kooperationspartner. Damit würde die KOS als neutrale Stelle direkt von BM gefördert und sich getrennt von der Inhouse etablieren.

Planung der Leistungserbringung

Die ursprünglich hohen Vorgaben des öibf (aus den Piloten, z.T. 50 % der Grundgesamt an Lehrlinge zu erreichen) wurden von der KOS neu berechnet und orientieren sich am Jugendcoaching sowie an den Einschätzungen der Träger und Coaches.

Für die Auftraggeber, die beiden Bundesministerien, waren vor allem die Erstgespräch-Zielkontingente wichtig. Mittlerweile wird im Leistungsbereich Lehrlingscoaching in den meisten Bundesländern eine entsprechend gute Fallzahl erreicht. Ursprünglich wurde jedoch mit einem durchschnittlichen Stundenaufwand von 10 Stunden pro Fall gerechnet. Da in der Praxis der durchschnittliche Wert jedoch darunter liegt, werden auch deutlich weniger Budgetmittel als geplant abgerufen.

Betriebe für ein Lehrbetriebscoaching aufzuschließen, hat sich im Gegensatz dazu schwieriger erwiesen als geplant. Den Ministerien (insb. BMASGK) ist es jedoch wichtig, dass das Programm nicht nur an den Lehrlingen ansetzt, sondern auch Lehrbetriebe unterstützt, deren Ausbildungssystem noch verbessert werden kann.

Die Nichterreichung der Planzahlen hat für die Projektträger jedoch keine weiteren Konsequenzen. Die KOS plädiert weiterhin eine gewisse Toleranz beizubehalten, da bei den Trägern wie den Coaches kein Absatzdruck entstehen soll, der sich auf Lehrlinge und Betriebe überträgt.

Eine Überlegung der KOS (PP) wäre es, wenn die Träger selbst wie eine Agentur planen würden. Das würde auch den Wettbewerb unter den Trägern befördern, im Sinne einer Einschätzung, was in ihrem Bundesland in der Art wie sie LSL implementieren und umsetzen möglich ist.

Handbuch

Die KOS sieht, dass in der letzten Ausschreibungsphase noch viel offengeblieben ist. Mittlerweile gibt es umsetzungsorientierte Unterstützungsmaterialien wie ein kompaktes CZone-Manual und ein operatives Handbuch. Beides sollte Teil der zukünftigen Ausschreibung sein.

Abrechnung, Dokumentation

In den Abrechnungsprozess sind sehr viele Partner involviert (Coach, Trägerkoordinator, Buchhaltung bei Träger, KOS, IFS). Die KOS nimmt hierbei wahr, dass die Abrechnung durch die Abwicklungslö-

gik auf die Coaches ausgelagert wird. Coaches, bei denen eine gewisse Abrechnungserfahrung vorausgesetzt wird, sollen sicherstellen, dass die Abrechnung funktioniert. Damit wird der Workload wie auch die Verantwortung auf die Coaches übertragen, die jedoch eigentlich beim Träger verankert sein sollte.

Für die KOS wäre hinsichtlich der Dokumentation und Abrechnung eine stärkere Klärung der Rollen notwendig, mit der Konsequenz, dass die Träger mehr Verantwortung übernehmen und die Coaches als Operativkräfte aus der Verantwortung genommen werden. Die Träger sollten Einsicht in die Abrechnungsgrundlagen nehmen und überprüfen, ob die Coaches ihre Eingaben machen und diese auch korrekt abgegeben werden. Dazu sind die abrechnungsrelevanten Teile der Dokumentation von der inhaltlichen Dokumentation zu trennen.

Zur Herausforderung kann es sich auch entwickeln, dass durch die Involvierung vieler Hände sich manche Abrechnungsprozesse über Monate strecken. Durch den großen zeitlichen Abstand werden auch mögliche Nachforderungen und Korrekturen erschwert.

Abrechnungsrelevante Teile

Vorgaben, wie das Führen von Stundenlisten und von Sammelprotokollen sind am Ende des Jahres für die Abrechnung erforderlich (Rechnungshof). Eine Unterschrift unter jede Leistung einzufordern war anfangs schwierig und stieß auf großen Widerstand. Mittlerweile konnte aber eine praktikable Lösung gefunden werden.

In der derzeitigen Umsetzung erfolgt die Dokumentation und das Monitoring fast „planwirtschaftlich“. Dem könnten Pauschalierungen entgegengesetzt werden. Wichtig ist jedoch, dass Informationen, die für eine Steuerung des Programms wichtig sind, nicht verloren gehen (u.a. hat das Coaching stattgefunden, passen die Themen, sind die Leistung und die Dauer nachvollziehbar).

Inhaltliche Dokumentation/Falldokumentation

Die von den Coaches ausgeführte Dokumentation fokussiert auf die abrechnungsrelevanten Teile, eine inhaltliche Dokumentation bzw. Falldokumentation findet, laut KOS, nicht ausreichend statt. Eine Dokumentation angehängt an Fallnotizen hat nicht funktioniert, die Coaches geben Daten nicht weiter.

Im Projektverlauf haben einige Erleichterungen stattgefunden (u.a. Stichworte reichen für die Dokumentation, mehrere Einheiten können zusammengezogen werden). Auch in der weiteren Programmumsetzung wären laut KOS weitere Erleichterungen sinnvoll. Eine Möglichkeit wäre die abrechnungsrelevante Dokumentation weniger intensiv zu gestalten, um mehr Raum für Falldokumentationen zu geben.

Dokumentation von KuV

Zu Beginn des Programms war die Dokumentation von KuV-Leistungen insofern herausfordernd, als die Coaches wenig Orientierung hatten, wie sie die erbrachten KuV-Aktivitäten konkret protokollieren sollen. Durch beispielhafte Dokumentationsausführungen, die von der KOS ab 2017 zur Verfügung gestellt wurden, hat sich auch die Dokumentation durch die Coaches verbessert. Je restriktiver und konkreter die Vorgaben (Textbausteine) wurden, desto besser wurde die Dokumentation. Damit konnte einer wenig strukturierten und offenen Vorgangsweise entgegengewirkt werden. Die KOS empfiehlt, die Dokumentation von KuV-Leistungen zukünftig noch stärker zu standardisieren und verstärkt in ein standardisiertes CRM-Tool zu wandeln, das nur einige wenige offenen Antwortmöglichkeiten vorsieht.

Dokumentation zur Wirkung

Die Dokumentation zur Wirkung der Leistungserbringung wird von der KOS als unzureichend beurteilt. Laut KOS bräuchte es hierfür eine viel umfangreichere Abfrage zum Wirkungsgrad.

Qualitätssicherung durch KOS

Die KOS sieht es als wichtig für die Sicherung der Leistungsqualität an, keinen Absatzdruck auf Träger und Coaches auszuüben. Weiters sind eine gute Qualifikation und ein entsprechendes Hintergrundprofil (fachlicher Hintergrund, professionelles Arbeiten, ethische Grundsätze) der Coaches sicherzustellen. Zur professionellen Arbeit der Coaches gehören auch durch die Träger regelmäßig zur Verfügung gestellte qualitätssichernde Instrumente (Fallbesprechungen, Teambesprechungen, Intervision, Supervision), die auch wesentlich zur Sicherstellung der professionellen Gesundheit beitragen. Schließlich sind auch Weiterbildungen zu aktuellen Themen relevant.

Ein Anliegen der KOS ist es, dass die Sicherung der Qualität nicht auf den Vertrag ausgelagert wird, der jedoch wichtige Regeln für die Umsetzung und Zusammenarbeit vorgibt. Wenn Qualität nur über Abrechnungsstandards realisiert wird, führt dies, so die Einschätzung, eher zu mehr Bürokratie und Unproduktivität.

In der Kontrolle sollte demnach nicht zu übergenau vorgegangen werden, um das Frustrationspotenzial der Teams gering zu halten. Statt zu viel Kontrolle, sollten die Coaches zusätzlich empowert werden. Bei Veränderungen, Problemen und auch Fehlern gilt es zur Ursachenforschung und zum möglichen Nachjustieren ins Gespräch zu kommen. Fokus einer Qualitätskontrolle sollte damit auf dem Coaching selbst und auf dem konkreten Tun liegen und nicht auf Abrechnungsdetails und Dokumentation. Möglich wäre das, laut KOS, durch eine stärkere Zusammenarbeit mit den Trägern (entweder persönlich oder durch Personen vor Ort). Dafür bräuchte die KOS ein größeres Pouvoir in ihrer Führungsrolle und damit einhergehend mehr Verantwortung und Befugnisse.

Qualitätssicherung durch Träger

Die KOS erlebt, dass die Qualitätssicherung vermuteterweise aufgrund der unklaren Rolle der Träger trotz entsprechenden Vorgaben in der Ausschreibung in der Umsetzung wenig relevant ist. Wo bei es sich zeigte, dass Träger, die mit angestellten Coaches arbeiten, eher bereit sind auch in die Qualitätssicherung zu investieren.

Auswahl der Coaches

Die KOS beobachtet Schwierigkeiten, das konkrete Kompetenzprofil der Coaches mit den Marktbedingungen in Einklang zu bringen. Die Anforderungen an die Kompetenzen der Coaches muss sich auch in realistischen Preiskalkulationen der Träger niederschlagen. Die in der Ausschreibung vorgeschlagenen Personen sollten auch wirklich zum Einsatz kommen. Gutes Personal zu haben, ist für das Programm sehr wichtig. Es braucht hierfür wiederum mehr Klarheit, welche Aufgaben übernimmt der Träger, welche Aufgaben die Operativkraft. Beides muss bereits in der Ausschreibung klar sein, damit auch die richtigen Personen rekrutiert werden (entweder Kompetenzen für die Arbeit mit Lehrlingen und Lehrbetrieben oder individuelle Schwerpunkte).

Wissensmanagement

Zur weiteren Entwicklung des Programms wäre es aus Sicht der KOS von Bedeutung, Formate auszubauen, die ein voneinander Lernen ermöglichen, um bspw. Entwicklungsschritte, die in einem Bundesland gelungen sind, auch auf andere Bundesländer auszudehnen. Dafür sollten Instrumente

zur multilateralen Kommunikation entwickelt und verbreitet werden. Dazu zählen dialogische Formate, die sich durch Austausch und gemeinsamer Entwicklungsarbeit mit den im Programm involvierten Coaches auszeichnen.

Ein Format in dem jährlich bereits ein Beitrag dazu geleistet wird, ist der Erfahrungsaustausch (ERFA), ein Instrument, das einen Raum für Austausch zwischen den UmsetzerInnen aus allen Bundesländern schafft und dadurch auch zu einem gemeinsamen Verständnis des Programms und der Gestaltung eines einheitlichen Angebots über alle Bundesländern hinweg beiträgt.

Beschwerdemanagement

Beschwerdemanagement findet vor allem auf der Ebene zwischen Coaches und KOS statt. Die Träger selbst nehmen diese Aufgabe wenig wahr. Die KOS stellt für Beschwerdemanagement einen klaren Ablauf zur Verfügung: Es geht darum, die Sicht des Beschwerdeführers zu hören und nachzufragen, welchen Bedarf er hinsichtlich einer Lösung hat, mögliche Learnings herausarbeiten und in die Regelstrukturen der Organisation zurückfließen zu lassen. Diese Strukturen sind eine gute Grundlagen, um in einem nächsten Schritt einen tatsächlichen Prozess zu entwickeln.

Die Rolle von Kommunikation und Vernetzung für die Programmsteuerung

Die Aktivitäten im Leistungsbereich Kommunikation und Vernetzung (KuV) sind wesentlich für die Zielerreichung. Wie jede Marke muss sich auch Lehre statt Leere selbst vermarkten. Die KOS empfiehlt, um sich der Bedeutung von KuV bewusst zu machen, den Vergleich zum Vorläuferprojekt „Rock your Future“, in dem es kein Budget für Kommunikation und Vernetzung (Vertrieb, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing) gab. Die Fallzahlen waren deutlich niedriger und es gab große Probleme, Fälle zu akquirieren.

Gestaltung von Kommunikation und Vernetzung auf Bundesebene

Die Rolle der KOS beinhaltet zentralisierte Medienarbeit und die bundesweite Steuerung der Kommunikation und Vernetzung.

Zu den zentral gestalteten Kommunikationsmitteln zählen:

- Webauftritt: laufende Optimierung des Webauftritts als zentraler Kommunikationskanal Internet, Branding von E-Mails etc. funktioniert derzeit nicht
- Medienarbeit: darunter fällt das Platzieren von Artikeln in Zeitschriften, sehr professionell aufgestellt derzeit keine langfristige Jahresplanung möglich, da Budget und entsprechende Aufträge nur kurzfristig vorliegen
- Regionale Medienarbeit und Öffentlichkeitsarbeit: liegt nicht im Verantwortungsbereich der regionalen Umsetzer, die Träger und Coaches müssen ihre Vorhaben zu etwaige Medienbeiträgen mit der KOS absprechen bzw. sich an die CI- bzw. CD-Vorgaben halten, was jedoch nicht immer nach dem vorgegebenen Prozess funktioniert, sowie wird das diesbezügliche Unterstützungsservice der KOS zu wenig abgerufen, dazu bräuchte es vermehrt Präsenz und Schulungen durch die KOS, geplant ist für 2020 vor Ort Besprechungen zu dem Thema mit den jeweiligen Trägern durchzuführen.
- Werbemittel: generell gut aufgestellt (Beispiel Turnsackerl), immer wieder positives Feedback, wichtig als Marken- und Informationsträger

Mögliche Erweiterung des Angebots:

- Zentrale Hotline: Journaldienste der unterschiedlichen Bundesländer, jedoch wichtig, dass kompetente Personen diese Dienste übernehmen, damit eine gute Erstberatung und Zielarbeit möglich wird. Eventuell wäre auch eine Erweiterung des Angebots durch Telefoncoaching denkbar.
- e-Coaching und Einsatz von Social Media: hierzu wäre es notwendig entsprechende ExpertInnen hinzuzuziehen, um den Bedarf und den Aufwand realistisch einschätzen zu können.

Koordination der Kommunikation und Vernetzung durch Träger – KuV-Pläne und Steuerung der Umsetzung durch Träger

Die Koordination der regionalen KuV-Aktivitäten erfolgt auf Basis eines jährlichen KuV-Plans, der von Seiten der Träger entlang eines vorgegebenen Mengengerüsts und den fünf KuV-Instrumenten (Vernetzung, Bekanntmachung, Repräsentanzen, Projekte, Messe/Events) erstellt wird. Die Erfahrung der KOS zeigt, dass die Umsetzung entlang dieses Plans nicht wirklich ausreichend funktioniert. Worauf seitens der KOS mit Unverständnis reagiert wird, da nach einigen Jahren im Programm der Markt eigentlich bekannt sein sollte. In der Praxis agieren die Träger und die nachgeschalteten Coaches anhand von Eventualitäten und fordern auch für die Planung und Umsetzung der KuV-Maßnahmen mehr Flexibilität.

Prinzipiell stimmt auch die KOS zu, dass die Planung der KuV-Aktivitäten hinsichtlich Phasen und Zielkontingente vereinfacht werden sollte. Dennoch fordern sie mehr Durchgriffsrecht hinsichtlich der Führung der Träger in KuV-Angelegenheiten, um mehr Planung und Controlling einfordern zu können.

Die KOS nimmt hinsichtlich der Umsetzung der KuV-Aktivitäten eine Schwäche der Träger hinsichtlich Führung der Coaches wahr, v.a. dass es keine Steuerung, Zuteilung und generelle Schwerpunktsetzung gibt. Das betrifft auch die Planung des Einsatzes der verschiedenen Instrumente), die in der Umsetzung scheinbar oft ad hoc zum Einsatz kommen. Prinzipiell funktionieren die Kategorien der Instrumente aber gut und seit drei Jahren sehr stabil. Deren konsequente Protokollierung ist laut KOS auch wesentlich für die Darstellung nach Außen gegenüber den Fördergebern, um die Notwendigkeit fortlaufender KuV-Aktivitäten zu dokumentieren.

KuV: Zugänge ins Programm

Die Aufschließung der Fälle ins Programm erfolgt zielgerichtet nach den fünf Instrumenten. Prinzipiell ermöglichen diese Instrumente einen niederschweligen Zugang ins Programm. Jedoch gibt es bestimmte Faktoren, die den niederschweligen Zugang beeinflussen.

Beispielsweise, auch wenn der Zugang in den Berufsschulen selbst für Lehrlinge mit knappen Zeitressourcen relativ leicht möglich wäre, wirkt hier die Angst vor Stigmatisierung (Lehrer schickt Lehrling zum Coach, jeder sieht, wenn Lehrling Coaching in Anspruch nimmt) einem barrierefreien Zugang entgegen. Auch dass bereits für ein Erstgespräch Unterschriften eingefordert werden, wirkt negativ auf eine Niederschwelligkeit. Um die Niederschwelligkeit weiter zu verbessern, wären im Jugendcoaching erprobte Ansätze (z.B. Coachcafe) anzudenken, obwohl diese sehr kostenintensiv sind. Auch Instrumente wie Telefoncoaching, Skype etc. wären niederschweliger und flexibler einsetzbar. Bei der Förderung dieser Kontakte, die nicht face-to-face erfolgen, kann jedoch die Dokumentation nicht durch Unterschriften erfolgen.

Zusammenarbeit mit der Lehrlingsstelle

Prinzipiell funktioniert die Kooperation mit den regionalen Lehrlingsstellen sehr gut, was auch daran liegt, dass die KOS zweimal jährlich intensiv durch alle Bundesländer getourt ist. Lehre statt Leere bedeutet für Lehrlingsstelle eine zusätzliche Aufgabe. Jedoch könnte die Förderfähigkeitsprüfung

über CZone und Lehrvertrags-Datenbank auch von der KOS selbstständig durchgeführt werden. So könnte eine zusätzliche Zuständigkeit im LSL-System reduziert werden.

Aber die Einbeziehung und Information der Lehrlingsstelle sowie der Austausch ist von großer Bedeutung. Denn die Lehrlingsstelle weiß am besten, was im Bundesland los ist, hat Unternehmenskontakte und ist die (Betriebs-)Beratungsstelle Nr. 1.

Hinsichtlich der Aufschließung von Coachingfällen, vor allem von LBC-Fälle, lassen sich zwischen den Bundesländern aufgrund regionaler Besonderheiten doch große Unterschiede festhalten. In Niederösterreich gibt es beispielsweise ein starkes Konkurrenzangebot durch die LehrstellenberaterInnen, in Vorarlberg gab es ein historisch gewachsenes Angebot an der Lehrlingsstelle, das der Wirkmächtigkeit der LSL-Umsetzung Grenzen gesetzt hat. In vielen anderen Bundesländern kommt es jedoch zu einer bedeutsamen Unterstützung.

Vernetzung

Prinzipiell ist es aus Perspektive der KOS gut gelungen, sich in der Landschaft zu positionieren, dennoch gibt es immer wieder Situationen, in denen Lehre statt Konkurrenz wahrgenommen wird. Die Vernetzungsarbeit ist sehr aufwändig, an einzelnen Personen orientiert und an erster Stelle gilt es Vertrauen Handlungspartnern zu schaffen.

Bekanntmachung

Für die Aufschließung von Lehrlingen ist besonders die Anwesenheit vor Ort wichtig, in den Schulen (siehe Repräsentanzen), aber auch in den Betrieben oder sonstigen sozialen Einrichtungen. Als zusätzliche KuV-Kategorie könnten „Schulungen, Workshops“ angedacht werden.

Um die Bekanntmachung bei Betrieben zu forcieren bräuchte es eine verstärkte Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer. In einigen Bundesländern gab es ein Verbot der Wirtschaftskammer an die Coaches, direkt vor Ort Betriebe aufzusuchen, um das Programm vorzustellen. In anderen Bundesländern gab es nur mäßige Unterstützung durch die Wirtschaftskammern, obwohl bei diesen, laut KOS, eine immense Hebelwirkung zu erwarten wäre, v.a. wenn direkt verschränkt mit der WK vorgegangen und dieses Angebot verstärkt gemeinsam präsentiert werden würde.

Repräsentanzen

Die Repräsentanzen, also die regelmäßige Anwesenheit in den Berufsschulen, stellen einen sehr relevanten Anteil der Aufschließungsarbeit dar. Die KOS sieht den Bedarf, diese möglichst flächendeckend auszuweiten. Dieser Zugang ins Programm sollte allen Lehrlingen zur Verfügung stehen, denn dieser erfolgt unkompliziert, niederschwellig und günstig. Zusätzlich sollte angedacht werden, die Repräsentanzen auf Lehrlingshäuser und Unternehmen auszudehnen.

Da die Jugendlichen durch ihre berufliche Tätigkeit und den Besuch der Berufsschule zeitlich ziemlich ausgelastet sind, ist es wichtig, dass die Coaches direkt vor Ort und in der unmittelbaren Nähe aufsuchend arbeiten. Auch bietet das Setting die Möglichkeit, mit LehrerInnen ins Gespräch zu kommen, und dadurch die Jugendlichen noch besser unterstützen zu können.

Aus Steuerungsperspektive empfiehlt die KOS, das Instrument der Repräsentanzen aus den KuV-Aktivitäten herauszunehmen, und als eigenem Punkt der Leistungserbringung in der Nähe zum Coaching anzusiedeln. Bestehende Repräsentanzen gilt es zu evaluieren und zu beobachten, ob nach einer anfänglichen starken Präsenz an den Schulen und nachhaltiger Etablierung des Angebots, die Stunden der vor Ort Anwesenheit wieder gedrosselt werden können. Beobachtet werden konnte jedoch, dass eine Reduktion der Anwesenheitsstunden von den Schulen nicht gutiert wurde.

Messen, Events

Die Teilnahme an Messen oder Events wird von der KOS positiv beurteilt. Dieses Format hat Potenzial sich einerseits in der Community zu vernetzen, andererseits zusätzlich zu den Lehrlingen selbst auch auf Systempartner wie Eltern oder PädagogInnen zu treffen. Zudem stellt der Besuch von Messen eine Möglichkeit dar, mit Betrieben in Kontakt zu kommen.

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios: Coaching und Case Management

Bewertung des Coachingprozesses

Insgesamt wird der Coachingprozess als stimmig beurteilt und soll in dieser Form auch weitergeführt werden. In einigen Details liegt jedoch Änderungspotenzial.

Auskunft/Beratung

Die vor dem eigentlichen Beginn des Coachingprozesses zu erbringenden Leistungen Auskünfte (Allgemeine Informationen zum Programm) und Beratung (Bezug auf ein konkretes Problem und Vermittlung ins Coaching oder andere Unterstützungsleistung) sind Teil des Pauschalstundensatzes. In der Praxis dauern diese Beratungssequenzen oftmals länger als 15min und die Trennschärfe zu einem Erstgespräch ist nicht wirklich gegeben, da die KundInnen bereits am Telefon von ihren Themen und Problemen berichten. Eine reine Auskunftserteilung über das Programm (eher eine KuV-Leistung) ist in diesem Kontext weniger häufig. Dieser Teil der Kontaktaufnahme ist in der Praxis wenig standardisierbar, auch hinsichtlich der Dauer (>15min), jedoch für den Einstieg ins Programm sehr zentral. Daher erscheint es sinnvoll, ihn in einer Neugestaltung des Programms als Teil der Coachingleistung zu definieren mit der Schwierigkeit, dass eine Dokumentation durch Unterschrift in diesen Fällen, insbesondere wenn es zu keinem weiteren persönlichen Gespräch kommt, schwierig ist.

Dadurch, dass eine Beratung zum Programm nicht abrechenbar ist, ist zudem davon auszugehen, dass die Coaches in der Praxis verstärkt versuchen, mit möglichen InteressentInnen sofort ein Erstgespräch zu führen.

Erstgespräch

Das Erstgespräch ist ein elementarer Baustein des Coachingprozesses. Laut Handbuch ist zu klären, ob das Coaching für die KlientInnen geeignet ist und wenn, dann bereits konkrete Zielsetzungen zu formulieren. Aus Perspektive der KOS gelingt es den Coaches jedoch nicht ausreichend, eine konkrete Zielsetzung für den Coachingprozess (sei es ein Einmalcoaching oder ein langfristiges) herauszuarbeiten. Die Coaches nutzen das Erstgespräch für ein offenes Kennenlerngespräch mit den Jugendlichen, da es bei der Zielgruppe oftmals schwer fällt, sofort ins zielorientierte Arbeiten einzusteigen. In der Arbeit mit Betrieben hingegen gelingt das Setzen von Zielen bereits im Erstgespräch gut.

Coachingverständnis im Programm „Wofür sind wir konkret da?“

Der Coachingprozess im Programm Lehre statt Lehre zeichnet sich durch eine große Vielfalt, Flexibilität und Offenheit hinsichtlich Dauer, Betreuungsintensität sowie individueller Bedarfsorientierung aus. Dieses Alleinstellungsmerkmal ermöglicht eine Unterstützungsleistung, die sich an der individuellen Situation der Jugendlichen und Betriebe orientiert.

Die Klarheit unter den Coaches jedoch, wieviel Öffnung und wieviel Schließung notwendig ist, müsste laut KOS nochmals verbessert werden. Der Eindruck der KOS ist, dass sich die Coaches

mehr Struktur und Abgrenzung wünschen, was unter die Coachingmöglichkeiten im Programm fällt und wie groß Spielraum, insbesondere der thematische, wirklich ist.

Das konkrete individuelle Coachingverständnis ist stark vom (Aus-)Bildungshintergrund der Coaches abhängig, das auch das methodische Vorgehen der einzelnen Coaches bestimmt. Je nach diesem Hintergrund tendieren die Coaches zu einem „bei der Hand nehmen“ oder „Hilfe zur Selbsthilfe“ oder agieren als „*Checker*“ für Lehrlinge und Betriebe. Als wesentliches Qualitätsmerkmal für den Coachingprozess sieht hier die Koordination wiederum die (dokumentierte) Zielerreichung.

Eine Schwierigkeit in der Definition eines gemeinsamen Coachingverständnisses könnte sich dadurch ergeben, dass der Coachingbegriff eigentlich dem Managementkontext entlehnt ist und sich nicht zur Gänze auf die Zielgruppe der Jugendlichen übertragen lässt, die mit anderen Themenlagen konfrontiert sind, die sich nicht durch kurzfristige Interventionen lösen lassen, sondern eine längerfristige Begleitung benötigen. Dadurch wird eine verstärkt sozialpädagogische oder psychosoziale Betreuung notwendig. Beim Coaching von Erwachsenen (im Rahmen eines LBC) ist es jedoch von umso größerer Bedeutung sich an einem klassischen Coachingansatz zu orientieren, um eine klare Abgrenzung zu einer Unternehmensberatung herzustellen, was auch den klaren Vorgaben des Auftraggebers und dem Umfeld der Wirtschaftskammer entspricht.

