



C.3 Ein unterstützendes Netzwerk bilden

Die Begleitung schwächerer Auszubildender, die Bewältigung von Konflikten und die zuverlässige Ausführung der eigenen Arbeit als Fachkraft machen im Betriebsalltag die zusätzliche Unterstützung der Auszubildenden durch andere Personen erforderlich. Für den Bedarfsfall ist es deshalb hilfreich, auf ein unterstützendes Netzwerk zurückgreifen zu können und nicht erst eines bilden zu müssen.

Werden andere Betriebsangehörige von Beginn an immer wieder in die Ausbildung einbezogen, lassen sie sich in schwierigen Zeiten leichter als Ansprechpersonen der gemeinsamen Sache Ausbildung gewinnen. So können sie im konkreten Fall sowohl von Seiten der Auszubildenden als auch von Seiten der Auszubildenden als Vertrauenspersonen angesprochen werden. Oder sie stehen z. B. bei schwerwiegendem Fehlverhalten einer oder eines Auszubildenden der auszubildenden Person als weitere Vertretungen (Repräsentantinnen und Repräsentanten) des Betriebes zur Seite.

Hilfreich für alle Seiten ist es, wenn schon mit Ausbildungsbeginn die unterstützenden Personen benannt werden und bekannt sind. Sie können im Netzwerk unterschiedliche Aufgaben und Funktionen für den Ausbildungsalltag wahrnehmen, z. B. als Anleiterinnen und Anleiter, als Einsatzplanerinnen und Einsatzplaner, als Vertrauenspersonen, die sich regelmäßig erkundigen und fragen, wie es geht. Als unterstützende Personen kommen Betriebsangehörige in Frage, wie andere Meisterinnen oder Meister, Gesellinnen und Gesellen, Fachkräfte, betriebliche Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter (Jugend- und Auszubildendenvertretung, Betriebsrat), Geschäftsleitung etc., aber auch außerbetriebliche Personen, wie Lehrkräfte der Berufsschulen, Eltern, Vertretungen der Kammer, Personal innerhalb der Verbundausbildung bzw. der überbetrieblichen Ausbildung.

Bei Bedarf, z. B. bei ernster Erkrankung oder starken Lernbeeinträchtigungen bzw. Verhaltensauffälligkeiten können zudem Ärztinnen oder Ärzte, Arbeitsmedizinerinnen und Arbeitsmediziner, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Träger für ausbildungsbegleitende Hilfen oder Beratungsstellen hinzugezogen werden.

Effektiv ist das Netzwerk, wenn die Beteiligten eine ähnliche Vorstellung von ihren Aufgaben als Unterstützende haben und über Eigenschaften verfügen, die sie als vertrauenswürdige Person auszeichnen. Das Konzept der modernen Autorität kann dafür die Grundlage sein. Im Kern geht es dabei um die Beschreibung einer **neuen Autorität**, die auf eigener Stärke beruht und sich abgrenzt zu Formen einer alten Autorität, die auf Macht basiert. (Omer und von Schlippe 2010) Moderne Autorität ist im Unterschied zur alten Autorität gekennzeichnet durch:

- Nähe von Auszubildenden zu Auszubildenden, Präsenz (versus Distanz),
- Anleitung der Auszubildenden zur Selbst-Kontrolle (versus Kontrolle),
- Beharrlichkeit und Kontinuität von Ausbilderinnen und Ausbildern in der Beziehung und Begleitung der Auszubildenden (versus unmittelbare Reaktion, Lob und Strafe),



- Das Gewähren einer Chance auf Wiedergutmachung und Versöhnung im Schadensfall durch den Auszubildenden (versus Vergeltung),
- eine transparente, klare und überzeugte Haltung von Ausbildenden, die auch Selbstkritik umfasst und für alle Beteiligten nachvollziehbar ist (versus Immunsisierung gegen Kritik),
- Handeln von Ausbilderinnen und Ausbildern innerhalb eines Netzwerkes (versus Hierarchie)

Präsenz mindestens einer verlässlichen Ansprechperson

Ein entscheidender Faktor für den Ausbildungserfolg schwacher Jugendlicher ist, dass mindestens eine verlässliche Ansprechperson erreichbar ist, an der sie sich orientieren können.

Schon aus diesen Gründen ist **Präsenz** – bewusst oder unbewusst – das wirkungsvollste Werkzeug der Ausbildungsperson. Durch sie entstehen Bilder, Geschichten, Leitsätze und Rollenmodelle, die die Lernenden ihr ganzes Berufsleben begleiten werden. Wem von uns blitzt nicht hin und wieder das Bild des Lehrmeisters vor dem inneren Auge auf und der Gedanke daran, was er zu dieser oder jener Situation vermutlich gesagt hätte?