Eine Professionalisierung des gemeinsamen Coachingsverständnisses könnte, so die KOS, durch die Auswahl und Zulassung der Coaches im Programm verstärkt werden, wie auch durch Weiterbildungen zum Thema, „wer sind wir, wofür stehen wir“. Zusätzlich braucht es auch noch eine spezifischere Leistungsbeschreibung oder eine gezieltere inhaltliche Steuerung des Coachingprozesses und die entsprechenden Abrechnungs- und Dokumentationsvorgaben (normative Vorgaben).

Da insbesondere das LBC auch bundeslandübergreifend agiert und eine einheitliche Leistung anbieten soll, wäre eine weitere Standardisierung des Programms hierfür erforderlich.

In die konkreten Tätigkeiten der Coaches in der Praxis haben die beiden KoordinatorInnen jedoch wenig Einblick und äußern einen entsprechenden zusätzlichen Bedarf, auch um aktiver mitgestalten zu können. Das wäre beispielsweise, so eine KOS-Vertreterin, durch eine ausführlichere inhaltliche Dokumentation zu erreichen, auch um Fragen der Angemessenheit oder Fortsetzungsquoten etc. beurteilen zu können.

Fortsetzungsquoten

Derzeit steht die Fortsetzungsquote von Erstgespräch zu weiterführendem Coaching bei rund 50 %, wobei es wesentliche Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesländern gibt. Wobei nicht eindeutig klar ist, welche Faktoren für eine Fortsetzung des Coachings ausschlaggebend sind, spielen laut KOS auch die unterschiedlichen regionalen Rahmenbedingungen eine Rolle bei den unterschiedlichen Fortsetzungsquoten. In Wien bspw. wird ein Clearing über das Erstgespräch abgewickelt, ein Teil der KlientInnen wird in ein Nachhilfeangebot weitervermittelt, ein Teil geht in ein weiterführendes Coaching. In Tirol zeigt sich, dass viele Repräsentanzen zu geringerer Fortsetzungsquoten führen, auch deswegen weil es in verschiedenen Bundesländern die Tendenz gibt, Beratungen zum Programm bereits als Erstgespräch zu führen.

Es besteht auch die Möglichkeit, dass ein Coaching nach einer Einheit bereits wieder abgeschlossen ist. Auch in diesen Fällen sollte dokumentiert werden, was die genaue Zielsetzung für dieses Einmalcoaching war, auch wenn es nur eine kleinere Hilfestellung oder ein qualifizierter Weiterverweis war.

Aus Sicht der Auftraggeber gibt es unterschiedliche Ansätze, während das BMASGK befürwortet, dass die Jugendlichen möglichst das gesamte Angebot in Anspruch nehmen, sieht das BMDW insbesondere hohe Aufschließungsquoten als relevant an.

Weil die konkreten Mengengerüste nur bis 2018 vorgegeben waren, wurde ab 2019 als Testphase auf die Dauer des Coachingprozesses abgestellt. Die Herausforderung, die mit dem Fokus auf Fortsetzungsquoten einhergeht ist, dass unter Umständen auch Coachings nach dem Erstgespräch fortgeführt werden, die nicht zwingend erforderlich sind.

Abgrenzung Coaching – Case Management

Aus Sicht der KOS ist die Abgrenzung von Coaching und Case Management für Coaches weiterhin nicht durchgängig klar, obwohl das entscheidende Kriterium, das durch die Involvierung einer dritten Person definiert ist, wiederholt unter den Coaches verbreitet wurde. Auch die Definition von Case Management über bestimmte Themen funktioniert in der Praxis nicht. Coaches mit einer Case Management-Ausbildung sind in der Abgrenzung geübt. Eine klare Begründung für diese Unsicherheit liegt laut KOS nicht auf der Hand, aber möglicherweise ist ein geteiltes Coachingverständnis zum Programm nicht ausreichend vorhanden. Als mittelfristige Konsequenz wurde Case Management aus dem Datenmonitoring herausgenommen. Die Coaches setzen in der CZone mittlerweile nur noch ein „Häckchen“ und ergänzen Textanmerkungen.

Abschluss des Coachings

Der Coachingprozess muss sich, da er auf einer freiwilligen Teilnahme beruht, auch an der Erreichbarkeit und Teilnahmebereitschaft der Jugendlichen orientieren. Dieses Verhalten der Jugendlichen beeinflusst den Coachingprozess und erschwert in vielen Fällen einen klaren Abschluss. So kann es sein, dass ein Jugendlicher nachdem ein bestimmtes Thema bearbeitet wurde, unangekündigt nicht mehr erreichbar ist. Das und auch das Anliegen, den Lehrlingen langfristig ein offenes Angebot zu bieten, führt dazu, dass der Coachingprozess nicht abgeschlossen wird und auch keine Enderfassung erfolgt.

Dennoch ist es die Position der KOS, dass die Coaches sich an einen klaren Coachingprozess halten sollten, auch um den Jugendlichen selbst (aus einer pädagogischen Haltung heraus) diese Klarheit vermittelt werden sollte. Damit gilt es auch einen Fall endzuerfassen, wenn sich ein Lehrling länger nicht mehr meldet. Sollte er dennoch wieder Kontakt aufnehmen, besteht noch immer die Möglichkeit ihn im Rahmen der Nachbetreuung zu unterstützen bzw. den Fall wiederaufzunehmen.

Dieser Umgang mit dem Abschluss eines Coachings ist klarer in eine Leistungsbeschreibung bzw. in die Dokumentations- und Abrechnungspflichten aufzunehmen.

Nachbetreuung

Die Nachbetreuung erfolgt nur selten proaktiv durch Coach, sondern im Regelfall wenn der Lehrling sich eigenständig beim Coach meldet.

LeistungsempfängerInnen, Schwerpunktzielgruppen und mögliche zukünftige Zielgruppen

Die KOS empfiehlt die Gruppe der LeistungsempfängerInnen auszudehnen, insbesondere auf Lehrlinge, die ihre Lehrabschlussprüfung positiv absolviert haben, da diese nach der gesetzlichen Behaltfrist Gefahr laufen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren und wenig Orientierung für eine Arbeitsplatzsuche haben. Falls ein Verlust des Arbeitsplatzes nach Abschluss der Lehre droht, könnte das Coaching wesentlich zu einer nachhaltigen Arbeitsmarktintegration beitragen.

Wichtig wäre es, Angehörigen als Zielgruppe stärker zu berücksichtigen, nicht unbedingt mit unbegrenzten Coachings, aber als kurzfristiger Empfänger von Coachingleistungen. Die Eltern und sonstige Bezugspersonen (teilweise auch PädagogInnen) wirken stark in das System und deren Positionen könnten dadurch explizit mit aufgenommen werden.

Mit den politisch definierten Schwerpunktzielgruppen wollte man einen Fokus auf bestimmte Gruppen erleichtern, indem bspw. durch KuV-Aktivitäten diese Zielgruppen besonders angesprochen werden. Diese Schwerpunktsetzung hat sich in der Praxis nicht als praktikabel erwiesen und die Umsetzung eher erschwert (Übersetzung in KuV, Fallzahlen).

Eine Empfehlung der KOS geht dahingehend, regionale Vorgaben für Schwerpunktsetzungen in Absprache mit der Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer zu entwickeln, um bspw. besondere Branchen, Berufsbilder oder Zielgruppen in den Blick zu nehmen und zugleich gemeinsam entsprechende Strategien und Maßnahmen zu planen.

Bewertung des Lehrbetriebscoaching

Das Lehrbetriebscoaching ist laut KOS zu einem selbstbewussten, eigenständigen und starken Angebot weiterzuentwickeln, da derzeit die Erfolge hinsichtlich Fallzahlen noch zurückbleiben. Aber gerade in diesem Kontext braucht es Zeit, damit sich eine erfolgreiche Marke herausbilden kann.

Es braucht, laut einer Koordinatorin (PP), eine klare Trennung zu dem LLC-Angebot. Ein Lehrbetriebscoaching sollte nicht nur ein Problem mit einem Lehrling anvisieren, sondern auch die betrieblichen Strukturen oder eine Verbesserung der Lehrausbildung in den Fokus nehmen. Dabei ist jedoch die Abgrenzung zu einer Unternehmensberatung zu beachten und aufrechtzuerhalten. Diese klaren Zielvereinbarungen sollten auch verstärkt in der Leistungsbeschreibung und Programm verankert werden.

Die zweite Koordinatorin (DZ) sieht jedoch keine Notwendigkeit, das Angebot in größeren Zügen anzupassen, sondern der Fokus sollte stärker darauf gerichtet werden, wie es verstärkt bekannt gemacht werden kann. Die kolportierte Erwartung der Betriebe an das Coaching ist, die „Reparatur“ eines problematischen Lehrlings. Die Betriebe wünschen sich oftmals eine vorgefertigte Lösung. Der LBC-Prozess sieht aber nur eine Begleitung hin zu einer Lösung vor. Während diese Haltung oftmals von den Coaches kritisiert wird, sieht hier die KOS (DZ) auch einen möglichen Türöffner in das Unternehmen, um mit ihnen an diesem Thema zu arbeiten.

Hinsichtlich der Erwartung der Betriebe, ist es dennoch wichtig beim eigenen Coachingverständnis zu bleiben und auch mögliche Fälle abzulehnen, die diesem widersprechen (Freiwilligkeit, Ergebnisoffenheit etc.).

Coaching in der Triade: Coach – Betrieb – Lehrling

Es mag laut KOS nicht immer realistisch umzusetzen zu sein, aber es sollte darauf geachtet werden, dass nicht dieselbe Person einen Lehrling und dessen Lehrbetrieb coacht. Die Involvierung von zwei Coaches erhöht jedoch auch die Komplexität hinsichtlich Fallübergaben und Absprachen.

Im Lehrbetriebscoaching gilt es verstärkt zu berücksichtigen, wer der Fallbringer und wer der eigentliche Fallnehmer ist. Wenn der Betrieb einen Fall einbringt, ist es wichtig darauf zu achten, dass die Freiwilligkeit des Lehrlings entsprechend beachtet wird.

In Fällen, in denen eine Vermittlung zwischen Lehrling und Betrieb in einer Krisensituation zum Thema wird, kann ein Coaching in der Triade und in einer VermittlerInnenrolle jedoch sehr wohl zielführend sein. Voraussetzung ist eine professionelle Haltung und der entsprechende Hintergrund des involvierten Coaches.

Hohe Kompetenzanforderung an Coaches

Zu den Kompetenzanforderungen der Coaches zählen Kompetenzen in der Arbeit mit Jugendlichen, mit Betrieben, Erfahrungen in der beruflichen Bildung und Kompetenzen in Kommunikation und Vernetzung sowie ein vorhandenes persönliches und berufliches Netzwerk.

Es hängt, neben den individuellen Neigungen, von den spezifischen Fähigkeiten der einzelnen Coaches ab, ob diese gleichermaßen Lehrlinge, wie AusbilderInnen und BetriebsvertreterInnen coachen. Wichtig ist es jedoch, dass es sich um kein Fachcoaching handelt und es für das Coaching kein Spezialwissen in bestimmten Themen bedarf.

Zudem sind einige der Träger aufgrund ihrer Positionierung eher Unternehmen oder Lehrlingen zugewandt und dementsprechend in der Landschaft vernetzt (bspw. KUS/Wien arbeitnehmerInnenorientiert, WIFI arbeitgeberInnenorientiert). Die Träger müssen jedoch sicherstellen, dass sie in ihrem Team ausreichend qualifizierte Personen hat, die beide Zielgruppen servizieren können.

Die Rolle der Coaches, das Produkt nach außen zu vertreten und die Akquise von Fällen voranzutreiben, sieht die KOS als zentral für die Umsetzung des Programms an, nach dem dem Angebot zugrundeliegenden Leitsatz „One Face to the Customer“.

4.5. Quantitative Datenanalyse

Zusammenfassung

Die deskriptive Analyse von Daten der CZone diente dazu, entlang der Leitfragestellungen der Evaluierung die Umsetzung des LLC/LBC zu beschreiben und davon Muster und Hypothesen abzuleiten, die in der Folge mit Hilfe der quantitativen und qualitativen Befragung überprüft bzw. hinterfragt wurden.

Die verwendeten Daten werden, soweit möglich, auf Jahresbasis 2016 bis 2018 und nach Bundesland ausgewertet dargestellt. Gemeinsam mit der KOS erfolgte die Auswahl geeigneter Indikatoren und Datensätze. Anhand der durch die KOS übermittelten Datenauszüge (Datenbasis wo nicht anders angegeben CZone, KOS) erfolgte die Aufbereitung, Analyse und Visualisierung der Daten sowie die Muster- und Hypothesenbildung durch die ÖSB.

Reflexion des Programmsteuerungsmodells

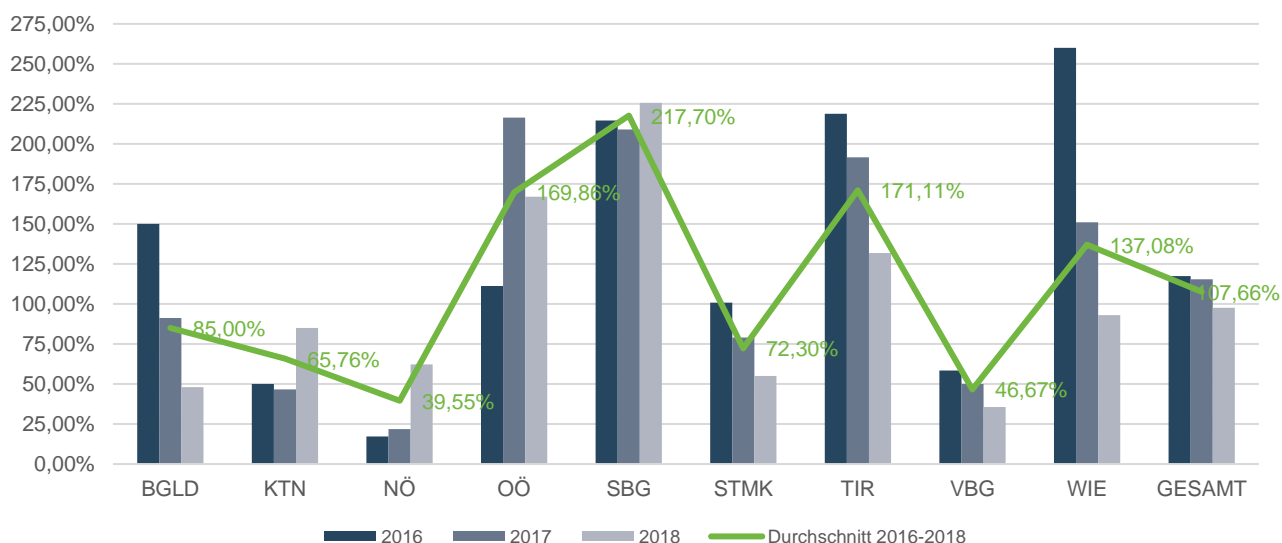
Unterschiede in Bezug auf die Leistungserbringung zwischen den einzelnen Losen

LLC

Tabelle 9: LLC Fälle – IST und PLAN, 2016-2018

	2016		2017		2018		GESAMT		
	IST	PLAN	IST	PLAN	IST	PLAN	IST	PLAN	Planerreichungsgrad
Burgenland	18	12	21	23	12	25	51	60	85,00 %
Kärnten	25	50	56	120	136	160	217	330	65,76 %
NÖ	24	140	48	220	193	310	265	670	39,55 %
OÖ	178	160	476	220	518	310	1.172	690	169,86 %
Salzburg	118	55	230	110	316	140	664	305	217,70 %
Steiermark	121	120	166	210	154	280	441	610	72,30 %
Tirol	175	80	230	120	211	160	616	360	171,11 %
Vorarlberg	111	190	115	230	96	270	322	690	46,67 %
Wien	325	125	438	290	409	440	1.172	855	137,08 %
GESAMT	1.095	932	1.780	1.543	2.045	2.095	4.920	4.570	107,66 %

Abbildung 25: LLC – Quantitative Ziele und deren Erreichung 2016-2018, nach Bundesland



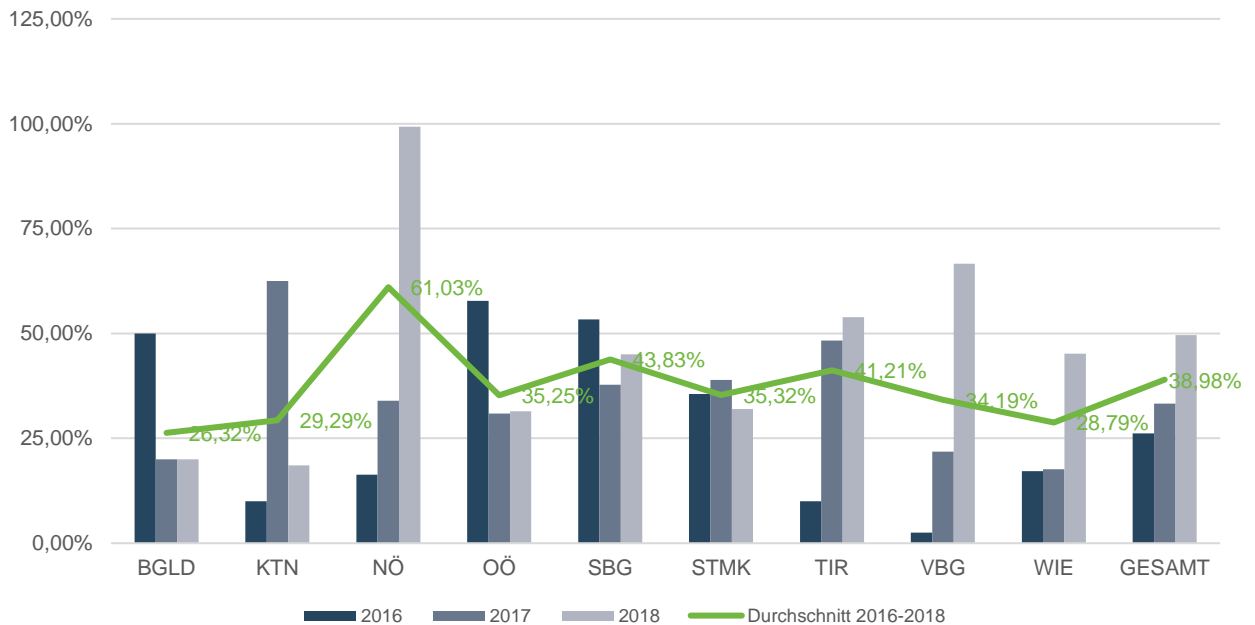
Bezüglich der LLC-Fälle streuen die Planerreichungsgrade insgesamt von 2016-2018 stark, zwischen rd. 40 % in Niederösterreich und rd. 218 % in Salzburg (Hinweis hierzu: Aus den qualitativen Interviews geht hervor, dass die Planzahlen nur als Richtlinie kommuniziert und betrachtet wurden.).

LBC

Tabelle 10: LBC – IST und PLAN, 2016-2018

	2016		2017		2018		GESAMT		
	IST	PLAN	IST	PLAN	IST	PLAN	IST	PLAN	Planerreichungsgrad
Burgenland	4	8	3	15	3	15	10	38	26,32 %
Kärnten	3	30	25	40	13	70	41	140	29,29 %
NÖ	9	55	34	100	134	135	177	290	61,03 %
OÖ	26	45	34	110	44	140	104	295	35,25 %
Salzburg	24	45	34	90	45	100	103	235	43,83 %
Steiermark	16	45	35	90	32	100	83	235	35,32 %
Tirol	4	40	29	60	35	65	68	165	41,21 %
Vorarlberg	1	40	12	55	40	60	53	155	34,19 %
Wien	12	70	22	125	61	135	95	330	28,79 %
GESAMT	99	378	228	685	407	820	734	1.883	38,98 %

Abbildung 26: LBC – Quantitative Ziele und deren Erreichung 2016-2018, nach Bundesland



Bezüglich der LBC-Fälle besteht ebenfalls eine große Streuung der Planerreichungsgrade insgesamt von 2016-2018, zwischen rd. 26 % im Burgenland und rd. 61 % in Niederösterreich (Auch hier der Hinweis: Aus den qualitativen Interviews geht hervor, dass die Planzahlen nur als Richtlinie kommuniziert und betrachtet wurden.).

(Schwerpunkt)zielgruppen und deren Erreichung

Grundgesamtheit der Lehrlinge (WKO Statistik)

Tabelle 11: Grundgesamtheit der Lehrlinge und weibliche Lehrlinge in für sie untypischen Lehrberufen, 2016-2018, nach Bundesland

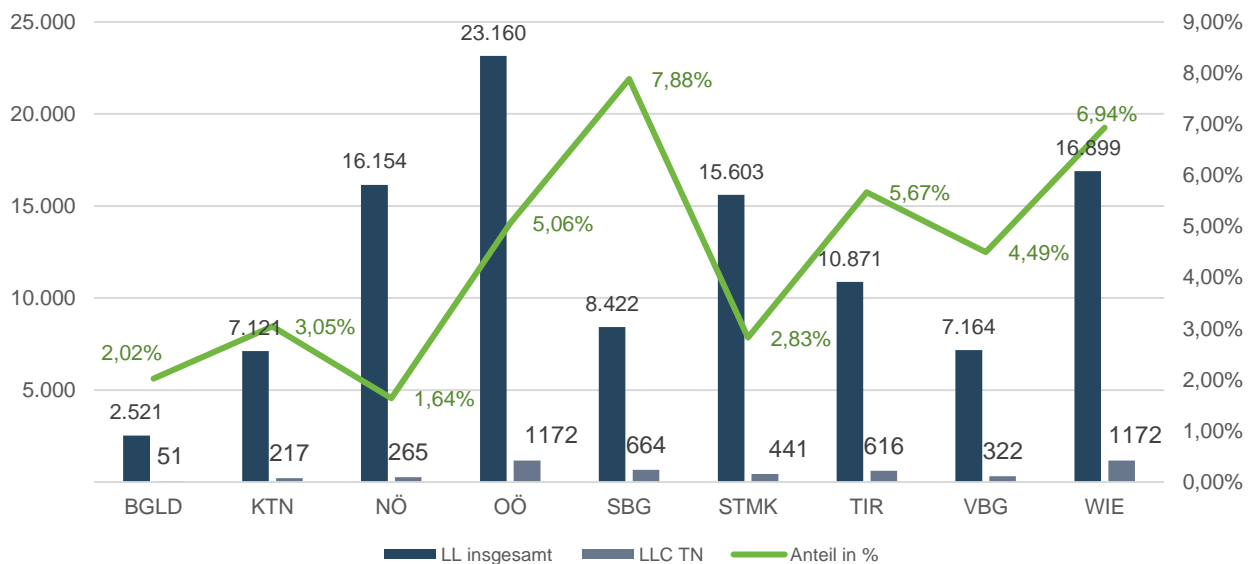
	2016			2017			2018		
	männlich	weiblich	ERGEBNIS	männlich	weiblich	ERGEBNIS	männlich	weiblich	ERGEBNIS
Burgenland	1.822	770	2.592	1.833	775	2.608	1.798	723	2.521
davon in Lehrberufen mit Anteil < 30 %		89			89			90	
Kärnten	4.619	2.516	7.135	4.533	2.557	7.090	4.557	2.564	7.121
davon in Lehrberufen mit Anteil < 30 %		314			366			407	
Niederösterreich	11.458	4.585	16.043	11.357	4.464	15.821	11.628	4.526	16.154
davon in Lehrberufen mit Anteil < 30 %		536			536			534	
Oberösterreich	15.468	7.518	22.986	15.408	7.371	22.779	15.645	7.515	23.160
davon in Lehrberufen mit Anteil < 30 %		1.097			1.117			1.243	
Salzburg	5.333	2.899	8.232	5.430	2.842	8.272	5.528	2.894	8.422
davon in Lehrberufen mit Anteil < 30 %		245			261			294	
Steiermark	10.300	5.026	15.326	10.252	5.077	15.329	10.586	5.017	15.603
davon in Lehrberufen mit Anteil < 30 %		789			836			886	
Tirol	7.126	3.582	10.708	7.180	3.545	10.725	7.306	3.565	10.871
davon in Lehrberufen mit Anteil < 30 %		400			438			481	
Vorarlberg	4.796	2.300	7.096	4.888	2.255	7.143	4.957	2.207	7.164
davon in Lehrberufen mit Anteil < 30 %		413			436			443	
Wien	10.441	6.391	16.832	10.571	6.275	16.846	10.705	6.194	16.899
davon in Lehrberufen mit Anteil < 30 %		534			562			584	
Österreichweit	54.817	4.417	59.234	54.647	4.664	59.311	55.865	5.056	60.921

Quelle: WKO Lehrlingsstatistik, übermittelt von der KOS

Anmerkung: Die Unternehmen [werden] mehrfach gezählt, wenn sie in verschiedenen Bundesländern sind. Die Zuordnung zu Größenklassen erfolgt auf Basis der im jeweiligen Bundesland tätigen Beschäftigten. Damit ergibt die Summe über die Bundesländer auch nicht die Österreichwerte, wie sie in den Auswertungen zu den Lehrlingsquoten im Intranet ausgewiesen werden.

LLC

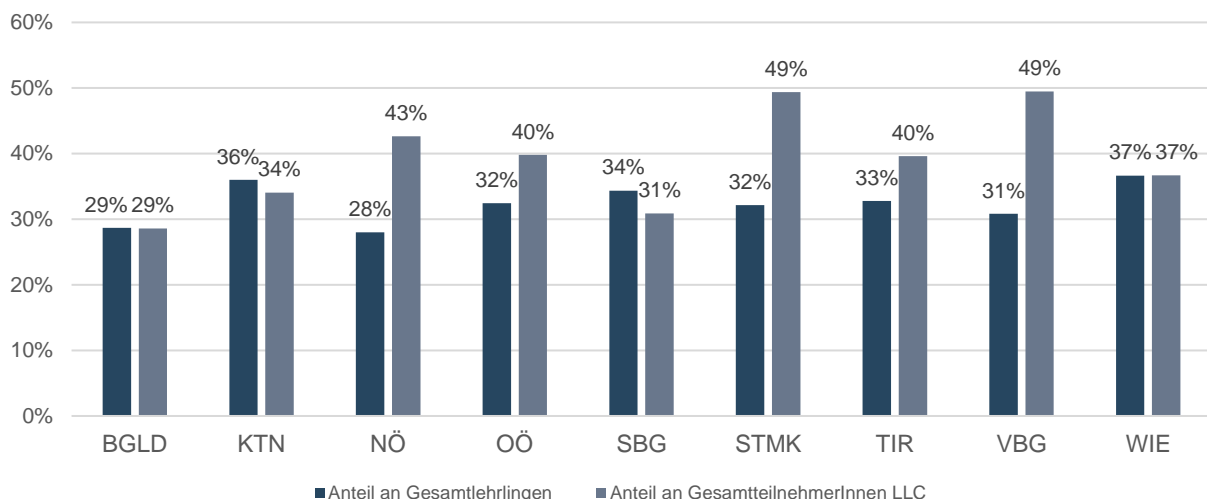
Abbildung 27: Lehrlinge insgesamt 2018 und LLC TeilnehmerInnen 2016-2018, nach Bundesland



Berechnungsbasis für Grundgesamtheit der Lehrlinge: Daten der WKO Lehrlingsstatistik, übermittelt von der KOS

Durch das LLC wurden zwischen 1,6 % (in Niederösterreich) und 7,9 % (in Salzburg) der Lehrlinge in den jeweiligen Bundesländern erreicht.

Abbildung 28: Weibliche Lehrlinge insgesamt und im LLC TeilnehmerInnen 2018, nach Bundesland

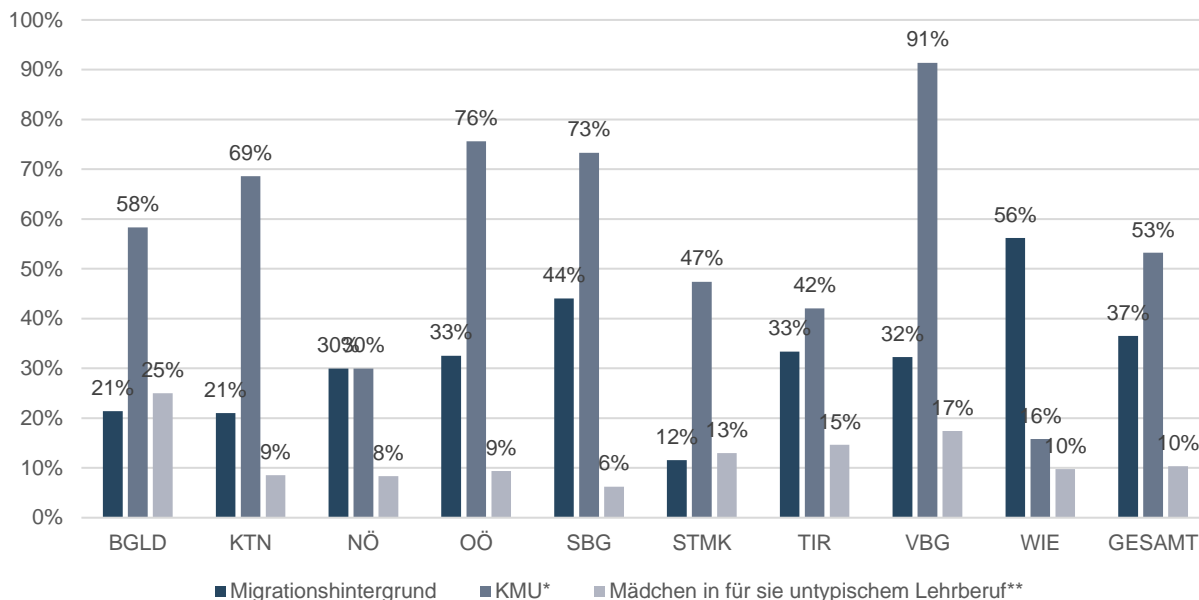


Berechnungsbasis für Grundgesamtheit der Lehrlinge: Daten der WKO Lehrlingsstatistik, übermittelt von der KOS

In fast allen Bundesländern sind weibliche Lehrlinge im LLC, verglichen mit ihrem Anteil an der Grundgesamtheit, (deutlich) überrepräsentiert bzw. es entsprechen die Anteile an weiblichen Lehrlingen im LLC und insgesamt einander. Nur in Kärnten sind weibliche Lehrlinge im LLC marginal unterrepräsentiert.

Schwerpunktzielgruppen insgesamt

Abbildung 29: LLC TeilnehmerInnen 2018, nach Zielgruppe und Bundesland

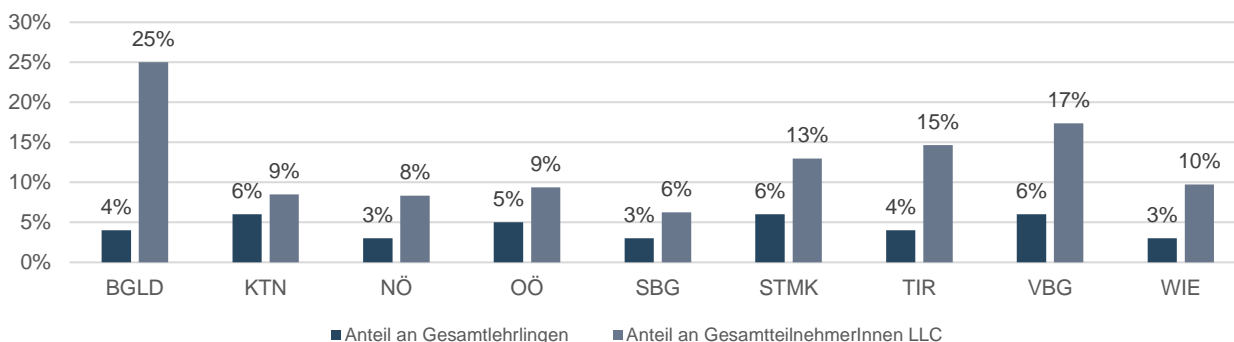


* rd. 1/3 missing values

** Definition: WKO Lehrlingsstatistik, Auswahl an Lehrberufen mit Mädchenanteil <30 % (Stand: 2018)

Zielgruppe weibliche Lehrlinge in für sie untypischen Lehrberufen

Abbildung 30: Frauen in für sie untypischen Lehrberufen 2018, Anteil an der Gesamtzahl der Lehrlinge und Anteil an den GesamtteilnehmerInnen am LLC nach Bundesland

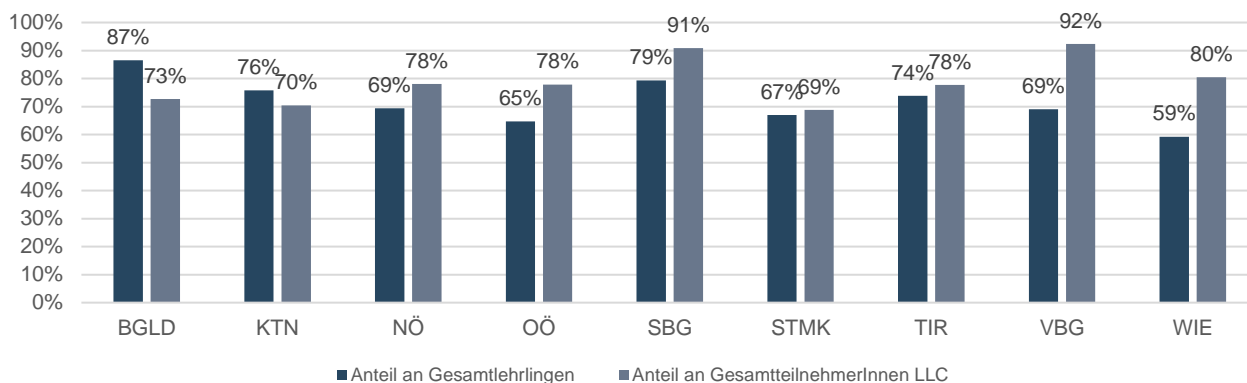


Berechnungsbasis für Grundgesamtheit der Lehrlinge: Daten der WKO Lehrlingsstatistik, übermittelt von der KOS

Die Zielgruppe „weibliche Lehrlinge in für sie untypischen Berufen“ wurde in allen Bundesländern sehr gut erreicht, ihre Anteile im LLC sind in allen Bundesländern (deutlich) über jenen an der Grundgesamtheit der Lehrlinge; von 6 % der LLC TN in Salzburg (verglichen mit 3 % Anteil an der Grundgesamtheit) bis zu 25 % der LLC TN im Burgenland (+21 %-Punkte über dem Anteil an der Grundgesamtheit).

Zielgruppe Lehrlinge in KMU (= Unternehmen mit bis zu 250 MA)

Abbildung 31: Lehrlinge in KMU 2018, Anteil an der Gesamtzahl der Lehrlinge und Anteil an den GesamtteilnehmerInnen am LLC nach Bundesland



Berechnungsbasis für Grundgesamtheit der Lehrlinge: Daten der WKO Lehrlingsstatistik, übermittelt von der KOS

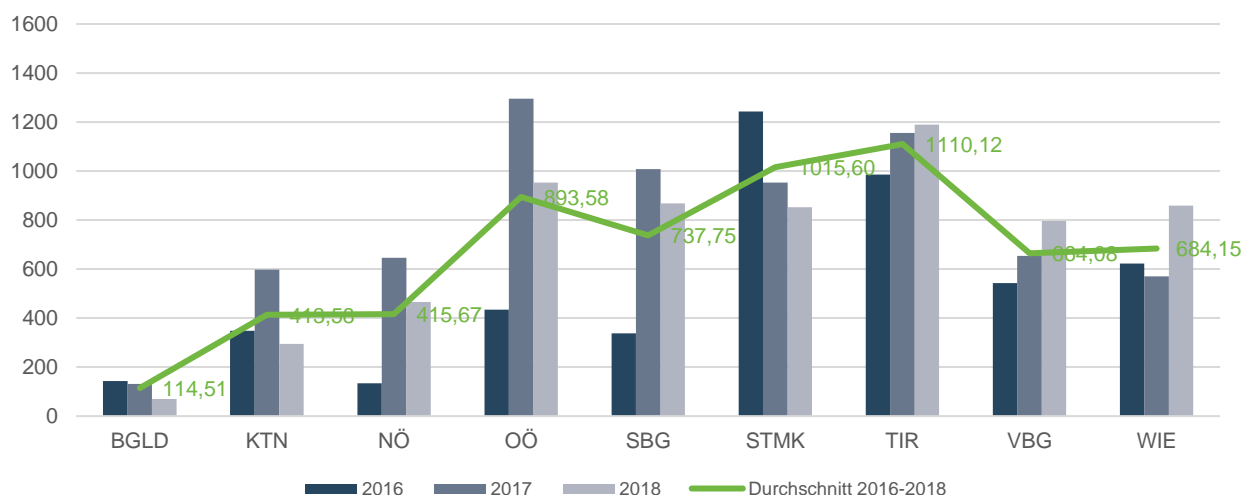
Anmerkung: Die Unternehmen [werden] mehrfach gezählt, wenn sie in verschiedenen Bundesländern sind. Die Zuordnung zu Größenklassen erfolgt auf Basis der im jeweiligen Bundesland tätigen Beschäftigten. Damit ergibt die Summe über die Bundesländer auch nicht die Österreichwerte, wie sie in den Auswertungen zu den Lehrlingsquoten im Intranet ausgewiesen werden.

Zur Erreichung der Zielgruppe „Lehrlinge in KMU“ kann auf Grund statistischer Unschärfen (Mehrfachzählungen nach der Kammersystematik; ein Drittel missing values zur Unternehmensgröße in der CZone-Statistik) vorsichtig festgehalten werden, dass auch hier die Anteile der TN im LLC jene an der Grundgesamtheit in den meisten Bundesländern übertreffen oder ihnen zumindest entsprechen.

Beitrag von Kommunikation und Vernetzung zur Zielerreichung

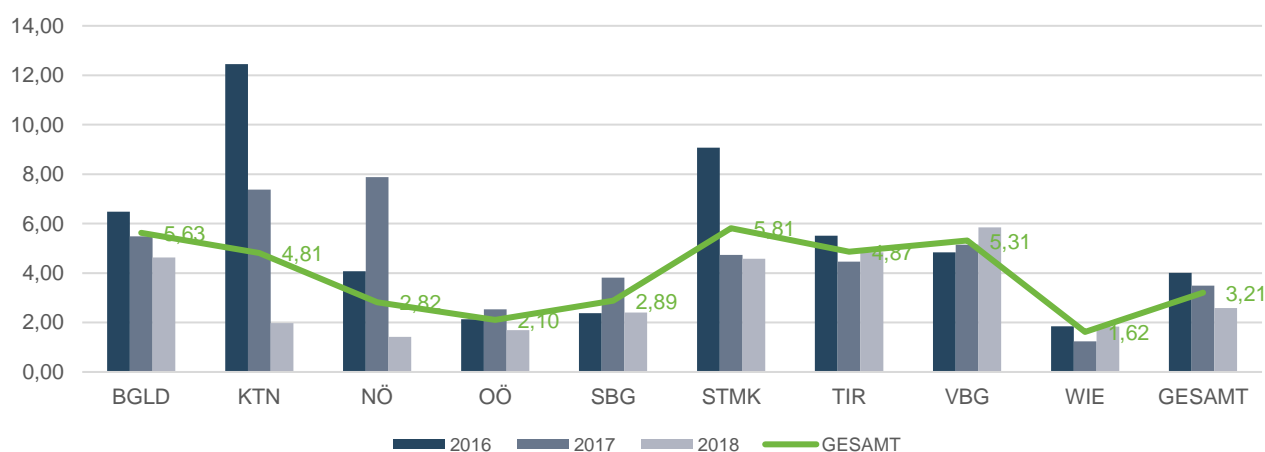
Kommunikation (KuV) und Anteile der Repräsentanzen

Abbildung 32: KuV-Stunden (LLC + LBC) 2016-2018, nach Bundesland



Im zweiten Jahr gestiegene und dann wieder rückläufige Anzahlen an KuV-Stunden zeigen sich in Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich und Salzburg. Mit jedem weiteren Jahr etwas gestiegene Anzahlen an KuV-Stunden zeigen sich in Tirol und Vorarlberg; gegenläufig entwickelten sich die KuV-Stunden im Burgenland und in der Steiermark. In Wien waren die KuV-Stunden im 2. Jahr etwas niedriger als im 1. Jahr, sie sind im 3. Jahr dann wieder angestiegen.

Abbildung 33: KuV-Stunden/Fall (LLC + LBC) 2016-2018, nach Bundesland



Pro Fall betrachtet ergeben sich in Wien (1,6 Stunden), Oberösterreich, Niederösterreich und Salzburg eher geringe Stundenanzahlen. In der Steiermark (5,8 Stunden), im Burgenland und in Vorarlberg ist die Anzahl der KuV-Stunden/Fall dagegen deutlich überdurchschnittlich.

Tabelle 12: Coachingstunden* zu KuV-Stunden und Anteil der Repräsentanzen an KuV 2016-2018, nach Bundesland

	2016		2017		2018	
	Coaching- stunden pro KuV-Stunde	Anteil Reprä- sentanzen an KuV***	Coaching- stunden pro KuV-Stunde	Anteil Reprä- sentanzen an KuV	Coaching- stunden pro KuV-Stunde	Anteil Reprä- sentanzen an KuV
BGLD	0,9	0,0 %	0,9	0,0 %	1,7	0,0 %
KTN	0,5	0,0 %	0,6	9,4 %	1,8	3,5 %
NÖ	0,8	0,0 %	0,9	18,8 %	2,9	1,4 %
OÖ	1,0	58,5 %	0,9	77,9 %	1,7	46,3 %
SBG	1,0	8,9 %	0,8	48,5 %	1,4	29,9 %
STMK	1,1	20,4 %	2,2	32,1 %	2,0	19,9 %
TIR	0,7	21,3 %	0,9	82,2 %	0,9	87,5 %
VBG	1,3	54,7 %	1,3	56,7 %	0,9	40,7 %
WIE**	2,4	8,3 %	2,1	15,6 %	2,0	10,0 %
GESAMT	1,1	24,16 %	1,2	46,9 %	1,6	30,6 %

* exkl. nicht-förderbare Fälle

** Wien-Träger hat seine Büros programmunabhängig an Schulstandorten, daher sind diese nicht als Repräsentanz ausgewiesen

*** die KuV-Aktivitäten hatten bis Ende 2016 andere Bezeichnungen; die Zuordnung zum Bereich Repräsentanz ist als Schätzung zu verstehen

Lesebeispiel: z.B. Wien 2016 – 1 KuV-Stunde zu 2,4 Coachingstunden; Repräsentanzen haben 8,3 % Anteil am KuV

Im Gesamtdurchschnitt stehen im Jahr 2018 1 KuV-Stunde 1,6 Coachingstunden gegenüber. Seit 2016 (1 KuV-Stunde zu 1,1 Coachingstunden) hat sich diese Relation verbessert – im Sinne, dass aus 1 KuV-Stunde zunehmend mehr Coachingstunden hervorgehen.

Mehr als 2 Coaching-Stunden ergeben sich im gesamten Zeitraum in Wien, bei einem anscheinend sehr geringen Anteil der Repräsentanzen am KuV – was im Fall Wien irreführend ist, denn der Träger hat seine Büros an Schulstandorten. Rd. 2 Coaching-Stunden pro KuV-Stunde haben sich 2017 und 2018 auch in der Steiermark, bei unterdurchschnittlichen Repräsentanz-Anteilen am KuV, ergeben. 2018 ergaben sich in Niederösterreich sogar rd. 3 Coachingstunden pro KuV-Stunde, bei sehr geringen Repräsentanz-Anteilen am KuV.

In Bundesländern mit überdurchschnittlich hohen Repräsentanz-Anteilen – Oberösterreich, Vorarlberg und 2017/2018 auch Tirol – zeigen sich durchschnittliche bis unterdurchschnittliche Anzahlen an Coaching-Stunden pro KuV-Stunde.

KuV und neue Fälle (LLC + LBC)

In den nachfolgenden Grafiken wird der Versuch einer Visualisierung der Relation von KuV-Protokollen (unterteilt nach den 4 KuV-Instrumenten: Messeaktivitäten, Vernetzungsaktivitäten, Repräsentanzen, Bekanntmachungsaktivitäten) zu neuen Fällen im LLC und im LBC unternommen. Als Einschränkung muss erwähnt werden, dass KuV-Protokolle auch als Sammelprotokolle erstellt werden können und ein KuV-Protokoll nicht mit einem Leistungsträger gleichgesetzt werden kann – daher können die folgenden Grafiken nur eine Annäherung an diese Relation liefern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

Tabelle 13: Neue Fälle (LLC und IBC) und KuV-Protokolle 2016-2018, nach Bundesland

	KuV- Protokolle Messe	KuV- Protokolle Vernetzung	KuV- Protokolle Bekannt- machung	KuV- Protokolle Repräsentanz	KuV- Protokolle (alle Instrumente)	Neue Fälle (LBC+LLC)	Neue Fälle / KuV- Protokoll*
BGLD	12	75	5	53	145	61	0,42
KTN	3	463	22	624	1.112	258	0,23
NÖ	15	254	63	222	554	442	0,80
OÖ	16	153	680	180	1.029	1.276	1,24
SBG	20	235	247	147	649	767	1,18
STMK	59	871	378	580	1.888	524	0,28
TIR	4	198	241	92	535	684	1,28
VBG	24	143	315	92	574	375	0,65
WIE	23	397	315	258	993	1.267	1,28
GE- SAMT	176	2.789	2.266	2.248	7.479	5.654	0,76

* Lesebeispiel: Im Burgenland kommen auf 1 KuV-Protokoll 0,42 neue Coaching-Fälle.

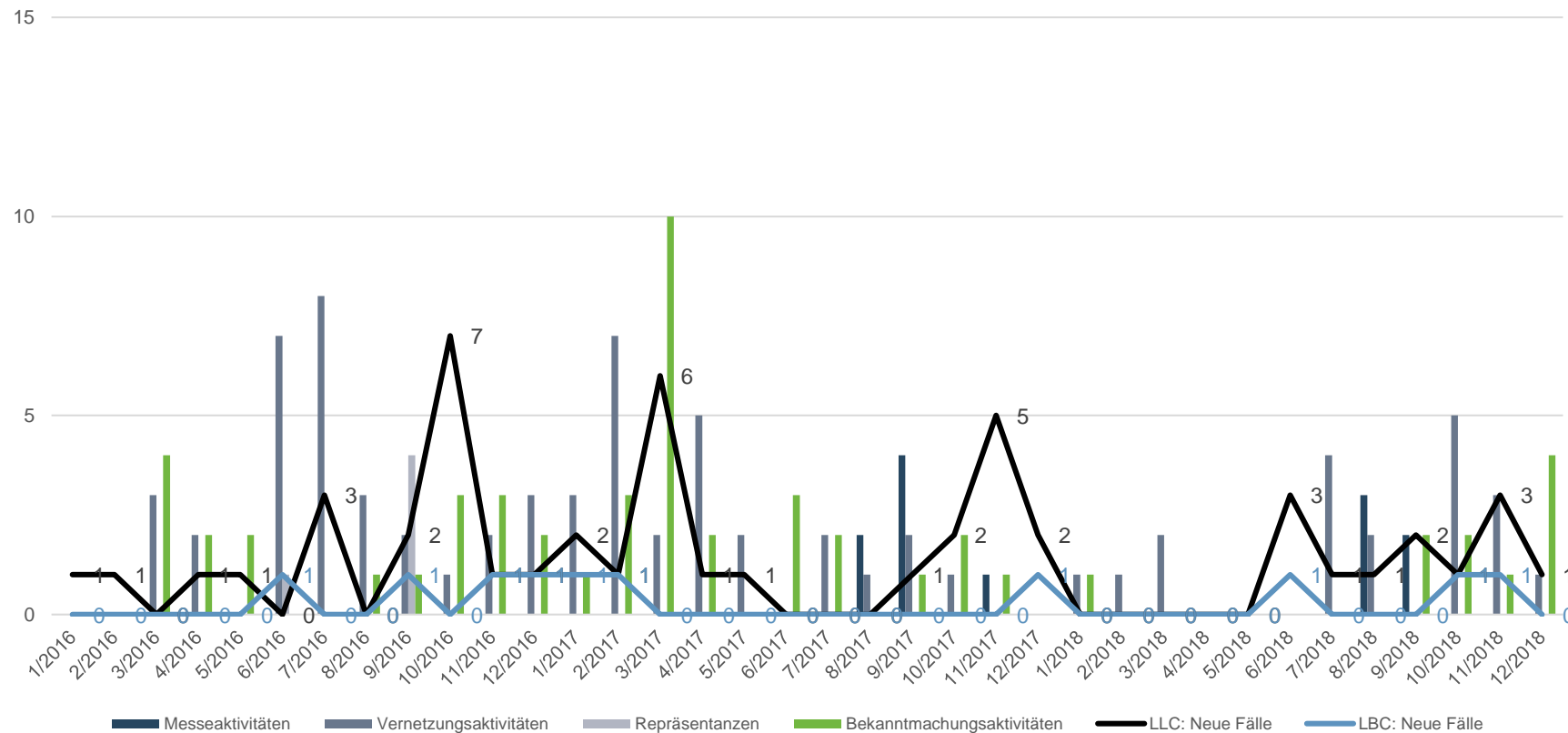
Gemessen an den KuV-Protokollen ergeben sich in Wien, Tirol, Oberösterreich sowie Salzburg besonderes viele Coaching-Fälle (Relation höher als 1).

Insgesamt und gemessen an den Protokollen von 2016-2018, spielt Vernetzung innerhalb der KuV die größte Rolle; vor allem im Burgenland, in Niederösterreich, in der Steiermark und in Wien.

Zweitgrößte Bedeutung insgesamt kommt den Repräsentanzen zu; insbesondere in Kärnten.

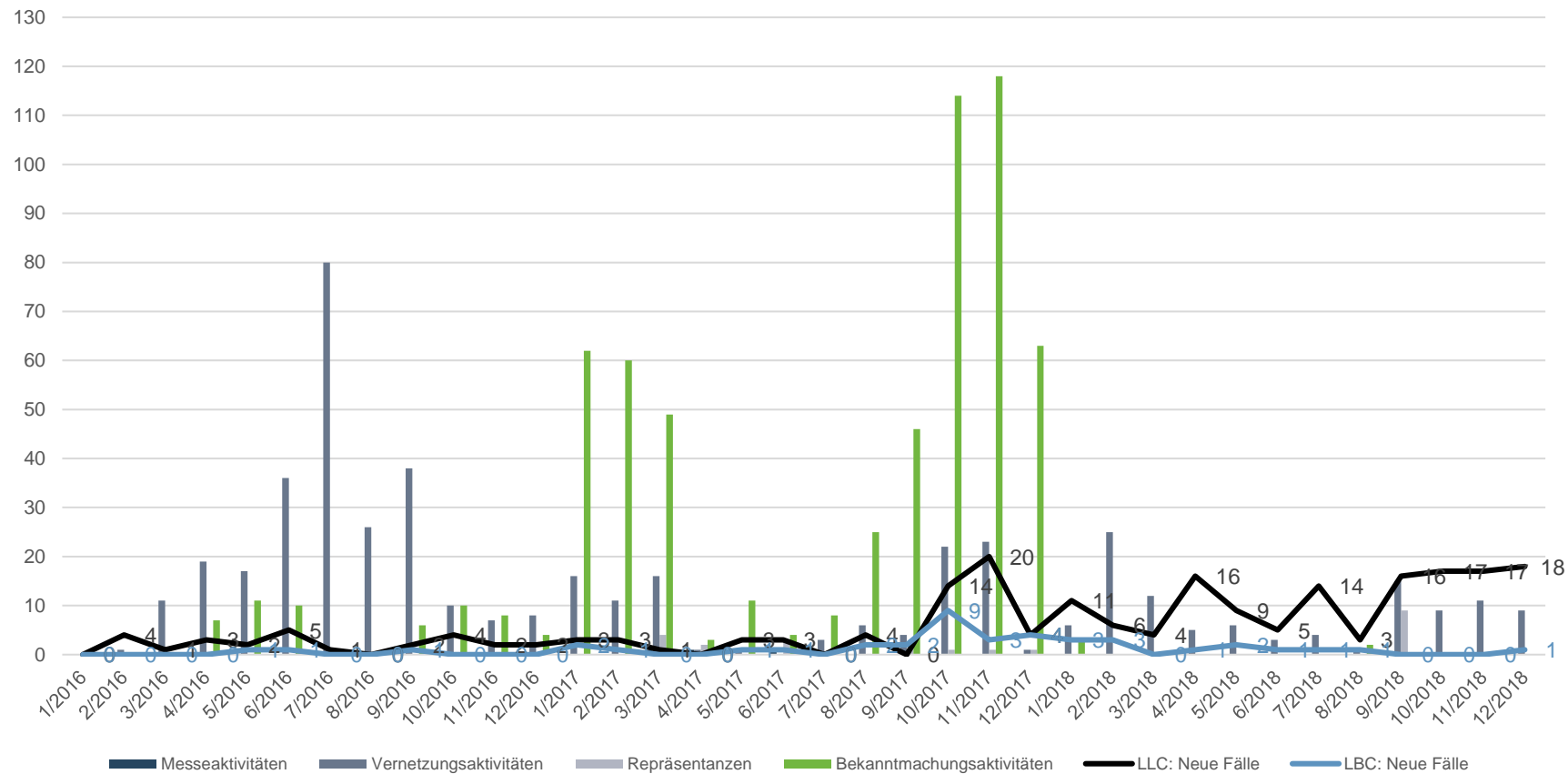
Bekanntmachung, protokollmäßig an insgesamt dritter Stelle, hat in Oberösterreich, Salzburg, Tirol und Vorarlberg die größte Bedeutung.

Logischerweise werden Messen insgesamt am wenigsten protokolliert und haben auch in keinem Bundesland die größte Bedeutung – gemessen an der Anzahl der KuV-Protokolle.

Abbildung 34: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Burgenland


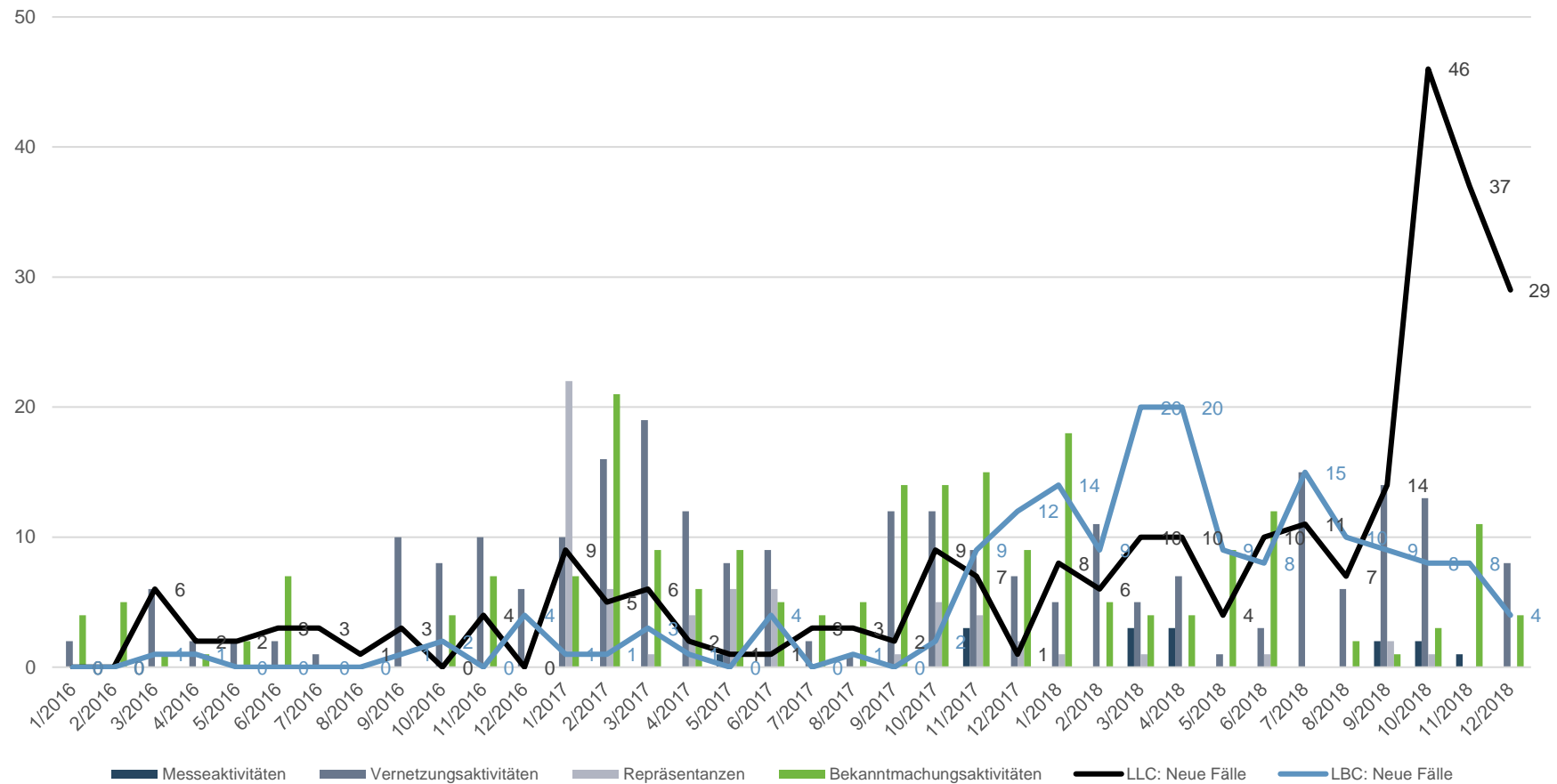
* Erklärung: Die Zahlen umfassen die Anzahl an erfassten Protokollen zum Instrument. Ein Protokoll kann sich dabei auf 1 Leistungsempfänger beziehen oder auf mehrere; ein Protokoll kann in Form eines Sammelprotokolls auch mehrere Leistungsempfänger umfassen. Eine Trennung/Bereinigung nach Leistungsempfänger wurde für diese Darstellung aufgrund des damit erforderlichen Umfangs nicht durchgeführt.

** Bemessungsgrundlage Neue Fälle: Anzahl der Erstgespräche pro Monat, nicht bereinigt nach Förderbarkeit.

Abbildung 35: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Kärnten


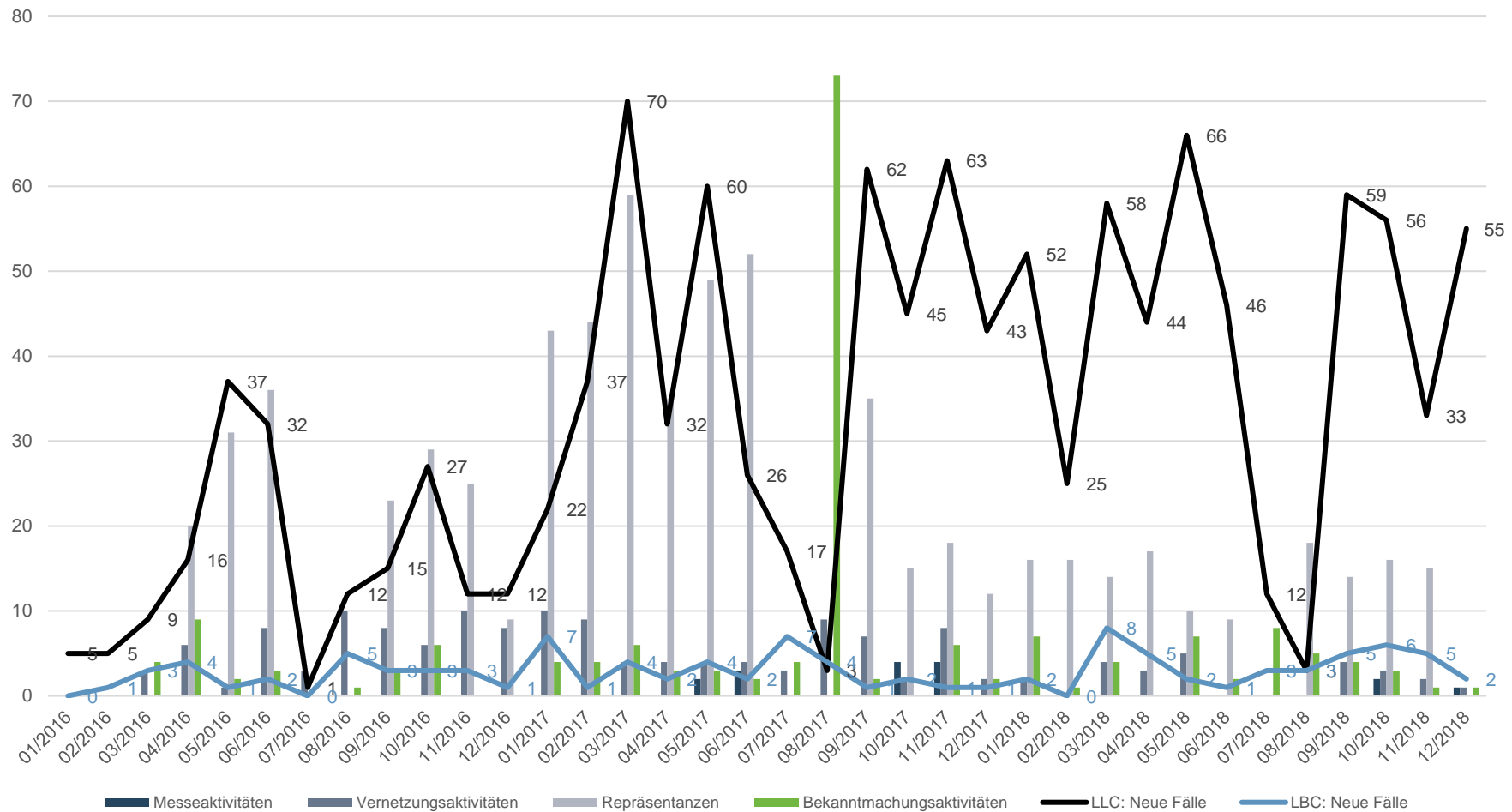
* Erklärung: die Zahlen umfassen die Anzahl an erfassten Protokollen zum Instrument. Ein Protokoll kann sich dabei auf 1 Leistungsempfänger beziehen oder auf mehrere; ein Protokoll kann in Form eines Sammelprotokolls auch mehrere Leistungsempfänger umfassen. Eine Trennung/Bereinigung nach Leistungsempfänger wurde für diese Darstellung aufgrund des damit erforderlichen Umfangs nicht durchgeführt.

** Bemessungsgrundlage Neue Fälle: Anzahl der Erstgespräche pro Monat, nicht bereinigt nach Förderbarkeit.

Abbildung 36: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Niederösterreich


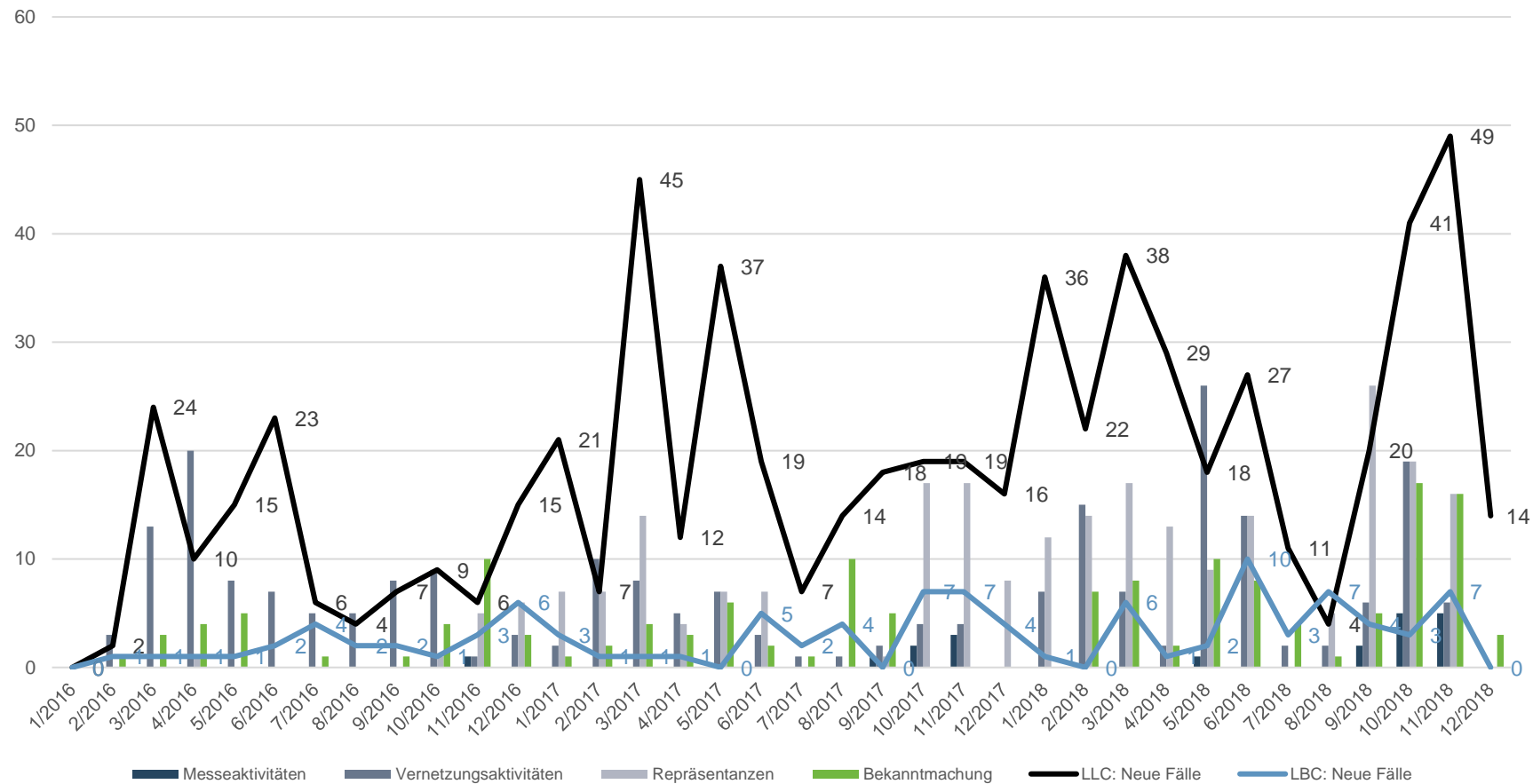
* Erklärung: die Zahlen umfassen die Anzahl an erfassten Protokollen zum Instrument. Ein Protokoll kann sich dabei auf 1 Leistungsempfänger beziehen oder auf mehrere; ein Protokoll kann in Form eines Sammelprotokolls auch mehrere Leistungsempfänger umfassen. Eine Trennung/Bereinigung nach Leistungsempfänger wurde für diese Darstellung aufgrund des damit erforderlichen Umfangs nicht durchgeführt.

** Bemessungsgrundlage Neue Fälle: Anzahl der Erstgespräche pro Monat, nicht bereinigt nach Förderbarkeit.

Abbildung 37: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Oberösterreich


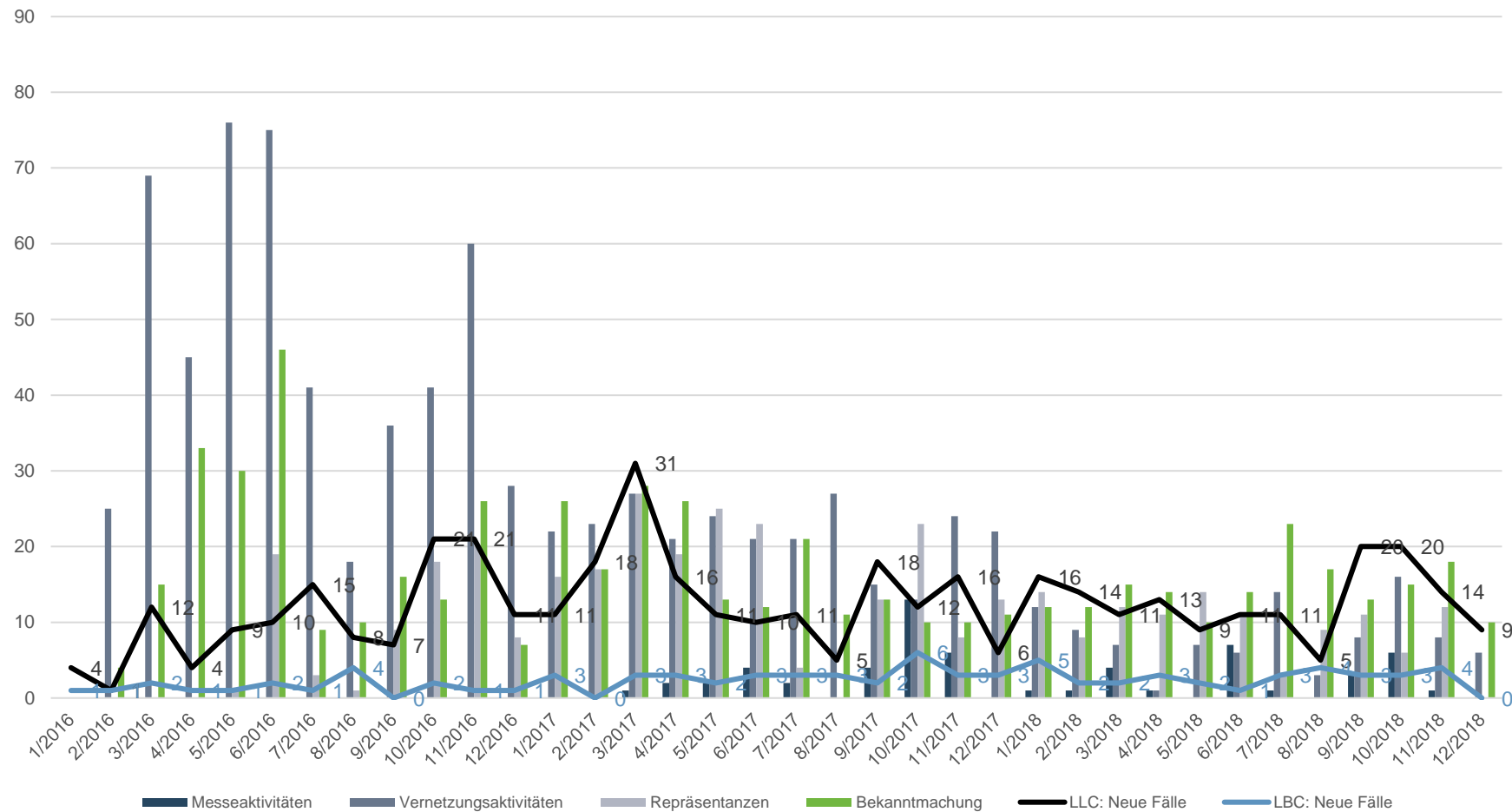
* Erklärung: die Zahlen umfassen die Anzahl an erfassten Protokollen zum Instrument. Ein Protokoll kann sich dabei auf 1 Leistungsempfänger beziehen oder auf mehrere; ein Protokoll kann in Form eines Sammelprotokolls auch mehrere Leistungsempfänger umfassen. Eine Trennung/Bereinigung nach Leistungsempfänger wurde für diese Darstellung aufgrund des damit erforderlichen Umfangs nicht durchgeführt.

** Bemessungsgrundlage Neue Fälle: Anzahl der Erstgespräche pro Monat, nicht bereinigt nach Förderbarkeit.

Abbildung 38: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Salzburg


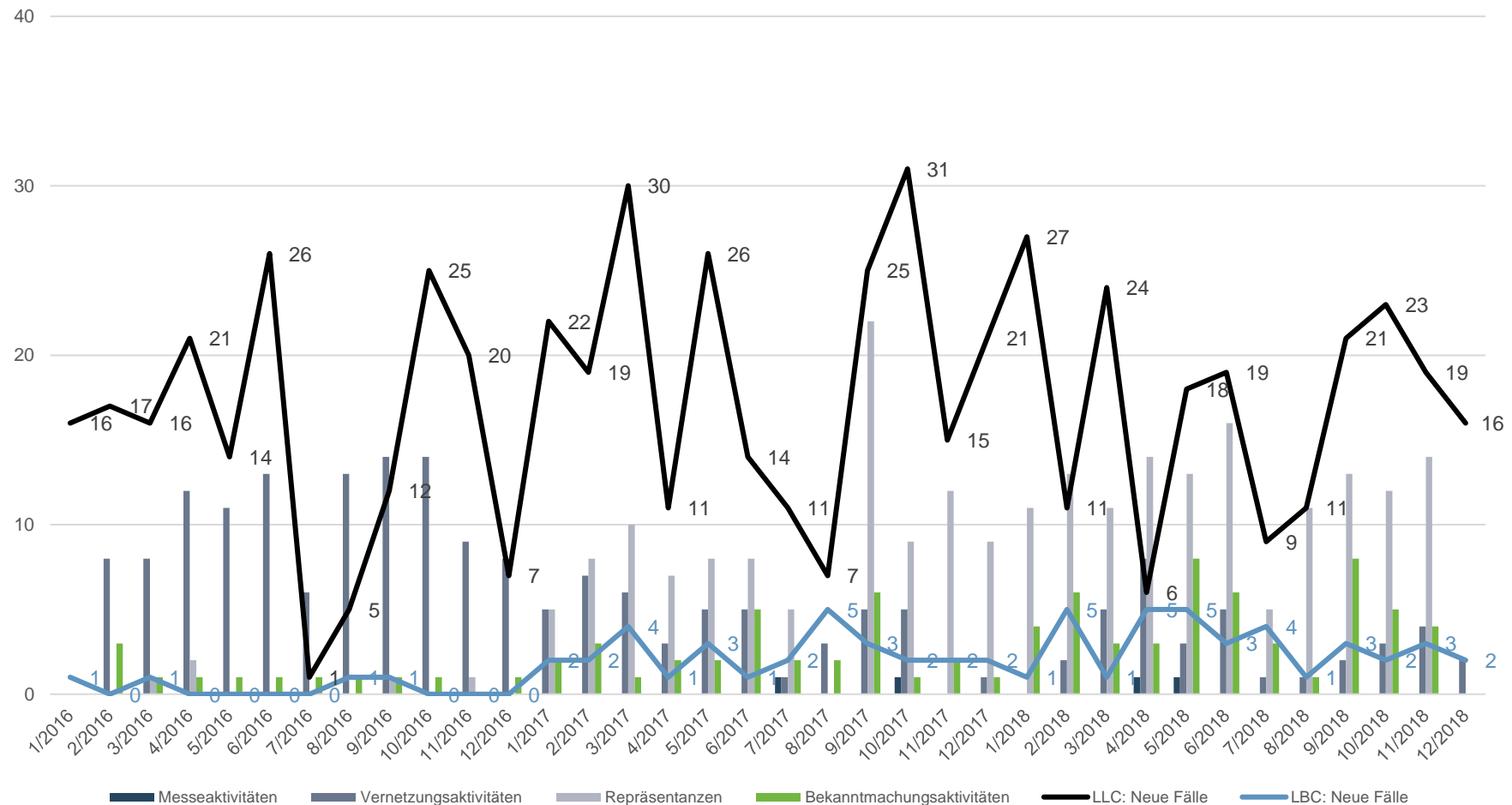
* Erklärung: die Zahlen umfassen die Anzahl an erfassten Protokollen zum Instrument. Ein Protokoll kann sich dabei auf 1 Leistungsempfänger beziehen oder auf mehrere; ein Protokoll kann in Form eines Sammelprotokolls auch mehrere Leistungsempfänger umfassen. Eine Trennung/Bereinigung nach Leistungsempfänger wurde für diese Darstellung aufgrund des damit erforderlichen Umfangs nicht durchgeführt.

** Bemessungsgrundlage Neue Fälle: Anzahl der Erstgespräche pro Monat, nicht bereinigt nach Förderbarkeit.

Abbildung 39: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Steiermark


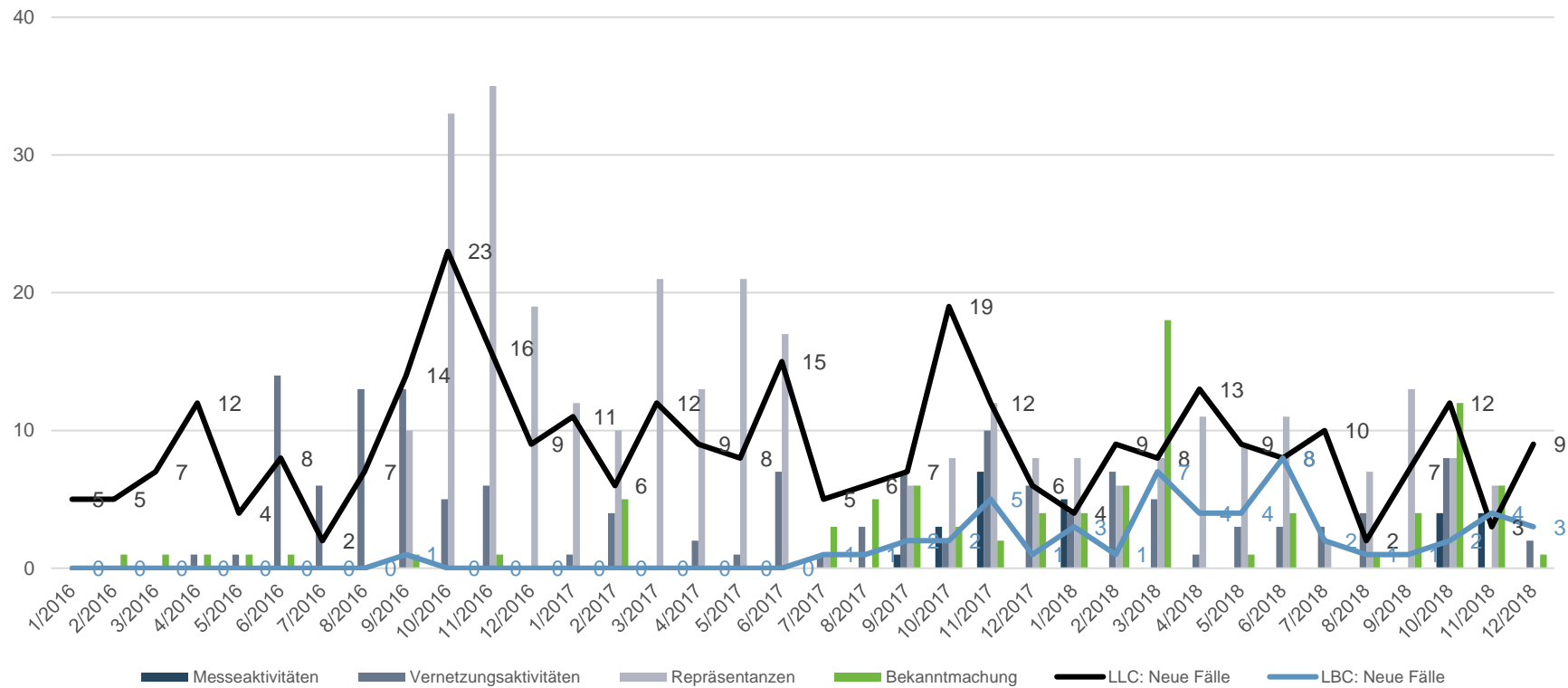
* Erklärung: die Zahlen umfassen die Anzahl an erfassten Protokollen zum Instrument. Ein Protokoll kann sich dabei auf 1 Leistungsempfänger beziehen oder auf mehrere; ein Protokoll kann in Form eines Sammelprotokolls auch mehrere Leistungsempfänger umfassen. Eine Trennung/Bereinigung nach Leistungsempfänger wurde für diese Darstellung aufgrund des damit erforderlichen Umfangs nicht durchgeführt.

** Bemessungsgrundlage Neue Fälle: Anzahl der Erstgespräche pro Monat, nicht bereinigt nach Förderbarkeit.

Abbildung 40: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Tirol


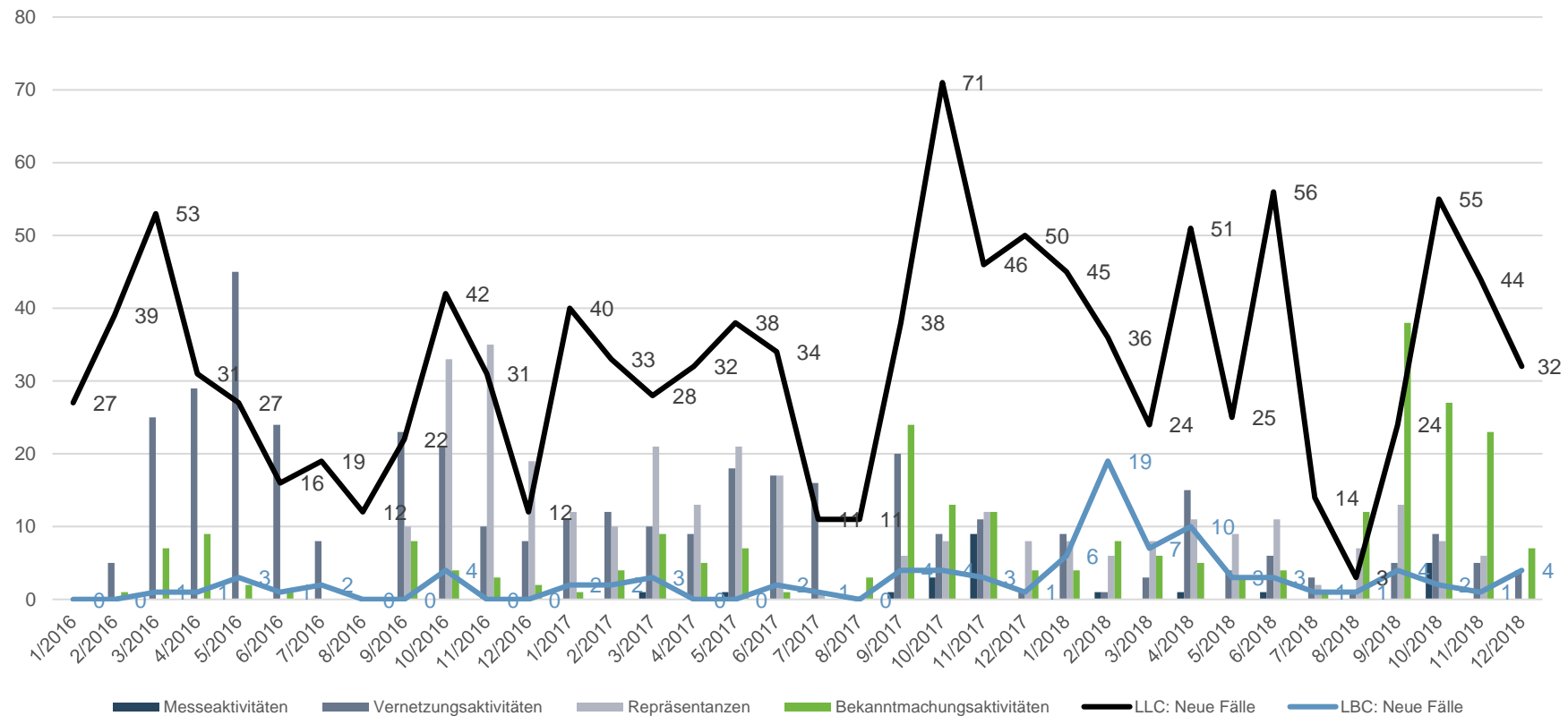
* Erklärung: die Zahlen anbei umfassen die Anzahl an erfassten Protokollen zum Instrument. Ein Protokoll kann sich dabei auf 1 Leistungsempfänger beziehen oder auf mehrere; ein Protokoll kann in Form eines Sammelprotokolls auch mehrere Leistungsempfänger umfassen. Eine Trennung/Bereinigung nach Leistungsempfänger wurde für diese Darstellung aufgrund des damit erforderlichen Umfangs nicht durchgeführt.

** Bemessungsgrundlage Neue Fälle: Anzahl der Erstgespräche pro Monat, nicht bereinigt nach Förderbarkeit.

Abbildung 41: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Vorarlberg


* Erklärung: die Zahlen anbei umfassen die Anzahl an erfassten Protokollen zum Instrument. Ein Protokoll kann sich dabei auf 1 Leistungsempfänger beziehen oder auf mehrere; ein Protokoll kann in Form eines Sammelprotokolls auch mehrere Leistungsempfänger umfassen. Eine Trennung/Bereinigung nach Leistungsempfänger wurde für diese Darstellung aufgrund des damit erforderlichen Umfangs nicht durchgeführt.

** Bemessungsgrundlage Neue Fälle: Anzahl der Erstgespräche pro Monat, nicht bereinigt nach Förderbarkeit.

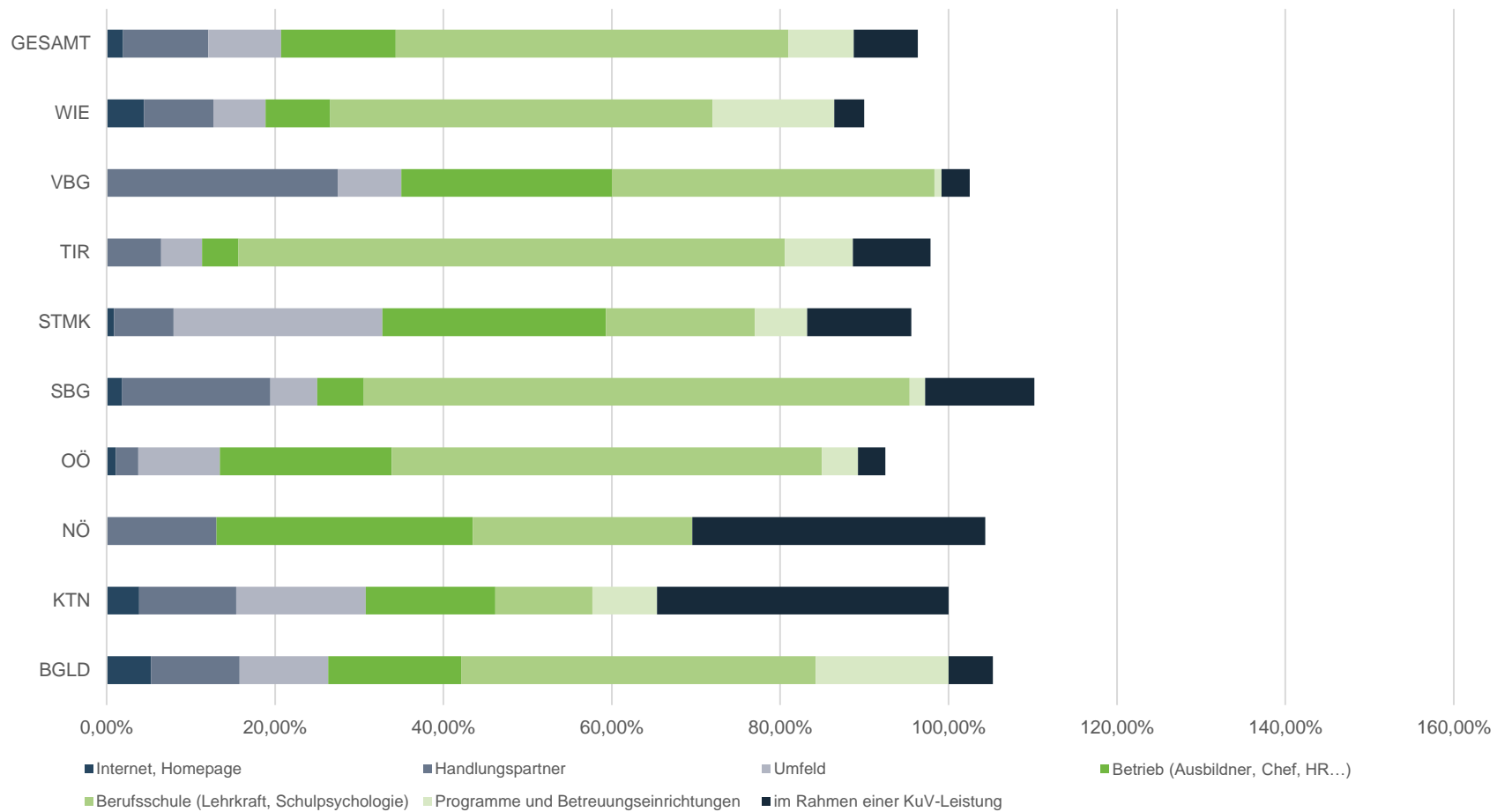
Abbildung 42: KuV-Protokolle und Neue Fälle, 2016-2018, Wien


* Erklärung: die Zahlen anbei umfassen die Anzahl an erfassten Protokollen zum Instrument. Ein Protokoll kann sich dabei auf 1 Leistungsempfänger beziehen oder auf mehrere; ein Protokoll kann in Form eines Sammelprotokolls auch mehrere Leistungsempfänger umfassen. Eine Trennung/Bereinigung nach Leistungsempfänger wurde für diese Darstellung aufgrund des damit erforderlichen Umfangs nicht durchgeführt.

** Bemessungsgrundlage Neue Fälle: Anzahl der Erstgespräche pro Monat, nicht bereinigt nach Förderbarkeit.

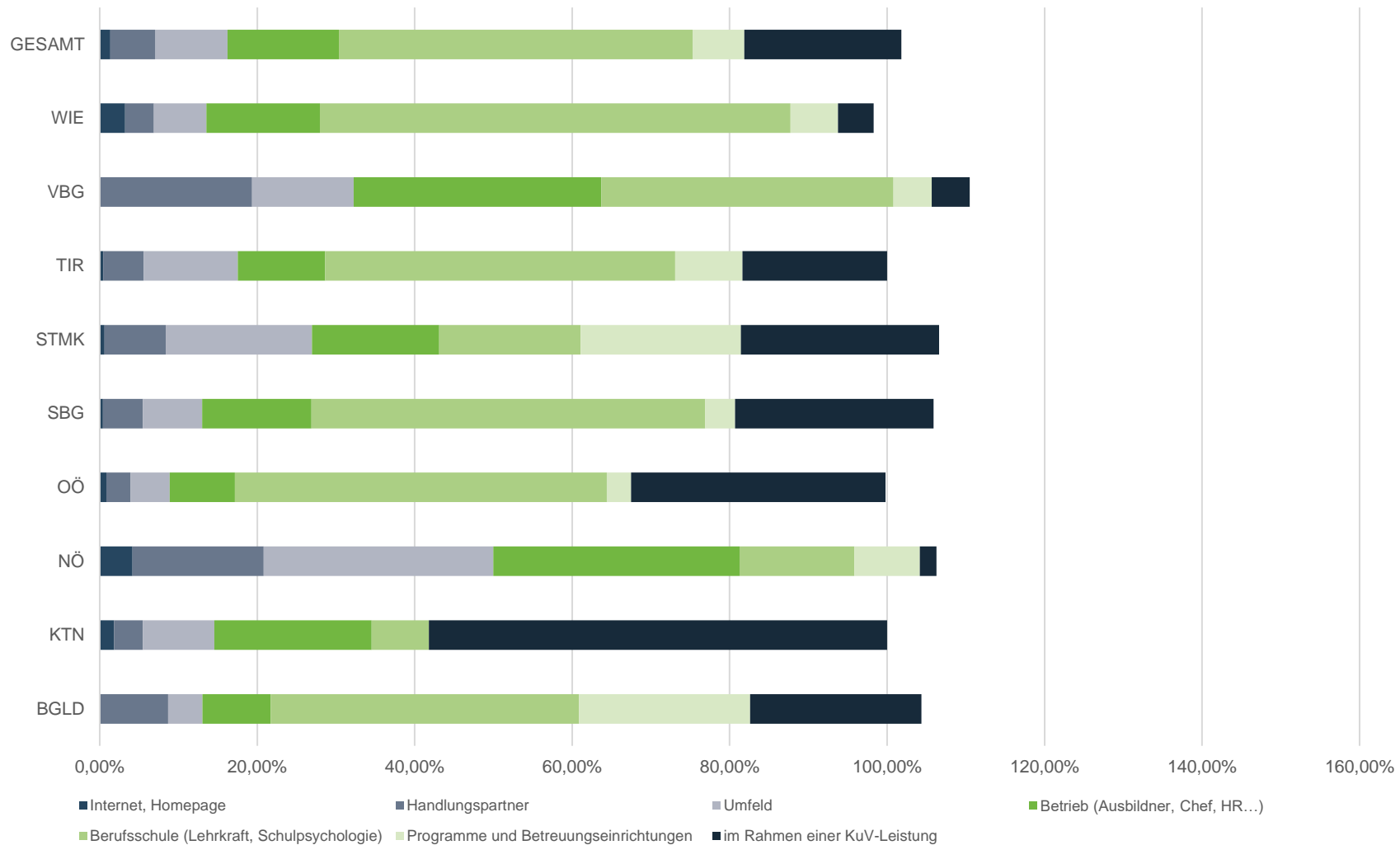
LLC:

Abbildung 43: LLC – Anteile der Kommunikationskanäle 2016, nach Bundesland

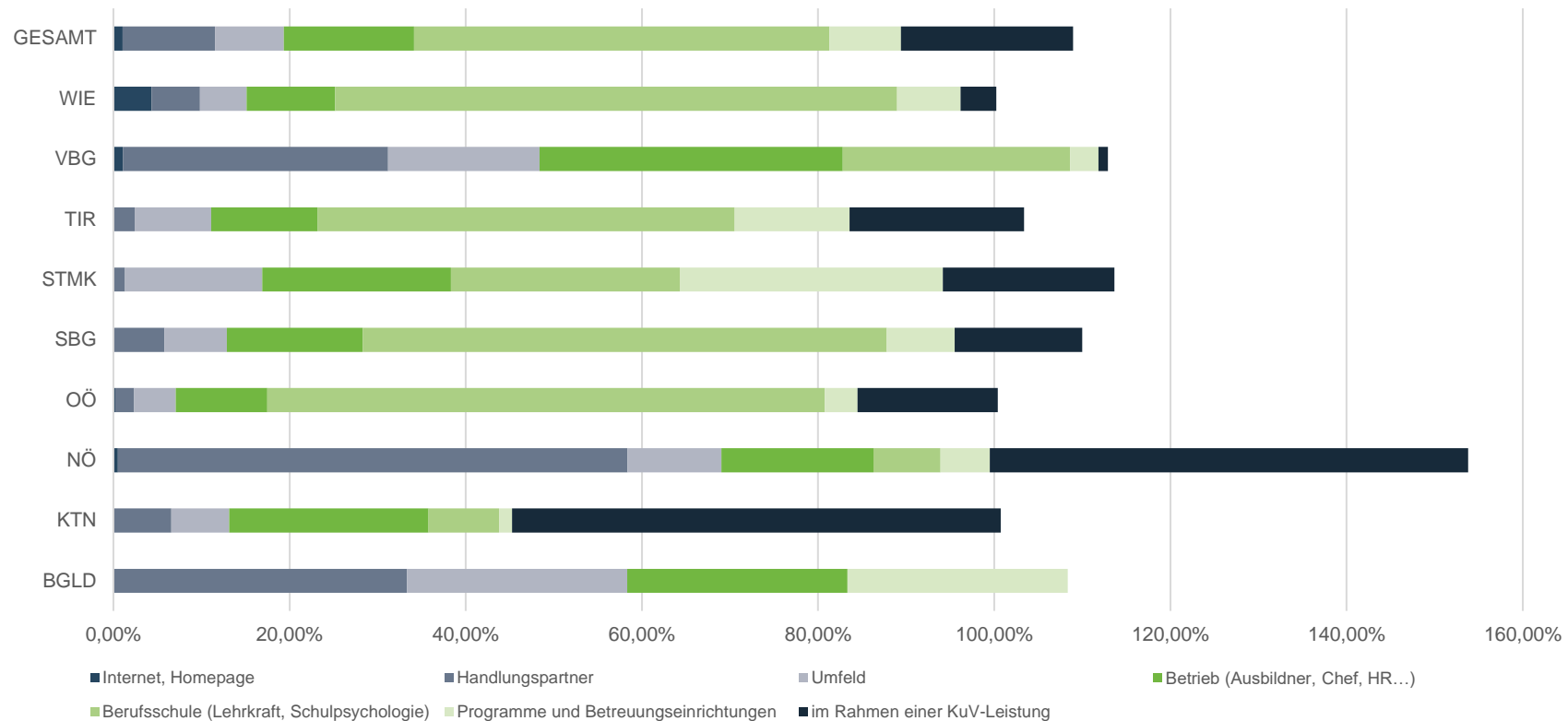


Bemessungsgrundlage: Angaben auf Basis des Erstgesprächs; Anteile

Abbildung 44: LLC – Anteile der Kommunikationskanäle 2017, nach Bundesland



Bemessungsgrundlage: Angaben auf Basis des Erstgesprächs; Anteile

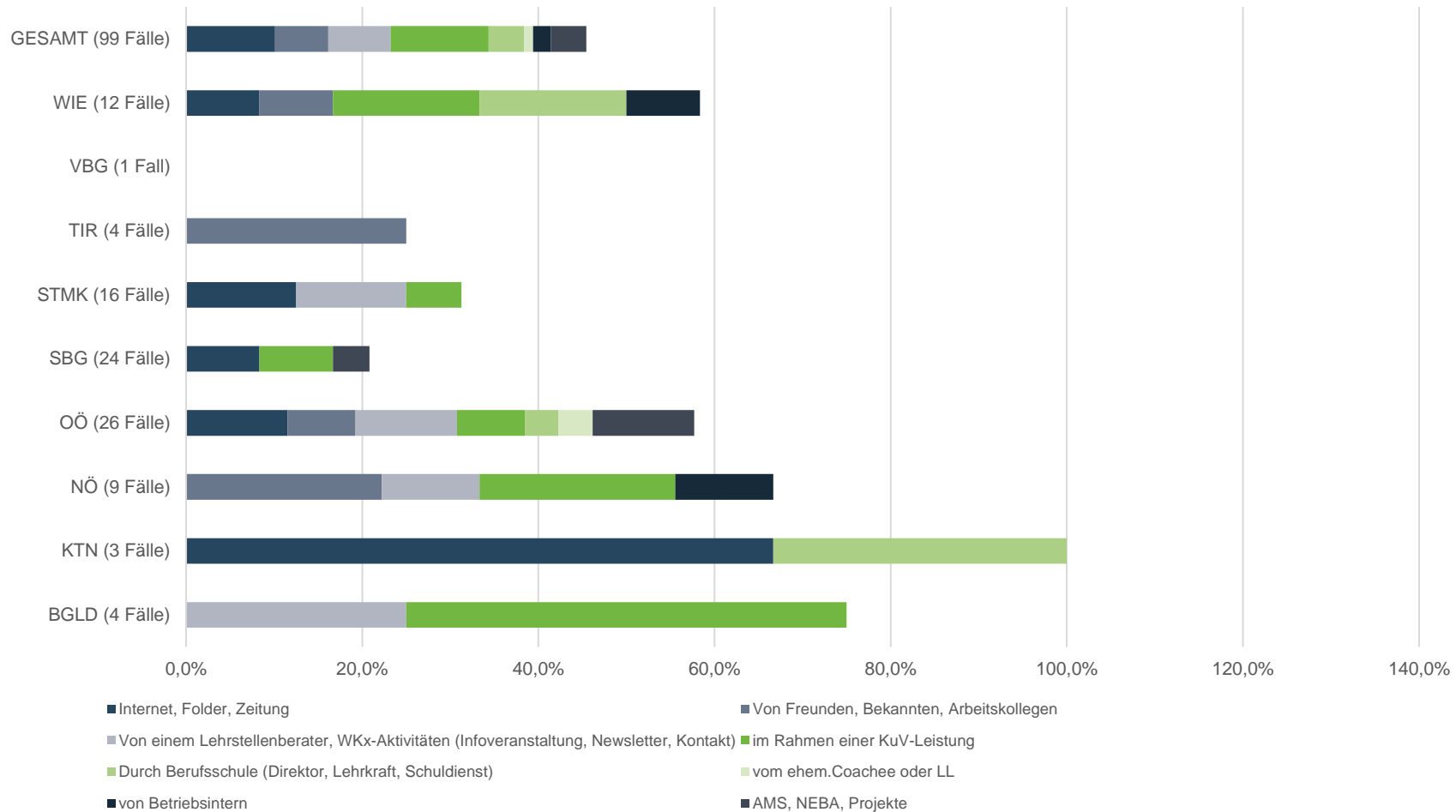
Abbildung 45: LLC – Anteile der Kommunikationskanäle 2018, nach Bundesland


Bemessungsgrundlage: Angaben auf Basis des Erstgesprächs; Anteile

Insgesamt, über die 9 Bundesländer sowie den Betrachtungszeitraum 2016-2018, ist die Berufsschule der wichtigste Kommunikationskanal zur Erreichung der Lehrlinge. In Vorarlberg spielen 2018 Betrieb und Handlungspartner eine jeweils noch größere Rolle. In der Steiermark sind Programme und Betreuungseinrichtungen noch etwas wichtiger als die Berufsschule. In Kärnten werden Lehrlinge vor allem im Rahmen von KuV-Leistungen erreicht. In Niederösterreich spielt die Berufsschule eine untergeordnete Rolle nach Handlungspartnern, KuV-Leistungen, Betrieb und Umfeld. Im Burgenland spielen Berufsschulen 2018 überhaupt keine Rolle bei der Erreichung der Lehrlinge. (Anmerkung: Die Einteilung wurde der Kategorisierung in der CZone-Auswertung entnommen und erscheint nicht ganz schlüssig bzw. dürfte Grauzonen bei der Zuordnung beinhalten.).

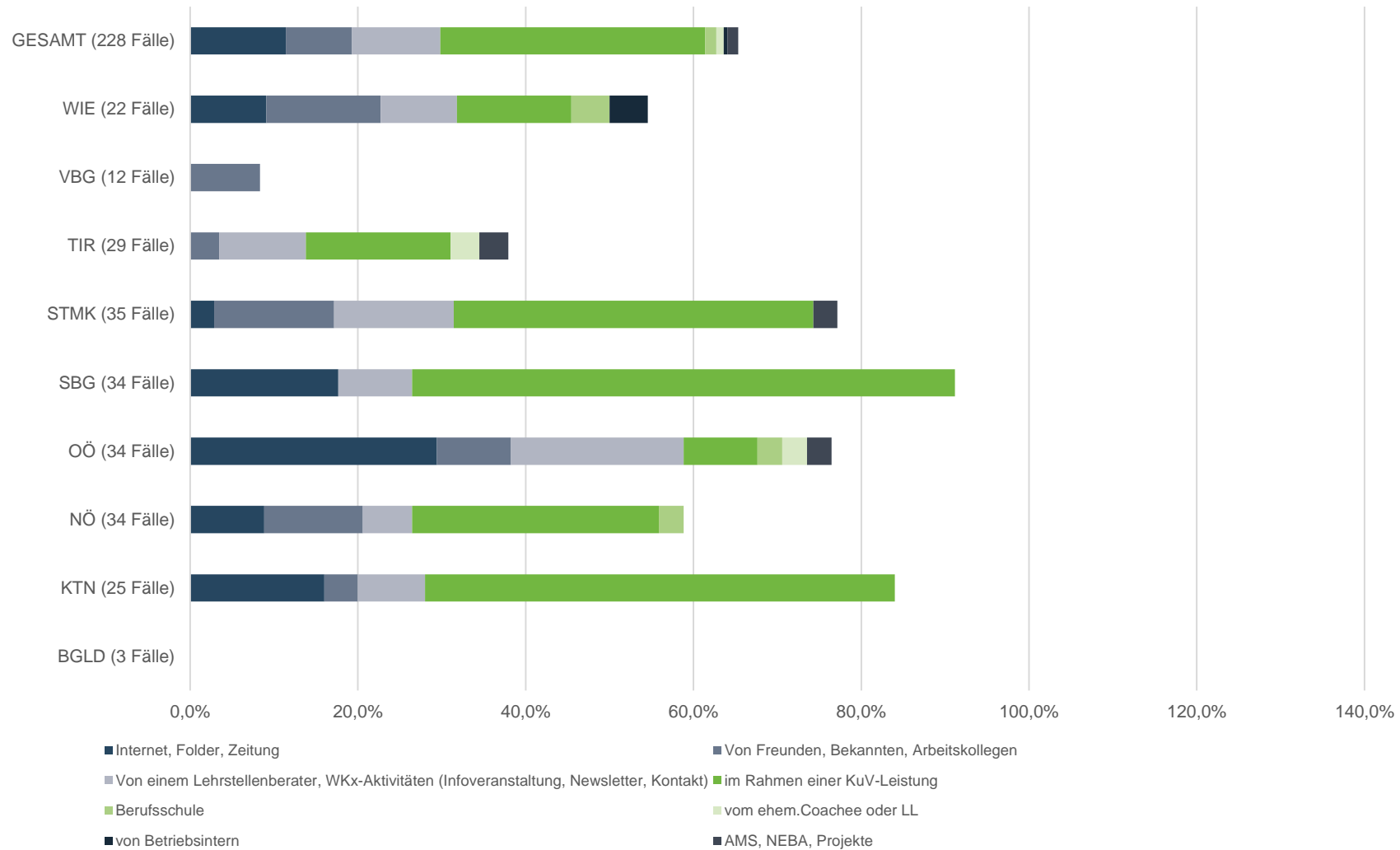
LBC:

Abbildung 46: LBC – Anteile der Kommunikationskanäle 2016, nach Bundesland

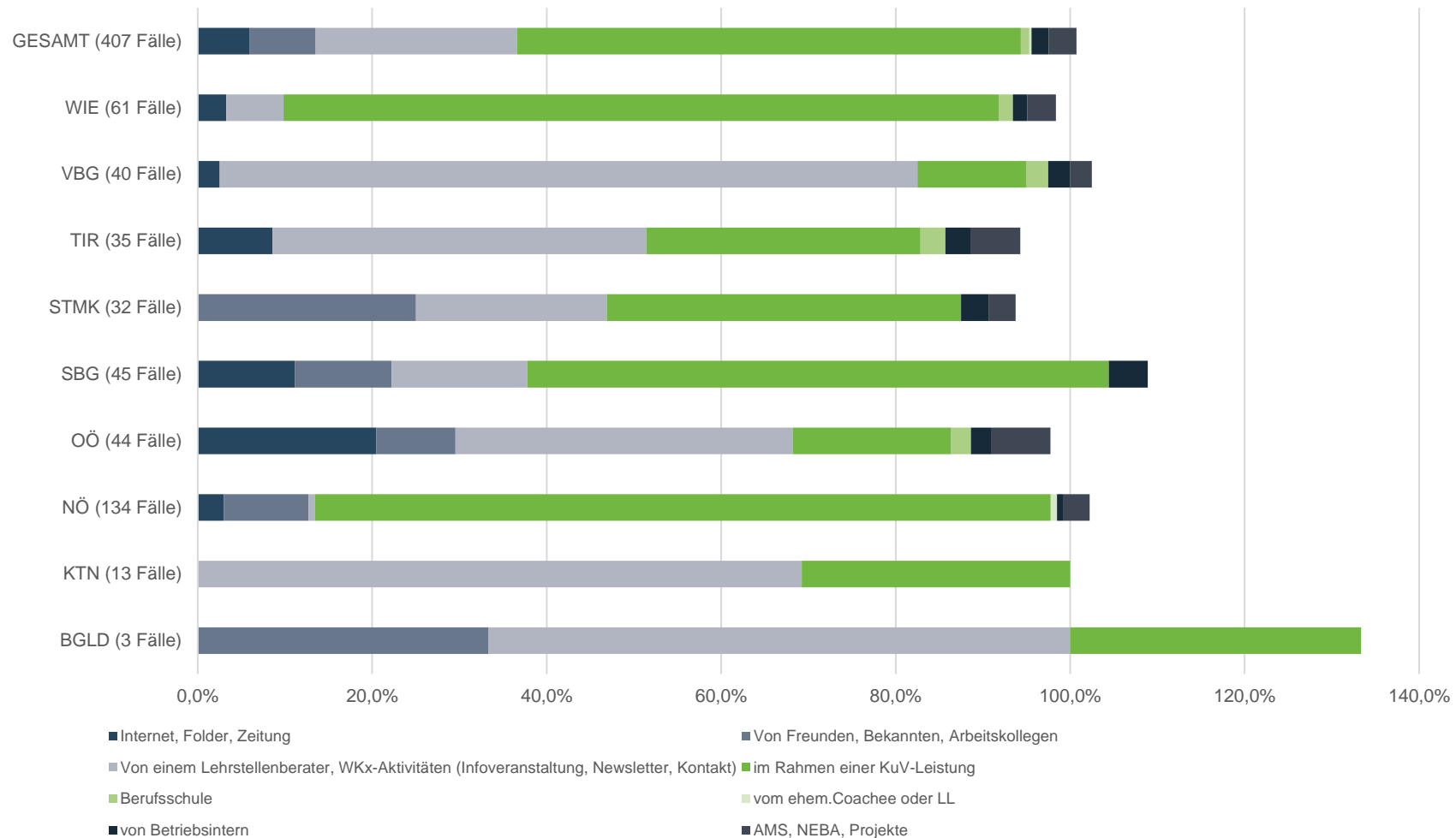


Bemessungsgrundlage: Angaben auf Basis des Erstgesprächs; Anteile

Abbildung 47: LBC – Anteile der Kommunikationskanäle 2017, nach Bundesland



Bemessungsgrundlage: Angaben auf Basis des Erstgesprächs; Anteile

Abbildung 48: LBC – Anteile der Kommunikationskanäle 2018, nach Bundesland


Bemessungsgrundlage: Angaben auf Basis des Erstgesprächs; Anteile

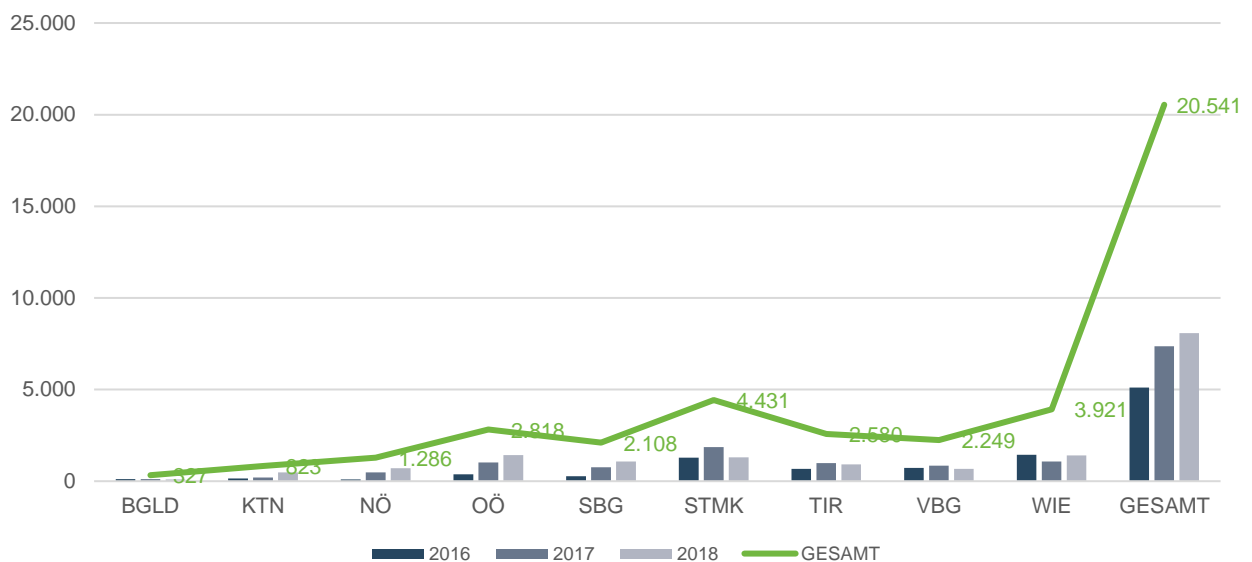
Betriebe werden insgesamt, über alle 9 Bundesländer und die Jahre 2016-2018 betrachtet, sehr stark im Rahmen von KuV-Leistungen, aber auch durch Lehrstellenberater bzw. die Wirtschaftskammer für das LBC akquiriert.

Bewertung des aktuellen Leistungsportfolios

Coachingprofile und -inhalte

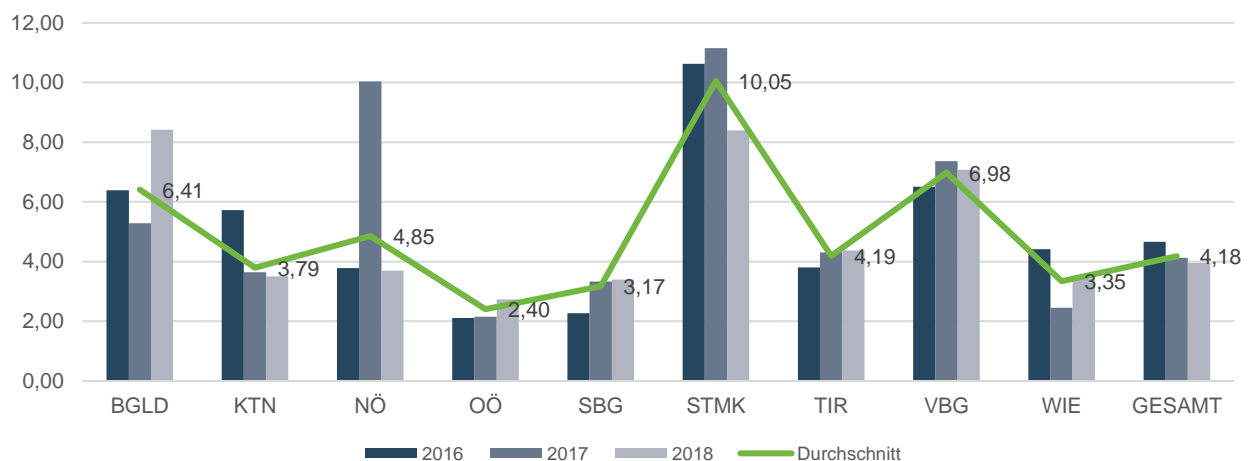
LLC

Abbildung 49: LLC – Coachingstunden 2016-2018, nach Bundesland



Im Zeitraum 2016-2018 ergaben sich die meisten Coachingstunden in der Steiermark (4.431 Stunden bzw. 22 % aller Coachingstunden) und die wenigsten im Burgenland (327 Stunden bzw. 2 % aller Coachingstunden).

Abbildung 50: LLC – Coachingstunden/Fall 2016-2018, nach Bundesland



Im Zeitraum 2016-2018 dauerte ein LLC-Fall durchschnittlich 4,18 Coachingstunden; die Streuung reicht von durchschnittlich 2,40 Stunden pro Fall in Oberösterreich bis durchschnittlich 10,05 pro Fall in der Steiermark.

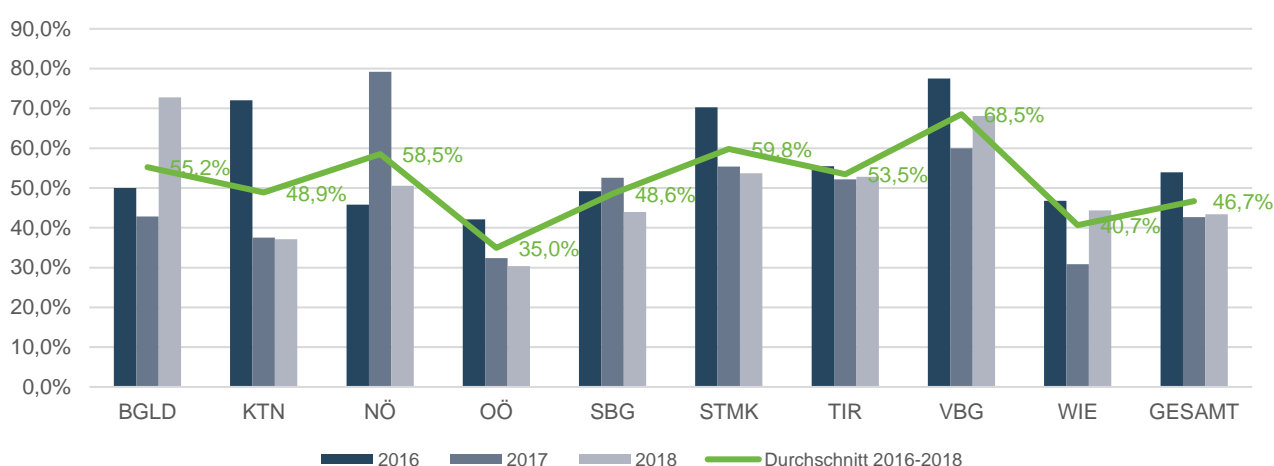
Tabelle 14: LLC – Durchschnittliche Einheiten/Lehrling und durchschnittliche Stunden/Einheit 2016-2018, nach Bundesland

	2016		2017		2018	
	Avg. Einheit	Avg. Dauer	Avg. Einheit	Avg. Dauer	Avg. Einheit	Avg. Dauer
BGLD	7,4	1,4	1,5	1,7	4,3	1,3
KTN	2,9	2,1	2,7	2,1	2,7	1,2
NÖ	7,0	1,3	5,0	1,5	3,6	1,5
OÖ	2,1	1,0	1,8	1,1	3,0	1,2
SBG	2,1	1,1	2,5	1,1	2,6	1,4
STMK	6,2	1,9	3,3	1,8	5,5	1,4
TIR	3,1	1,3	3,4	1,3	2,9	1,2
VBG	4,8	1,5	3,8	1,6	3,4	1,4
WIE	4,1	1,8	2,6	1,0	3,0	1,1
GESAMT	3,9	1,5	3,2	1,3	3,2	1,3

Im Gesamtdurchschnitt benötigte ein LLC-Fall im Jahr 2016 3,9 Einheiten zu jeweils 1,5 Stunden; 2017 und 2018 waren es etwas weniger: 3,2 Einheiten zu 1,3.

In der Steiermark und im Burgenland, zu Beginn aber auch in Niederösterreich, Vorarlberg und in Wien fanden überdurchschnittlich viele Einheiten statt. Hinsichtlich der Dauer ergeben sich geringere Streuungen.

Abbildung 51: LLC – Fortgesetzte Fälle (Übertrittsraten vom EG ins Coaching) 2016-2018, nach Bundesland



Insgesamt werden (im Durchschnitt 2016-2018) fast die Hälfte (46,7 %) der LLC-Fälle über das Erstgespräch hinaus fortgesetzt; die Streuung reicht von 35 % der Fälle in Oberösterreich bis 68,5 % der Fälle in Vorarlberg.

Abbildung 52: LLC – Themenlagen 2018, Burgenland

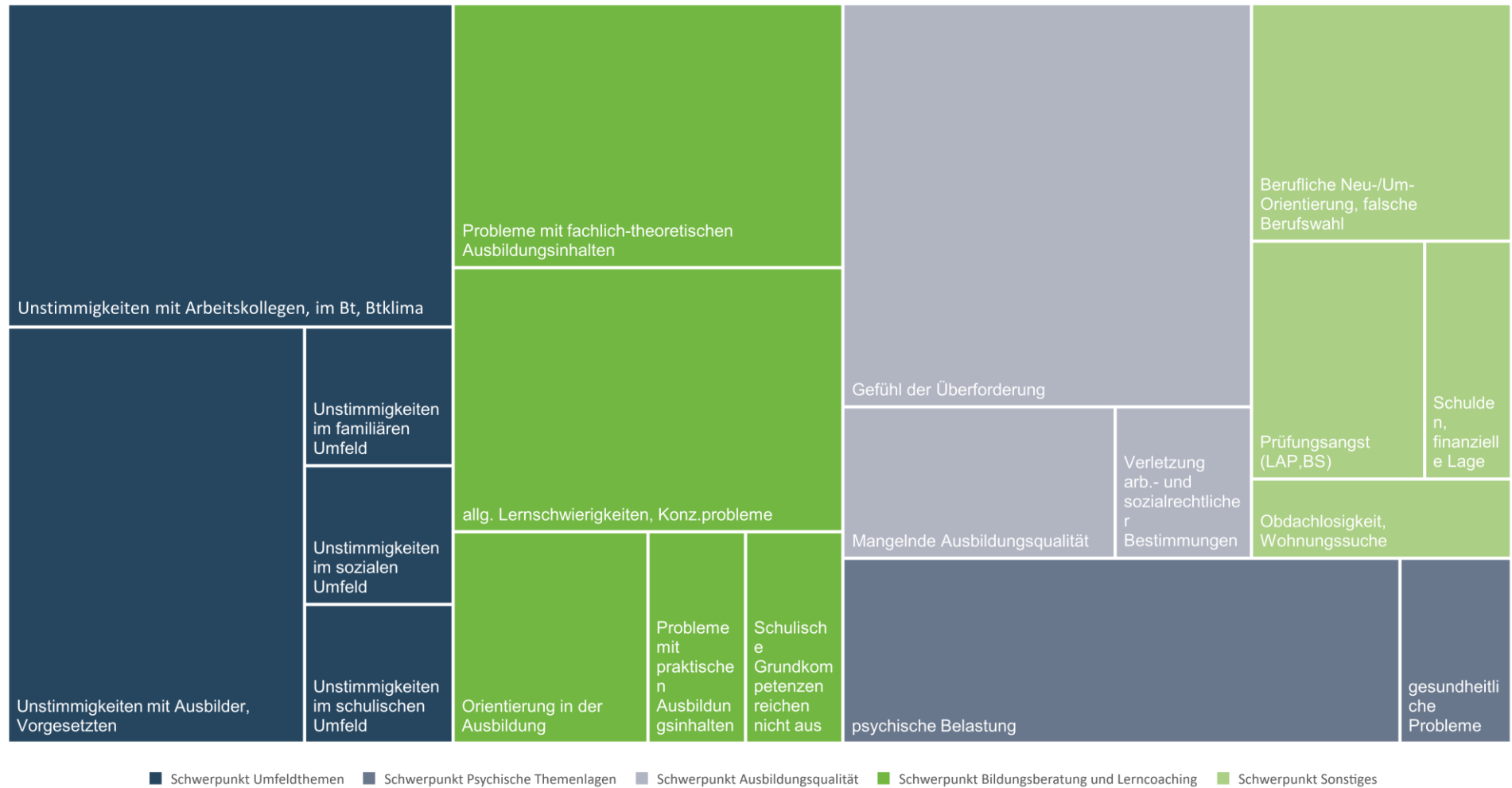
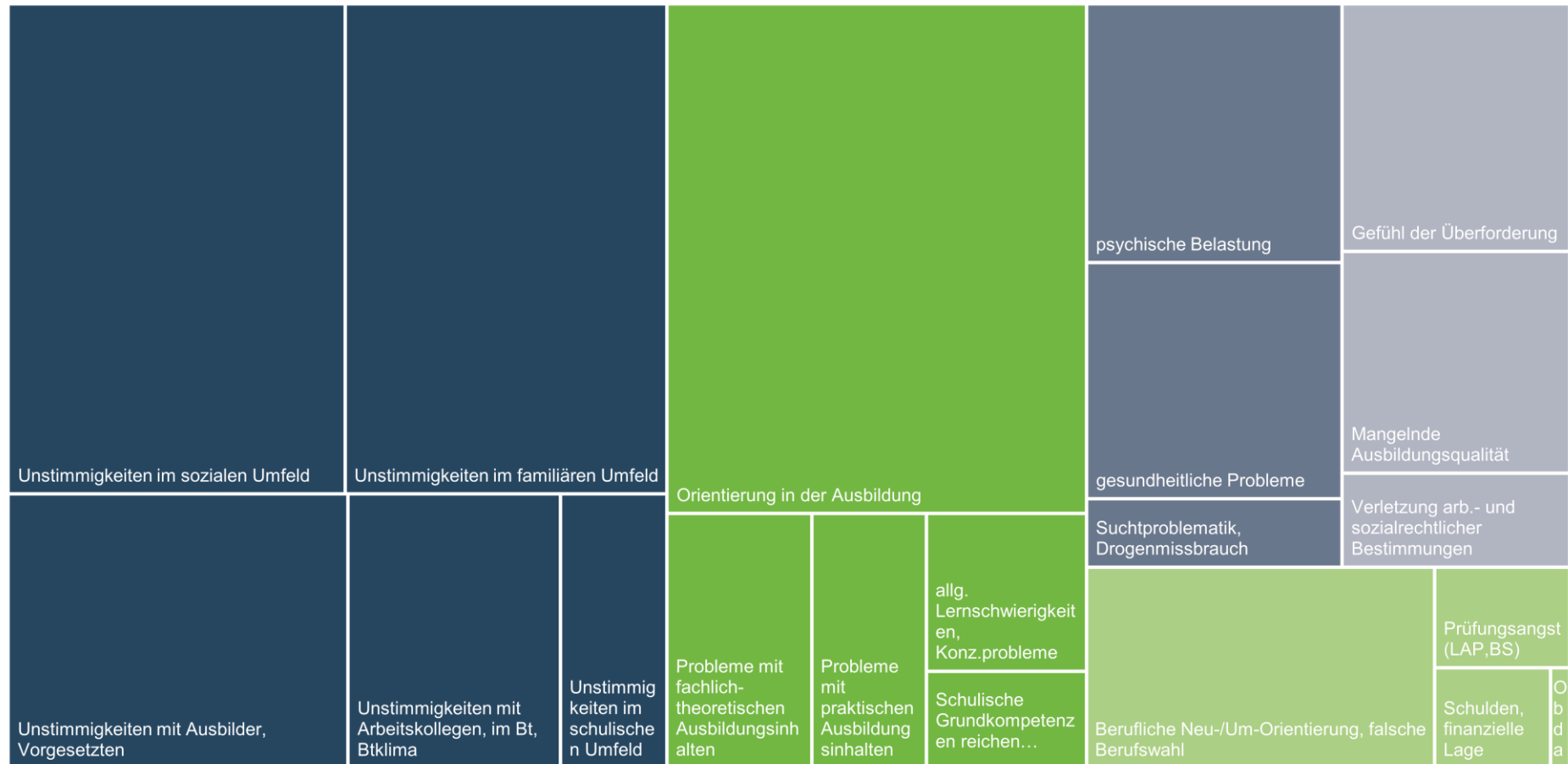


Abbildung 53: LLC – Themenlagen 2018, Kärnten



■ Schwerpunkt Umfeldthemen
 ■ Schwerpunkt Psychische Themenlagen
 ■ Schwerpunkt Ausbildungsqualität
 ■ Schwerpunkt Bildungsberatung und Lerncoaching
 ■ Schwerpunkt Sonstiges

Abbildung 54: LLC – Themenlagen 2018, Niederösterreich



- Schwerpunkt Umfeldthemen
- Schwerpunkt Psychische Themenlagen
- Schwerpunkt Ausbildungsqualität
- Schwerpunkt Bildungsberatung und Lerncoaching
- Schwerpunkt Sonstiges

Abbildung 55: LLC – Themenlagen 2018, Oberösterreich



Abbildung 56: LLC – Themenlagen 2018, Salzburg

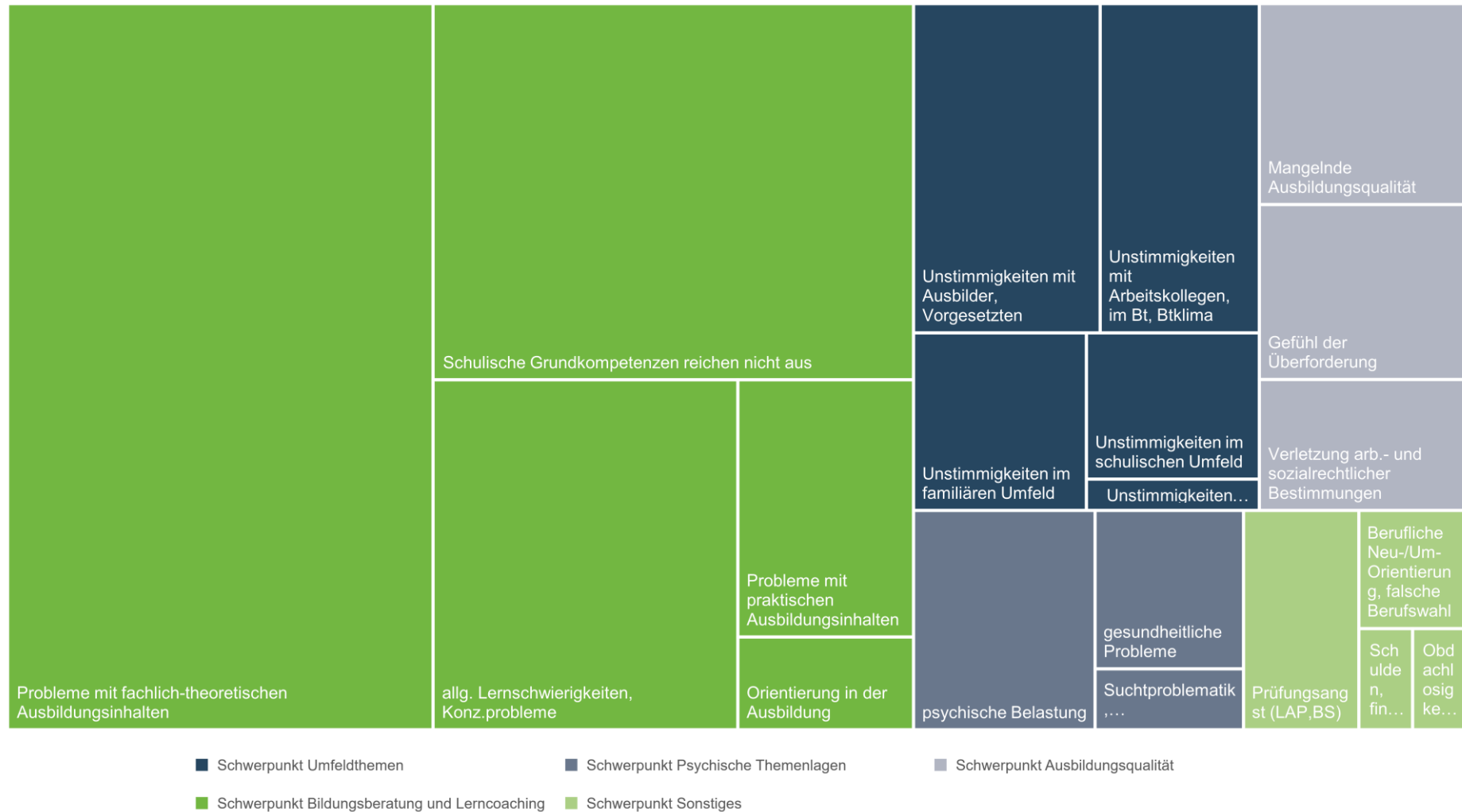


Abbildung 57: LLC – Themenlagen 2018, Steiermark

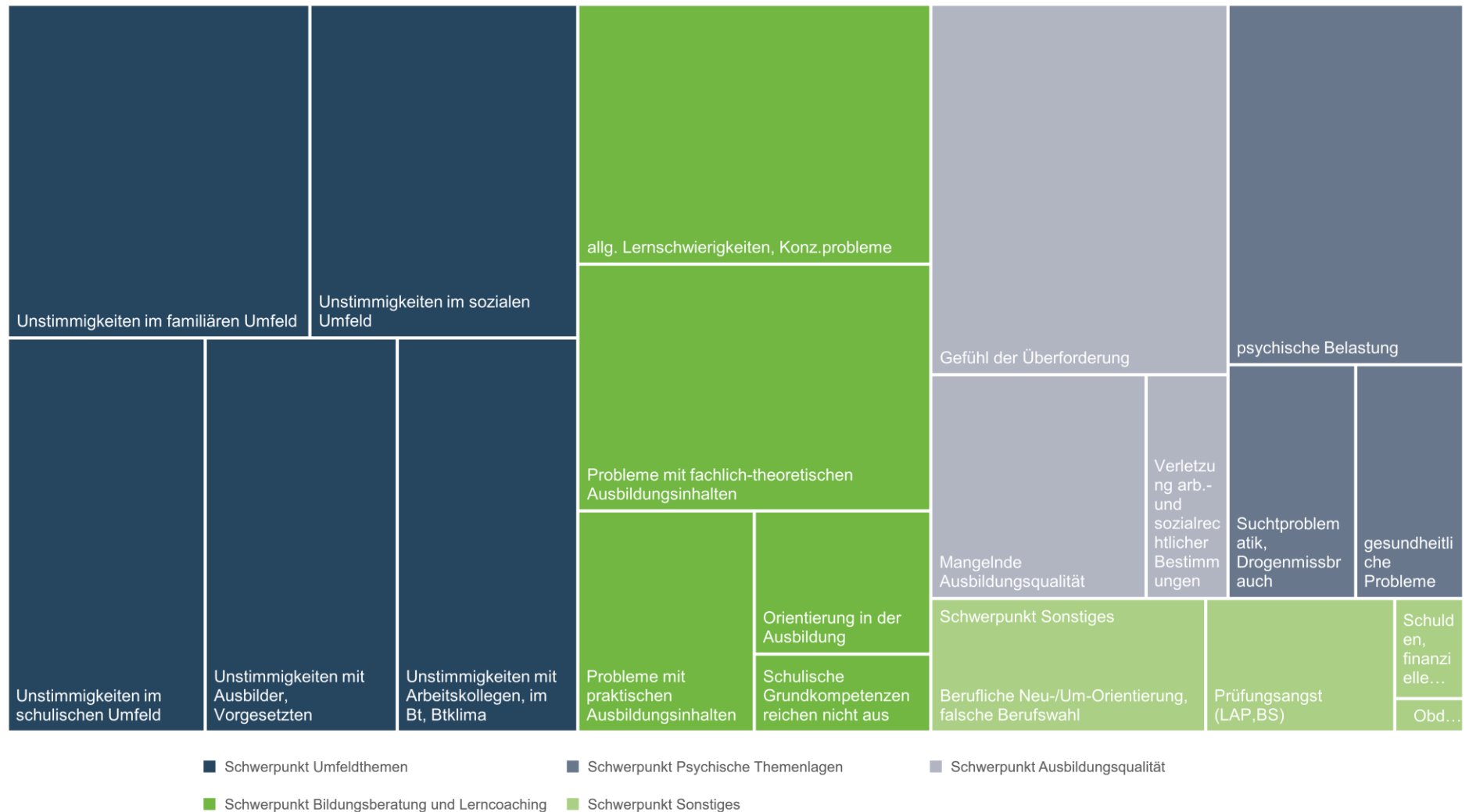


Abbildung 58: LLC – Themenlagen 2018, Tirol

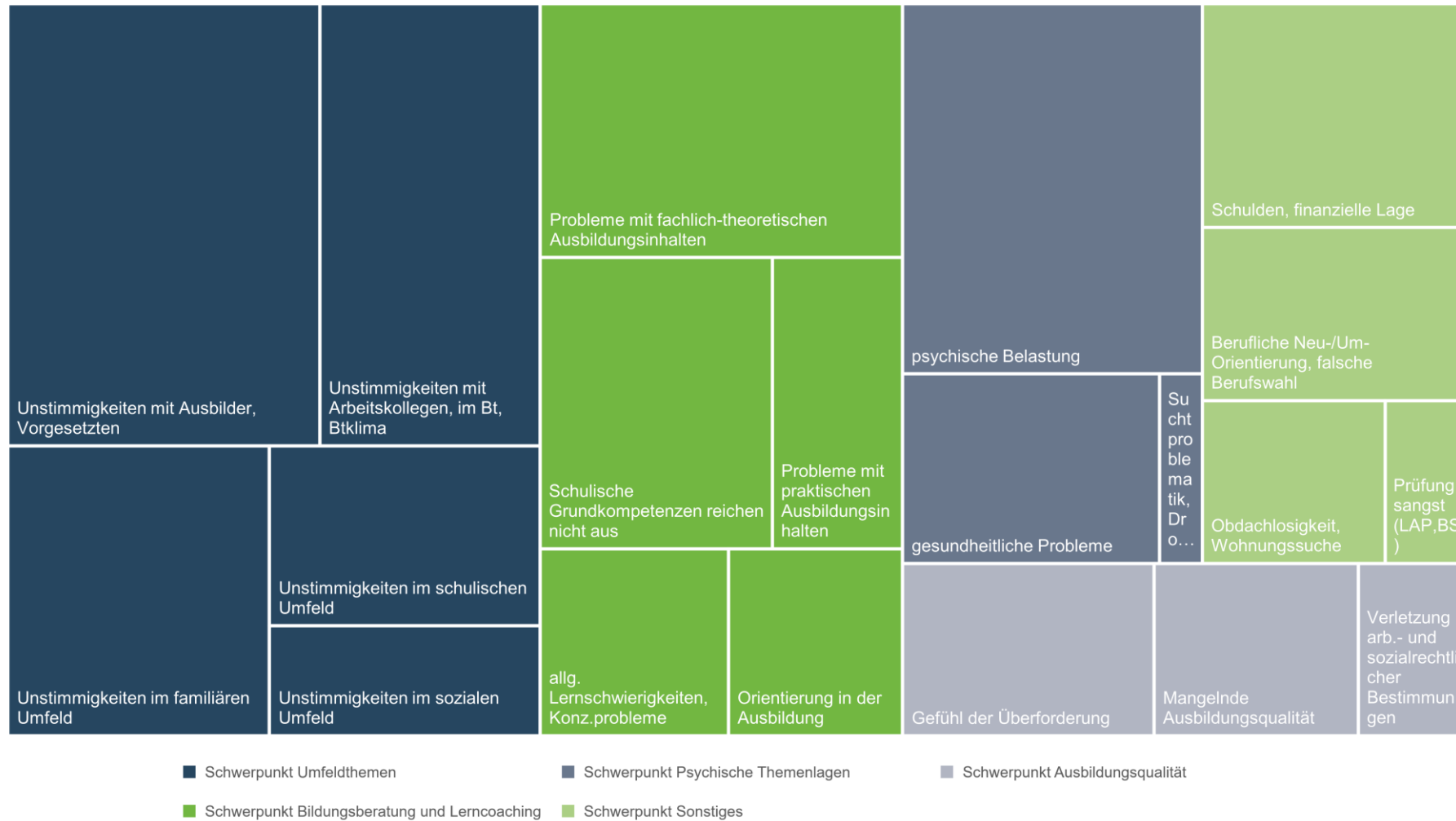


Abbildung 59: LLC – Themenlagen 2018, Vorarlberg

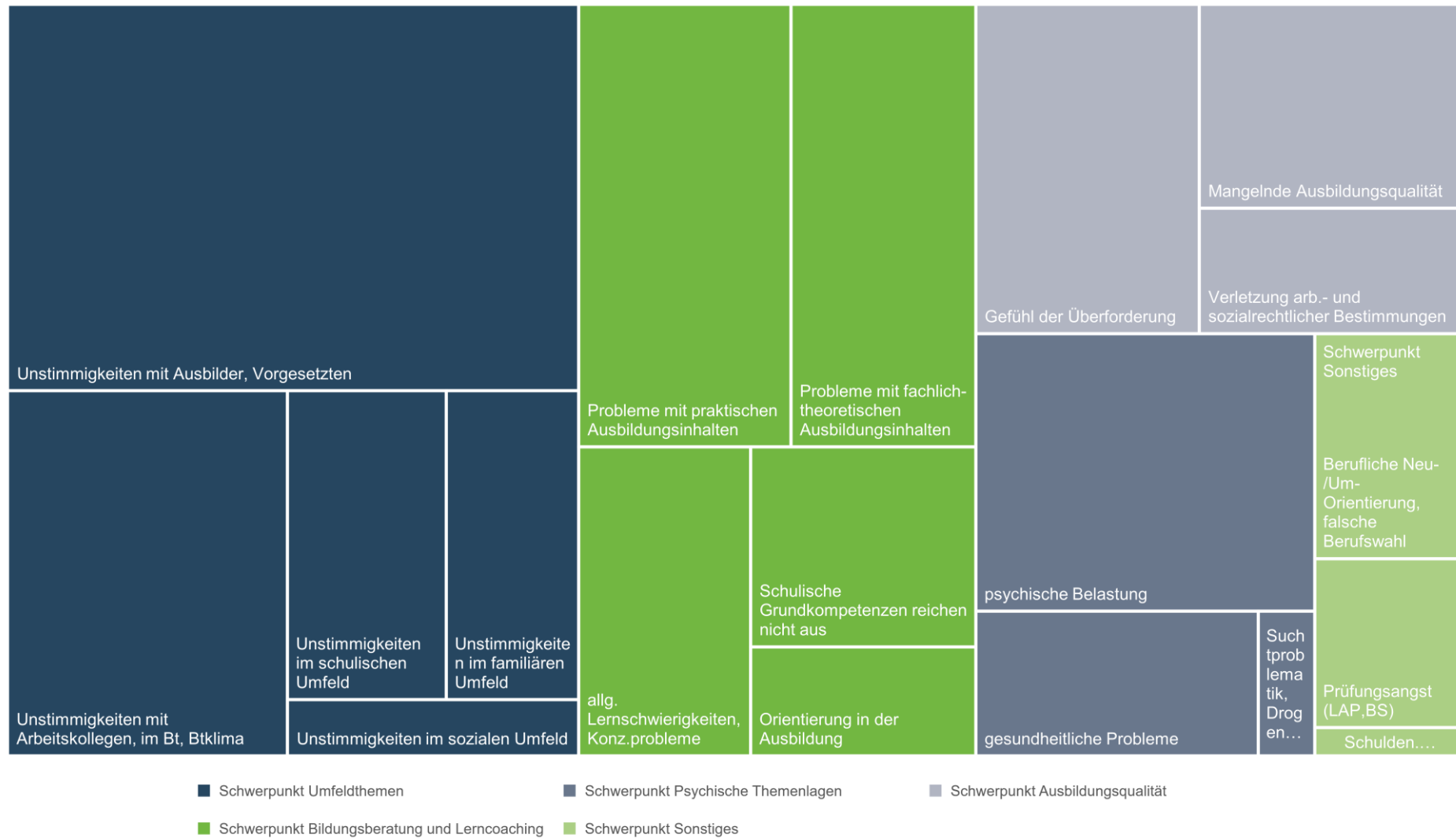
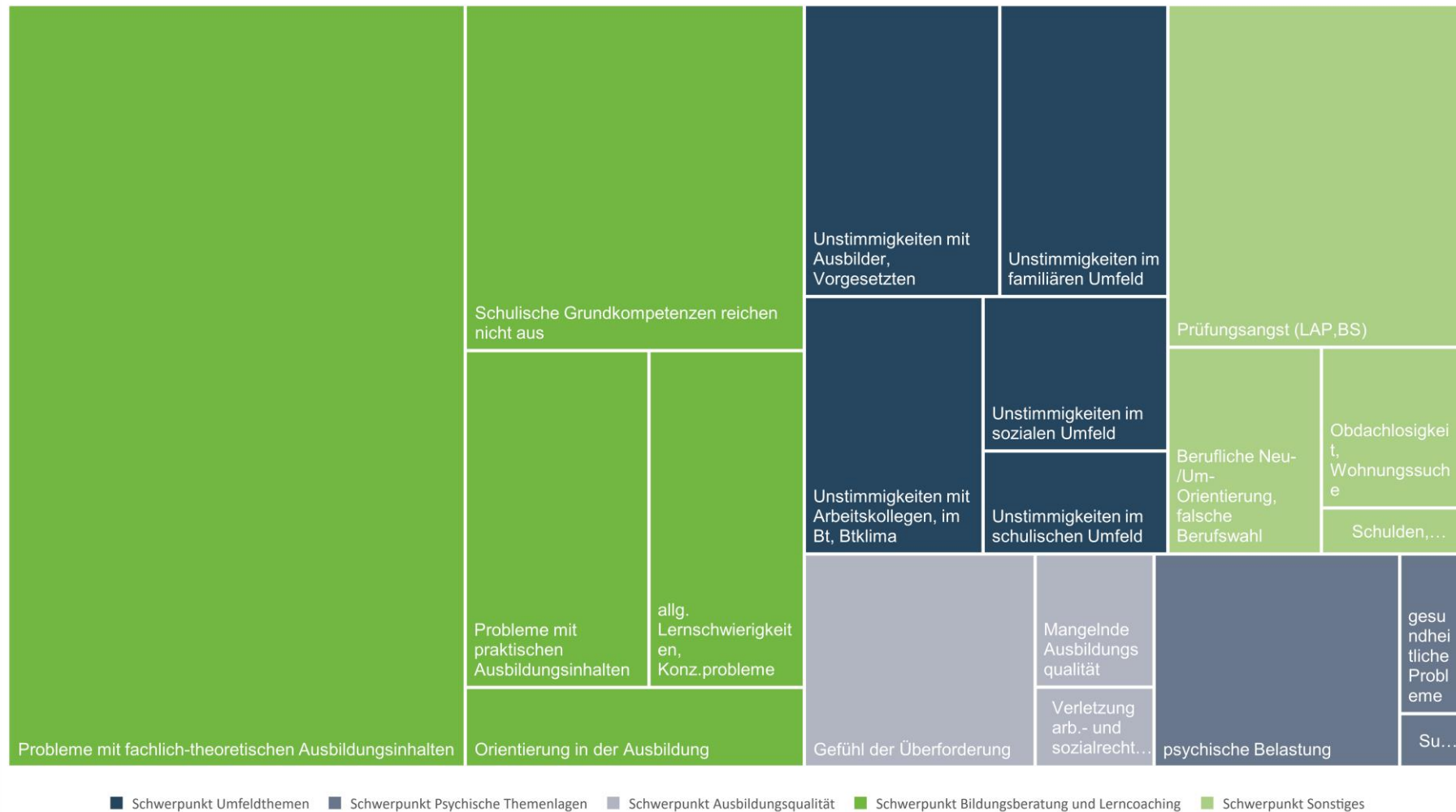


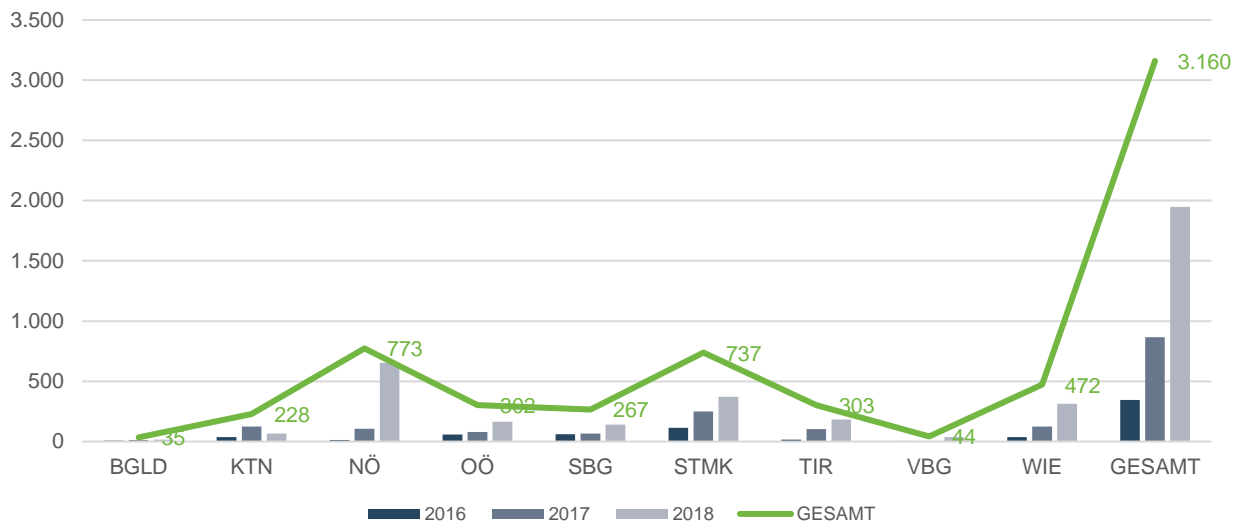
Abbildung 60: LLC – Themenlagen 2018, Wien



Im Jahr 2018 dominieren im Burgenland, in Niederösterreich, in der Steiermark, in Tirol und in Vorarlberg stehen Umfeldthemen, in den anderen Bundesländern sind es die Bildungsthemen und das Lerncoaching.

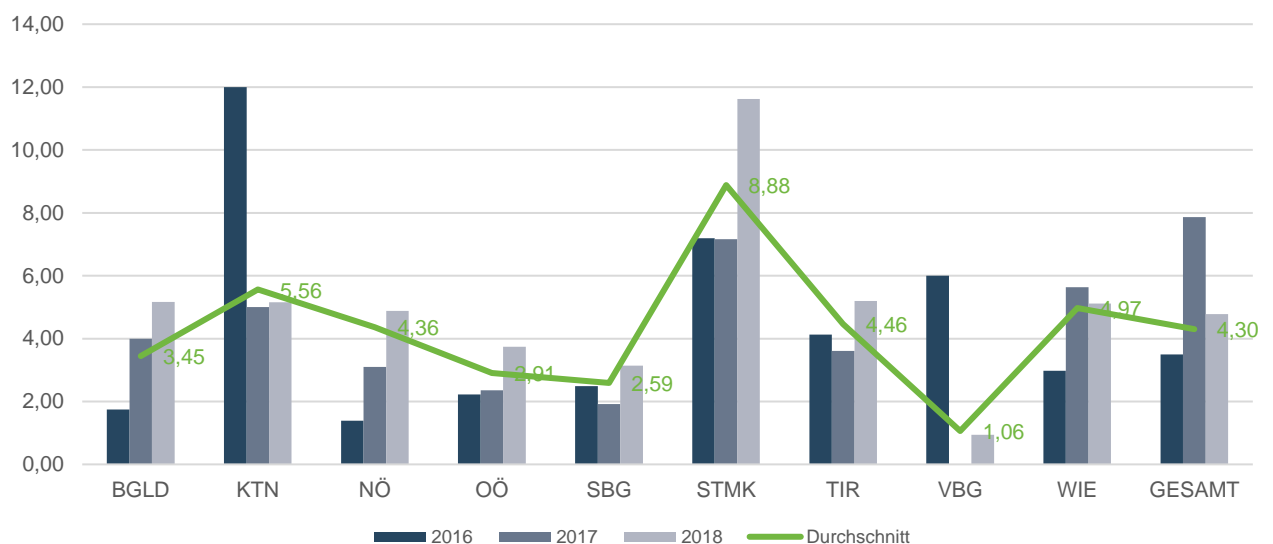
LBC

Abbildung 61: LBC – Coachingstunden 2016-2018, nach Bundesland



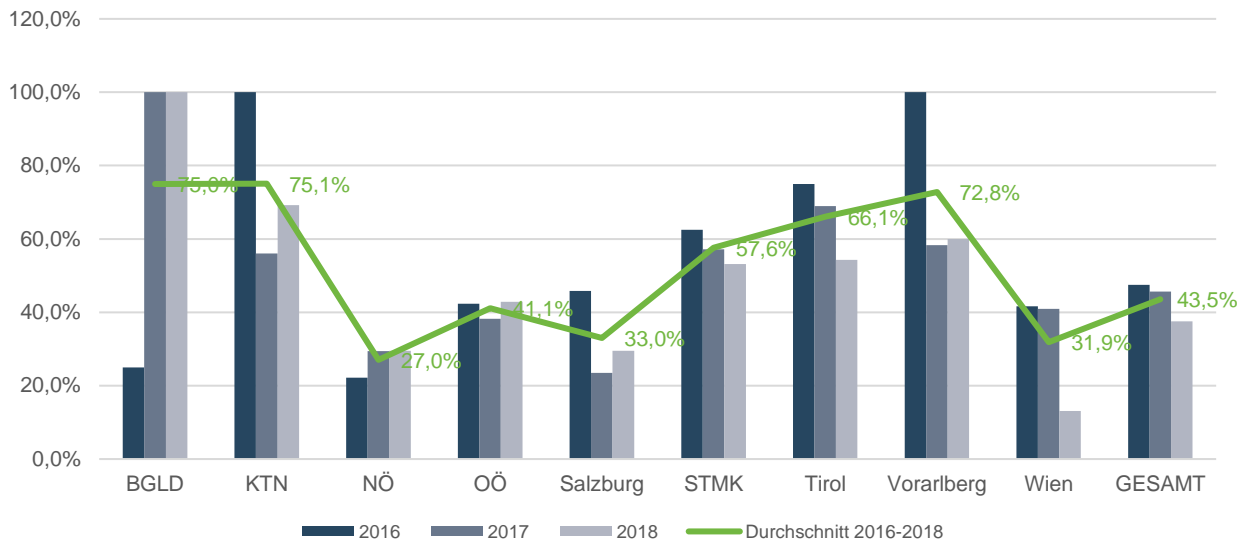
Insgesamt ergaben sich im Zeitraum 2016-2018 im LBC 3.160 Coachingstunden, jeweils rd. ein Viertel der Gesamtstunden (773 bzw. 737 Stunden) entfielen auf Niederösterreich und die Steiermark, jeweils sehr geringe Anteile (44 bzw. 35 Stunden) auf Vorarlberg und das Burgenland.

Abbildung 62: LBC – Coachingstunden/Fall 2016-2018, nach Bundesland



Über den Zeitraum 2016-2018 und bezogen auf den Coachingfall ergeben sich im LBC in der Steiermark die meisten Stunden (8,88 pro Fall) und in Vorarlberg die wenigsten (1,06).

Abbildung 63: LBC – Fortgesetzte Fälle 2016-2018 (Übertrittsraten vom EG ins Coaching) , nach Bundesland

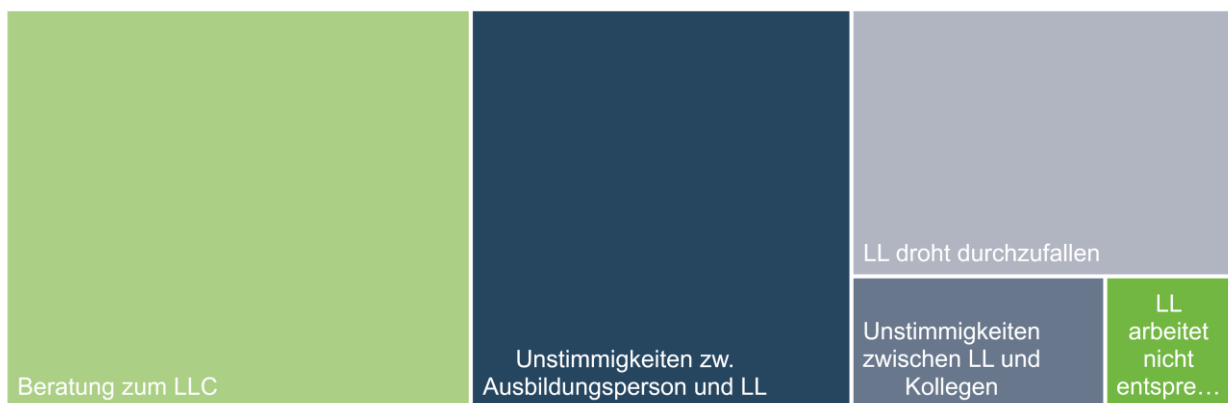


Insgesamt und über den Zeitraum 2016-2018 betrachtet werden im LBC 43,5 % der Coachings über das Erstgespräch hinaus fortgesetzt; die Anteile variieren von 27 % in Niederösterreich bis zu 72,8 % in Vorarlberg.

Abbildung 64: LBC – Themenlagen 2018, Burgenland

Aufgrund zu geringer Fallzahlen im Sinne der Anonymität ausgelassen.

Abbildung 65: LBC – Themenlagen 2018, Kärnten



- Unstimmigkeiten zw. Ausbildungsperson und LL
- Unstimmigkeiten zwischen LL und Kollegen
- LL droht durchzufallen
- LL arbeitet nicht entsprechend Anforderungen im BT
- Beratung zum LLC
- Unterstützung bei Recruiting, Ausbildungsinhalten, Neuaufnahme
- Möchte Ausbildungsqualität oder Performance erhöhen

Abbildung 66: LBC – Themenlagen 2018, Niederösterreich



Abbildung 67: LBC – Themenlagen 2018, Oberösterreich

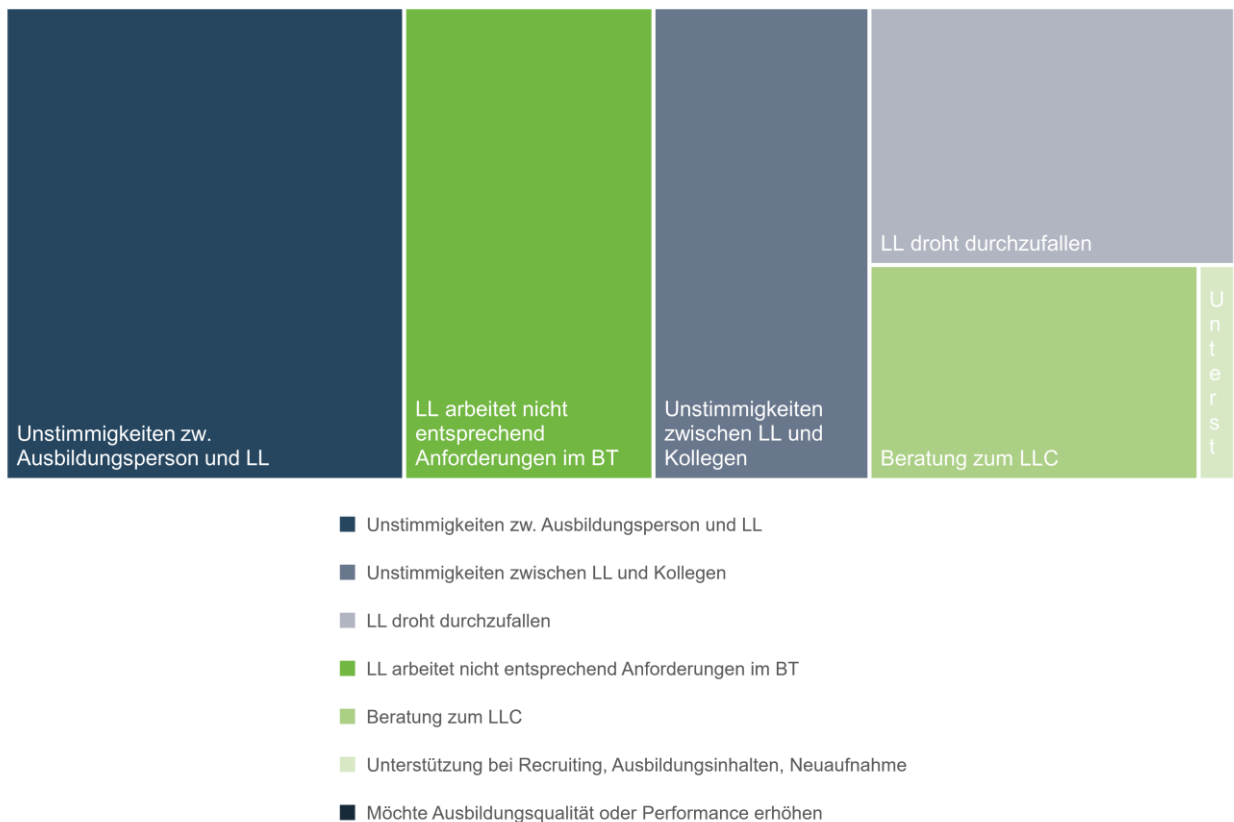


Abbildung 68: LBC – Themenlagen 2018, Salzburg

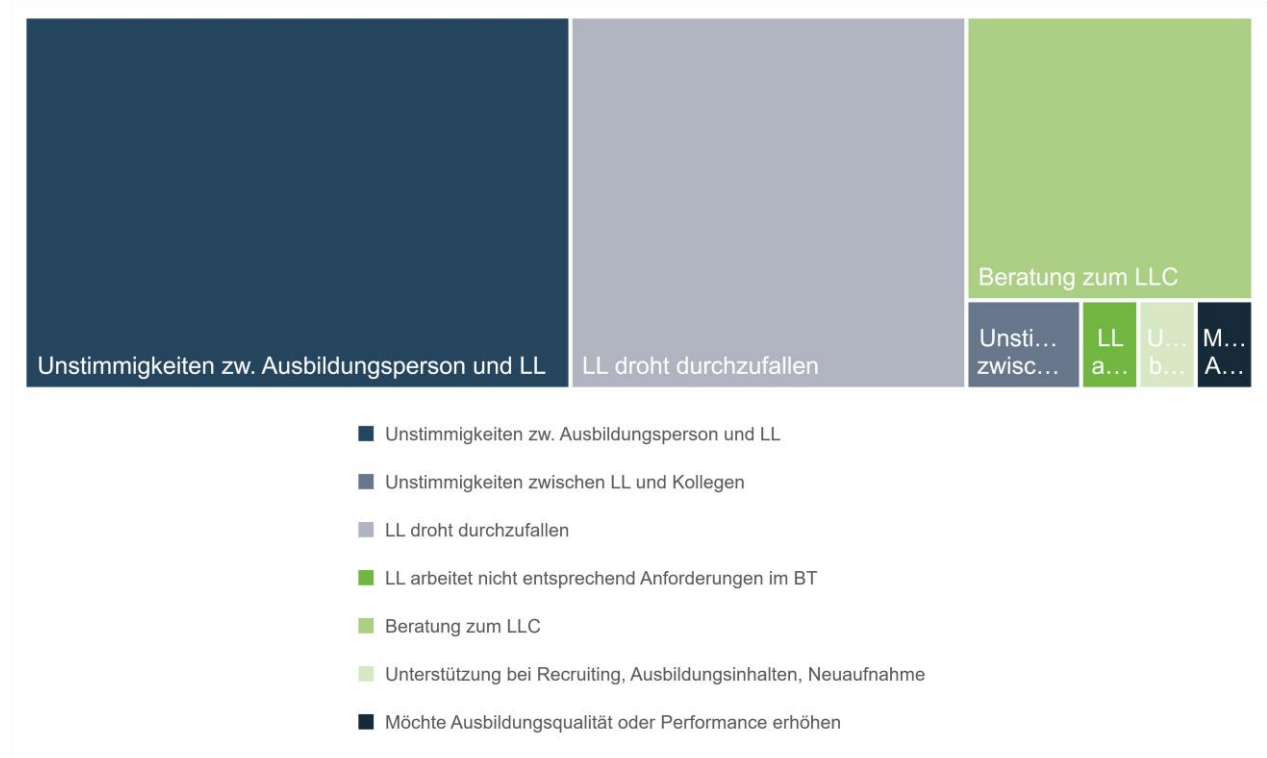


Abbildung 69: LBC – Themenlagen 2018, Steiermark



Abbildung 70: LBC – Themenlagen 2018, Tirol



Abbildung 71: LBC – Themenlagen 2018, Vorarlberg



Abbildung 72: LBC – Themenlagen 2018, Wien

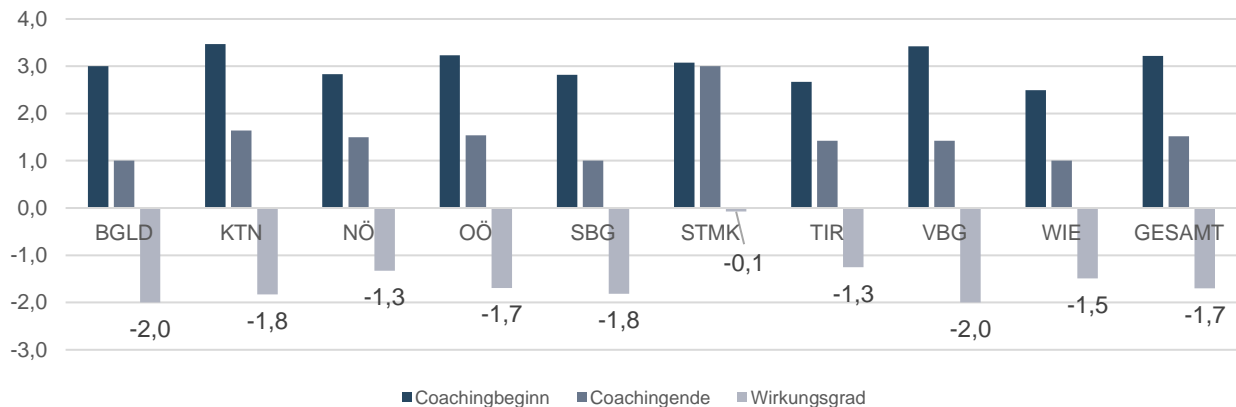


Das LBC wird in Oberösterreich, Salzburg und in der Steiermark in erster Linie in Anspruch genommen, wenn Unstimmigkeiten zwischen Ausbildungsperson und Lehrling bestehen. In Voarlberg und Wien steht das Themenfeld Unterstützung bei Recruiting, Ausbildungsinhalten, Neuaufnahmen im Vordergrund. Beratung zum LLC wird in Kärnten und in Niederösterreich am meisten genannt, Erhöhung der Ausbildungsqualität oder Performance in Tirol. Im Burgenland kann zu Themen auf Grund der geringen Fallzahl keine Aussage gemacht werden.

Persönliche und soziale Stabilisierung

LLC

Abbildung 73: LLC – Entwicklung des Belastungsgrads* 2018, nach Bundesland



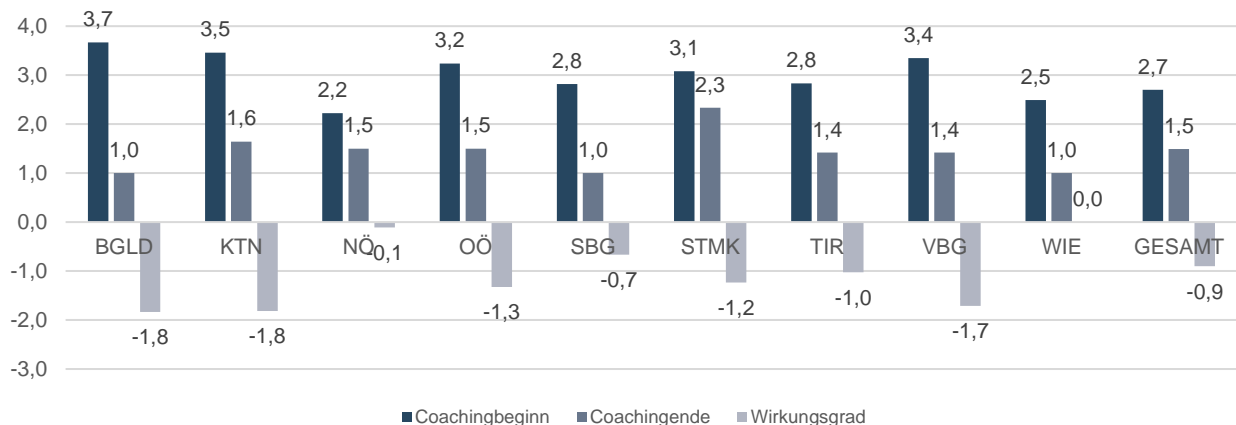
Skala: 4 = sehr starke Belastung, 3 = starke Belastung, 2 = geringe Belastung, 1 = sehr geringe bis gar keine Belastung

* Wert wird vom Coach abgeschätzt

Im LLC hat sich in allen Bundesländern der Belastungsgrad reduziert, die Reduktionen liegen zwischen -2,0 und -0,1 auf der vierteiligen Belastungsskala (Anmerkung: Der Belastungsgrad wird vom Coach eingeschätzt.)

LBC

Abbildung 74: LBC – Entwicklung des Belastungsgrads* 2018, nach Bundesland



Skala: 4 = sehr starke Belastung, 3 = starke Belastung, 2 = geringe Belastung, 1 = sehr geringe bis gar keine Belastung

* Wert wird vom Coach abgeschätzt, bei Übergang vom LBC in LLC wird Belastungsgrad im Betrieb als gleichbleibend eingetragen

Im LLC hat sich in allen Bundesländern, bis auf Wien (Wert der Reduktion: 0) der Belastungsgrad reduziert, die Reduktionen liegen zwischen -1,8 und -0,7 auf der vierteiligen Belastungsskala (Anmerkung: Der Belastungsgrad wird vom Coach eingeschätzt.)

Klärung inner- und außerbetrieblicher Problemfelder zur Sicherung einer positiven Lehrabschlussprüfung

Tabelle 15: LLC – Stabilisierung gefährdeter Fälle (die beendet wurden*)

	2016		2017		2018	
	Stabilisierungsgrad	Anteil gefährdeter Fälle	Stabilisierungsgrad	Anteil gefährdeter Fälle	Stabilisierungsgrad	Anteil gefährdeter Fälle
BGLD	100,0 %	50,0 %	33,3 %	33,3 %	83,3 %	50,0 %
KTN	100,0 %	70,0 %	33,3 %	42,9 %	89,1 %	37,0 %
NÖ	0,0 %	0,0 %	50,0 %	47,1 %	50,0 %	58,3 %
OÖ	40,0 %	45,9 %	81,8 %	26,8 %	78,9 %	48,9 %
SBG	71,4 %	39,6 %	50,0 %	20,0 %	55,3 %	34,2 %
STMK	70,0 %	58,8 %	52,6 %	35,9 %	73,3 %	46,7 %
TIR	66,7 %	41,3 %	60,7 %	41,2 %	75,7 %	34,2 %
VBG	67,9 %	44,4 %	67,4 %	47,3 %	75,0 %	60,9 %
WIE	53,5 %	34,7 %	57,1 %	29,8 %	49,3 %	48,0 %
GESAMT	60,8 %	42,3 %	60,7 %	37,8 %	71,8 %	45,8 %

* teilweise geringe Fallzahlen (Fälle werden vielfach offen gelassen)

Insgesamt (und auf Grund teilweise geringer Fallzahlen vorsichtig betrachtet) dürfte im Zeitraum 2016-2018 in rd. 40 % der Fälle im LLC der positive Lehrabschluss gefährdet sein. In rd. 60 % bis 70 % dieser Fälle dürfte die Stabilisierung gelungen sein.

4.6. Dokumentenanalyse

4.6.1. Liste der Dokumente

RICHTLINIEN, UMSETZUNGSVORGABEN, STEUERUNGSDOKUMENTE, U.Ä.:

1	BMWFW: Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz, Stand vom 01.07.2017
2	BMWFW: Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz: Vergabeverfahren Coachingleistungen für Lehrlinge und Lehrbetriebe, 2015, Teil A-E, Anlagen. Teil A, Verfahrensordnung Teil B, Verfahrensbestimmungen Teil C, Leistungsbeschreibung Anlage 1 zu Teil C: Defkatalog Teil D, Mengengerüst und Preisangebot Teil E, Bietererklärungen
3	Litschel, Veronika (öibf): Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe. Leistungsdefinition – inhaltliche Basis der Ausschreibungsunterlagen. 12.03.2015
4	Zwinz, Dagmar / Pultowicz, Patrycja: Projektmanagementplan für das „Programm Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe“. 09.01.2015
5	Zwinz, Dagmar: Programm Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe. Kommunikations- & Vernetzungsstrategie 2015 - 2018. 23.09.2015
6	KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching) im Auftrag von BMWFW und BMASK: Handbuch Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching, V 0.5 vom 27.09.2018
7	LSL_Handbuch_Anhang-Ansprechpersonen_Änderungen_052019.pdf - Verknüpfung
8	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Corporate Design Manual
9	Anforderungen Repräsentanzen 2019 (Definition in E-Mail Dokument)
10	Protokollierung von Repräsentanzen (Formular)
11	Abrechnung Coaching 2019 – Prozessdarstellung
12	Abrechnung Coaching (Erläuterungen in E-Mail Dokument9)
13	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Guideline Schnittstelle Coaching
14	WKO/Bp (überarbeitet durch BMDW, BMASGK, KOS): Konzept Lehrstellenberater: Beratung für Lehrbetriebe (Richtlinie gem. § 19c Abs.1. Z 8 BAG)

PROTOKOLLE, BERICHTE UND ANALYSEN:

15	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Quartalsbericht Q1/2016
16	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Quartalsbericht Q2/2016
17	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Quartalsbericht Q3/2016
18	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Jahresbericht 2016
19	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Halbjahresbericht 2017
20	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Jahresbericht 2017, Stand 26.06.2018
21	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Halbjahresbericht 2018, Stand 05.11.2018
22	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Jahresbericht 2018, Stand 05.11.2018
23	Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching: Lehre statt Leere als Datenhäufchen 06-06/2018, Stand 26.06.2018
24	Datenauszug: Allgemeine Lehrlingsstatistik zum Vergleich LLC/LBC Daten mit Grundgesamtheit
25	Protokoll_Beratungssitzung_17022015_final
26	Protokoll_Sitzung des Beirates am 15.12.2015_final
27	Protokoll_Beratungssitzung_10.05.2017_final
28	Protokoll ERFA 2016
29	Protokoll ERFA 2017
30	Protokoll ERFA 2018
31	WKO Inhouse GmbH: Überblick Option LLC/LBC für Ausschreibung 2019/20

BISHERIGE EVALUIERUNGEN:

32	Wieser, Regine / Litschel, Veronika (öibf): Begleitende Evaluierung des Pilotprojekts „Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe“. Endbericht. November 2013
33	Löffler, Roland / Litschel, Veronika (öibf): Begleitende Evaluierung des Pilotprojekts „Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe“. Kurzbericht. Jänner 2014
34	Schlögl, Peter / Mayerl, Martin (öbif) und Dornmayr, Helmut / Winkler Birgit (ibw): Hintergrundanalyse zur Wirksamkeit der betrieblichen Lehrstellenförderung (gemäß §19c BAG). Synthesebericht. Februar 2016

WEBBASIERTER INFORMATIONEN:

35	erreichbar unter: –www.lehre-statt-leere.at –www.lehrestattleere.at –www.lehrlingscoaching.at –www.lehrbetriebscoaching.at
----	--

KuV, MEDIENBEITRÄGE:

36	KOS: KuV Anforderungen, Aufgaben, Leistungsgempfähger
37	KOS: KuV Dokumentationsvorgaben
38	KOS: KuV Protokollvorgaben
39	KOS: KuV Jahresplanungen 2016, 2017, 2018, 2019
40	KuV Jahresplanungen der jeweiligen Bundesländer 2016, 2017, 2018, 2019
41	KuV Umsetzungspläne auf Bundeslandsebene 2016, 2017, 2018, 2019
42	1. Quartal 2018_Meldungen MedKF-TG
43	2. Quartal 2018_Meldungen MedKF-TG
44	3. Quartal 2018_Meldungen MedKF-TG
45	4. Quartal 2018_Meldungen MedKF-TG
46	1. Quartal 2019_Meldungen MedKF-TG

METHODEN & TOOLBESCHREIBUNGEN, U.Ä:

	Hierzu wurden keine Dokumente oder Tools übermittelt – Leistungsbeschreibungen finden sich in den Ausschreibungsunterlagen bzw. im Handbuch
--	---

DOKUMENTATION ZU ANLASSFÄLLEN:

47	KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching): Dokumentation Fallvignetten Evaluierung LSL (Zusammenstellung in Excel Datei), Juni 2019a
48	KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching): Anlagen zur Dokumentation Fallvignetten mit Details zu den jeweiligen Fällen (Word-Dateien), Juni 2019b

4.6.2. Dokumentenanalyse: Richtlinie – Leistungsbeschreibung – Handbuch

Drei Dokumente determinieren grundlegend das Programm Lehre statt Leere, wie es aktuell in Österreich umgesetzt wird:

- Richtlinie gem. Stand 1. Juli 2017²⁵
- Leistungsbeschreibung des Vergabeverfahrens; 11.6.2015²⁶
- Handbuch Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching; Stand 27.9.2018²⁷

Die Koordinationsstelle (KOS) hat, im Zusammenwirken mit dem Beirat sowie BMDW und BMASGK, auf der Grundlage der Richtlinie und der Leistungsbeschreibung, im Zuge der Programmdurchführung frühere Einzeldokumente zu einem Handbuch zusammengefasst, das in der Version vom 27.9.2018 aktuell in Kraft ist. Das Handbuch dient als Nachschlagewerk im Zusammenhang mit der Abwicklung des Programmes und regelt so die operative Umsetzung von Lehre statt Leere.

Programmsteuerung

Folgende für die Programmsteuerung relevanten Rollenzuschreibungen wurden in den drei Dokumenten getroffen und in der folgenden Tabelle im Vergleich dargestellt:

Tabelle 16: Rollenzuschreibungen in zentralen Dokumenten

	Richtlinie	Leistungsbeschreibung	Handbuch
BMDW im Einvernehmen mit dem BMASGK	Programmverantwortung Aufsicht Steuerung	Programmverantwortung Aufsicht Steuerung	Programmverantwortung Aufsicht über die KOS
Beirat	Zur Unterstützung der Steuerung und Programmverantwortung	Zur Unterstützung des BMDW und BMASGK	
Koordinationsstelle	Vernetzung mit allen relevanten Akteuren sowie mit regionalen Strukturen im Umfeld des Programms Öffentlichkeits- und Medienarbeit	Plant und implementiert, nach Freigabe durch die BM, die nationalen Maßnahmen für das Vernetzungsmanagement, die Öffentlichkeits- und die Medienarbeit. Diese Maßnahmen setzt sie in Abstimmung mit den Lehrlingsstellen und den AN pro Los um.	Programmsteuerung im Auftrag von BMDW und BMASK Kommunikation und Vernetzung
	Aufbereitung und Analysen der Daten Programm-Monitoring-Berichterstellung	Datenmanagement	Datenmanagement und Statistik

²⁵ BMWFV: Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz, Stand vom 01.07.2017

²⁶ Litschel, Veronika (öibf): Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe. Leistungsdefinition – inhaltliche Basis der Ausschreibungsunterlagen. 12.03.2015

²⁷ KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching) im Auftrag von BMWFV und BMASK: Handbuch Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching, V 0.5 vom 27.09.2018

	Richtlinie	Leistungsbeschreibung	Handbuch
Koordinationsstelle (fortgesetzt)	<p>Qualitätsmanagement Beschwerdemanagement Ansprechpartner für sämtliche Anfragen zu den Unterstützungsleistungen</p> <p>Als eigenständiges Büro organisatorisch bei der Inhouse GmbH verortet Dem BMWWD gegenüber weisungsgebunden</p>	<p>Qualitätsmanagement Beschwerdemanagement Ansprechpartner für alle Leistungen des Programms</p>	<p>Qualitätsmanagement Beschwerdemanagement Ansprechpartner für alle Leistungen des Programms</p> <p>Zulassung neuer Coaches</p>
WKO Inhouse GmbH IFS (Inhouse Förderservice)	<p>Administrative Zahlstelle für den Bund</p> <p>Ausschreibung der Coachingleistungen</p>	<p>Administrative Zahlstelle</p> <p>Unterstützt administrative Aufgaben der Lehrlingsstellen und der KOS in deren Auftrag</p>	<p>Administrative Zahlstelle</p> <p>Infrastrukturpartner</p>
Lehrlingsstellen	<p>Gesetzlich eingerichtete, dem BMWWD nachgeordnete Bundesbehörden für die Lehrlingsausbildung auf Landesebene</p> <p>Administration der Coachingfälle: Prüfung der Förderbarkeit, Zuweisung von Anmeldungen bzw. Freigabe Prüfung der abgerechneten Leistungen, Freigabe von Zahlungen</p> <p>Information</p> <p>Abstimmung regionaler Maßnahmen mit den Coachingunternehmen und der KOS</p>	<p>Administration der Coachingfälle: Insb. Freigabe von Coachings, Prüfung und Freigabe von Leistungen und Zahlungen</p> <p>Weitergabe von Informationen</p> <p>Abstimmung regionaler Maßnahmen mit den Coachingunternehmen und der KOS Steuern den Einsatz der Lehrstellberater Bestellt einen Koordinator, der als Ansprechpartner und Koordinator fungiert</p>	<p>Administration der Coachingfälle: Insb. Freigabe von Coachings, Prüfung und Freigabe von Leistungen und Zahlungen</p> <p>Weitergabe von Informationen</p> <p>Abstimmung regionaler Maßnahmen zur Kommunikation und Vernetzung Zusammenarbeit mit Lehrstellenberatern</p>
Coachingunternehmen Träger	<p>Coachingleistungen werden von Unternehmen mit Expertise in Betreuung</p>	<p>Lt. Rahmenvereinbarung, Vertragsbestimmungen</p>	<p>Programmabwicklung Beratung, Coaching und Case Management: Auskunfterteilung und Beratung, Erstgespräch, Coaching, Case</p>

	Richtlinie	Leistungsbeschreibung	Handbuch
Coachingunternehmen Träger (fortgesetzt)	und/oder Ausbildung Jugendlicher zur Verfügung gestellt.		Management, Nachbetreuung, Dokumentation Programmabwicklung KuV: Vernetzung, Bekanntmachung, Repräsentanzen bei Handlungspartnern, Projekte, Messen/Events, Protokollierung KuV-Planung (mit KOS) Beleg-Aufbewahrungsverpflichtung CZone-Manual CD-Manual Abrechnungsgrundlagen für Erstgespräche und Coaching- sowie KuV-Leistungen
Coaches	Betreute Personen mit fundierter Ausbildung und/oder Berufserfahrung im Sozialbereich	Anforderungsprofile gem. Definitionskatalog	Datenerhebung (persönlich, statistisch) C-Zone-Dokumentation Dokumentation der Coaching- und Protokollierung der KuV-Leistungen (einzeln und kumuliert) Freigabe durch Coach Stundenlisten-Unterschrift Definition, wann Coaches keine Auszahlung erhalten

Differenziertes Steuerungsverständnis

In der Gegenüberstellung einzelner Rollen und Aufgaben werden hinsichtlich der Steuerung des Programms unterschiedliche Ausprägungen und Rollenzuschreibungen sichtbar. So ordnen die Richtlinie und die Leistungsbeschreibung die „Steuerung“ den beiden Ministerien zu, während im Handbuch die „Programmsteuerung im Auftrag der BM“ der Koordinationsstelle zugeschrieben wird. Weitere Steuerungsfunktionen übernehmen:

- IFS – als Vertragspartner der Träger und administrative Zahlstelle
- Lehrlingsstellen – für die Freigabe der Coachings

Darüber hinaus werden den Coaches Aufgaben und Verantwortung zugeschrieben, die eigentlich Steuerungselemente der Träger sind. So obliegt beispielsweise die Freigabe abrechenbarer Leistungen den Coaches und es wird im Handbuch ausdrücklich geregelt, wann „Coaches keine Auszahlung für eine Coachingleistung erhalten“.

Die Trägeraufgaben sind dagegen hinsichtlich Planung und Controlling der zu erbringenden Leistungen (Coaching und KuV), Führung der angestellten bzw. auf Werkvertragsbasis tätigen Coaches sowie des Qualitäts- und Wissensmanagements auf Trägerebene im Handbuch nicht explizit festgelegt.

Dieser „Dokumentenbefund“ deckt sich mit den Aussagen der KOS-MitarbeiterInnen, die im Laufe der Zeit Zusatzfunktionen übernommen haben, weil manche Träger ihrer Rolle nicht vollständig nachgekommen sind (bspw. bei der Abrechnung oder der KuV-Planung). Mit der Folge, dass die Steuerung durch die Bundesebene (sei dies durch BM, KOS oder IFS) z.T. zu Einzelfallinterventionen mutiert ist. Dadurch ergeben sich in der operativen Umsetzung Reibungsverluste und Mehraufwände, wie sie sich in den Fallvignetten²⁸ oder den durchgeführten Interviews manifestieren, z.B. hinsichtlich unklarer Schnittstellen oder Träger-Coach-Problematiken bei der Auszahlung der Honorare.

²⁸ KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching): Dokumentation Fall-Vignetten Evaluierung LSL (Zusammenstellung in Excel Datei), Juni 2019; KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching): Anlagen zur Dokumentation Fallvignetten mit Details zu den jeweiligen Fällen (Word-Dateien), Juni 2019

5. Literatur und Quellen

5.1. Literatur

Berekhofen, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter (2004): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden: Gabler, S. 103

BMWFV: Richtlinie gemäß § 19c Abs. 1 Z 8 Berufsausbildungsgesetz, Stand vom 01.07.2017

Bundesgesetz vom 26. März 1969 über die Berufsausbildung von Lehrlingen (Berufsausbildungsgesetz – BAG), StF: BGBl. Nr. 142/1969, in der geltenden Fassung <https://www.ris.bka.gv.at/Geltende-Fassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276>; 26.02.2019

KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching) im Auftrag von BMWFV und BMASK: Handbuch Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching, V 0.5 vom 27.09.2018

Litschel, Veronika (öibf): Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe. Leistungsdefinition – inhaltliche Basis der Ausschreibungsunterlagen. 12.03.2015

Smoliner, Stefanie: Methoden, in: Plattform Forschungs- und Technologieevaluierung (2012): Standards der Evaluierung in der Forschungs- und Technologiepolitik, Wien: fteval.

Stufflebeam, Daniel L. (2007): Daniel Stufflebeam's CIPP-Model for Evaluation, in: Stufflebeam, Daniel L. / Shinkfield, Anthony J. (ed.): Evaluation Theory, Models and Applications, San Francisco: Jossey-Bass.

5.2. Unveröffentlichte Dokumente

KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching): Dokumentation Fall-Vignetten Evaluierung LSL (Zusammenstellung in Excel Datei), Juni 2019

KOS (Koordinationsstelle Lehrbetriebscoaching + Lehrlingscoaching): Anlagen zur Dokumentation Fallvignetten mit Details zu den jeweiligen Fällen (Word-Dateien), Juni 2019

KOS: KuV Jahresplanungen 2016, 2017, 2018, 2019; KuV Jahresplanungen der jeweiligen Bundesländer 2016, 2017, 2018, 2019

5.3. Quellen aus den Erhebungen

5.3.1. Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse erfolgte basierend auf Informationsbeständen der KOS (darunter Richtlinien, Umsetzungsvorgaben, Steuerungsdokumente, Protokolle, Berichte, Analysen, Evaluierungen, Webbasierte Informationen, KuV-Pläne und Protokolle, Medienbeiträge, Dokumentation von Anlässen).

Für eine ausführliche Liste der der Dokumentenanalyse zu Grunde liegenden Dokumenten siehe Kapitel 4.6.1 in diesem Bericht.

5.3.2. Quantitative Datenanalyse

Die quantitative Datenanalyse wurde auf der Grundlage von Auszügen der CZone-Datenbestände, insb. der Jahre 2016 bis 2018, durchgeführt.

5.3.3. Qualitative Befragungen

Im Rahmen der Qualitativen Befragungen wurden insgesamt 36 leitfadengestützte Interviews mit

- 9 VertreterInnen der Trägerorganisationen (alle Bundesländer),
- 8 Coaches (alle Bundesländer außer Kärnten, Träger = Coach),
- 8 Lehrlingen (alle Bundesländer außer Burgenland),
- 9 VertreterInnen von Unternehmen (alle Bundesländer) und
- 2 VertreterInnen der KOS

durchgeführt.

5.3.4. Quantitative Befragung (Online)

Die Online-Umfragen erfolgten im Zeitraum August-Oktober 2019 mit den drei Erhebungsgruppen Coaches, Lehrbetrieben und Lehrlinge.

Es wurde eine Vollerhebung bei allen Coaches sowie der im Zeitraum der Erhebung im Coaching befindlichen Lehrlinge und Lehrbetriebe angepeilt. Trotz schwieriger Zugänge zu den Befragungsgruppen Lehrlinge und Betriebe ermöglichte diese Vorgangsweise eine realisierte Stichprobe von 63 % der Coaches, 15 % der offenen LBC-Fälle und 11 % der offenen LLC-Fälle.