Die Ausbildenden sind auch als Bezugspersonen wichtig. Gerade schwache Jugendliche benötigen mindestens *eine* verlässliche Person, der sie vertrauen und an die sie sich binden können. Je tiefer das Vertrauen darin ist, dass sich diese Bezugsperson als Vorbild bewähren wird, umso leichter ist es möglich, Vertrauen in sich selbst auszubilden.

Autonomie entwickeln Menschen erst dann auf einer sicheren Basis, wenn zuvor das Bedürfnis nach Bindung ausreichend befriedigt ist (Bowlby und Hillig, 2008, S. 98). Fühlen Menschen sich geborgen und sicher, bewegen sie sich von der Bindungsperson (z. B. der Mutter) fort und beginnen Aktivitäten mit anderen oder erforschen die Umwelt. Sind wir dagegen müde oder ängstlich, suchen wir Nähe bei einer vertrauten Person.

Die Möglichkeit, dort feste Bindung und Zuwendung zu finden, d. h. „die verlässliche Basis“ bildet eine unverzichtbare Voraussetzung, um das Leben bewältigen und psychisch gesund bleiben zu können (Bowlby und Hillig, 2008, S. 98ff.). Natürlich sind Auszubildende keine Kleinkinder und Ausbilderinnen und Ausbilder keine Eltern. Doch es mag hilfreich sein, sich ab und zu daran zu erinnern, dass stabile, zuverlässige Vertrauensbeziehungen letztlich dazu beitragen, die Jugendlichen zu stärken und Autonomie möglich zu machen. „Zur Rolle des Fürsorgenden gehört erstens, verfügbar zu sein und zu antworten, wie und wann dies gewünscht wird, und zweitens umsichtig einzugreifen, wenn sich „[...] die Person, für die gesorgt wird, in Schwierigkeiten bringt.“ (Bowlby, 2009, S. 23f.)



Vor diesem Hintergrund bedeutet *Präsenz* des Ausbilders: die aufmerksame Zuwendung, eine zuverlässige Bindung, die Bereitschaft, für Auszubildende ansprechbar zu sein und eine gewisse Hartnäckigkeit in der Kontaktaufnahme ihnen gegenüber.

Moderne Autorität ist durch Machtworte nicht herstellbar, wohl aber durch die verlässliche Gegenwart Erwachsener, die auf Auseinandersetzung und Verantwortungsübernahme immer wieder bestehen. Präsenz drückt sich nicht nur in körperlicher Anwesenheit Erwachsener aus, sondern in der gesamten Gestaltung des Arbeits- und Lernumfeldes. Wenn Auszubildende erleben, dass sie nicht mehr oder minder planlos im betrieblichen Alltag mitlaufen, sondern ihnen bewusst klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen werden, dann sind in jeder Arbeitssituation die Auszubildenden als Personen mit spürbar – wenn auch nicht immer anwesend.

Präsenz beinhaltet die Anstrengung, Konflikten und Problemen nicht aus dem Weg zu gehen, sondern die Mühe einer Einmischung auf sich zu nehmen. Wo Auszubildende ihre eigene Ehre nicht mehr von der Unterordnung der Auszubildenden abhängig machen, können sie Auseinandersetzungen führen, jedoch Eskalationen nach dem Motto *„Du tust jetzt sofort, was ich sage, sonst kannst Du was erleben“*, *„Das wirst Du schon sehen, wer hier was erleben kann“* vermeiden. Es geht dann nicht mehr darum zu gewinnen, sondern darum, Regeln zu verdeutlichen und Optionen aufzuzeigen (*„So wird das in diesem Betrieb getan – Wie kann ich Dich darin unterstützen, dass Du das auch tun kannst?“*). Es geht darum, geduldig und beharrlich immer wieder deutlich zu machen: *„Ich bin Dein Ausbilder. Ich stehe dafür ein, dass hier produktiv gearbeitet wird. Und ich werde nicht zulassen, dass Du Dir oder der Firma schadest.“*

Wenn Regeln in einer Organisation dazu da sind, Abläufe sicher und effizient zu machen und Zugehörigkeiten zu markieren (Jedenfalls tun das sinnvolle Regeln!), dann bedeuten Regelbrüche auch: Ich gehe aus der Gemeinschaft heraus. Autoritätspersonen tendieren dazu, dies mit Gleichem zu vergelten: Wer sich falsch verhält, wird von der Gruppe ausgeschlossen, geächtet, darf bei der Klassenfahrt nicht mit etc.

In einer solchen Situation kann es hilfreich sein, einen Regelbruch gerade nicht mit Distanz und Ausschluss zu beantworten. Im Gegenteil: Die Präsenz kann hier verstärkt, die Bindung noch enger werden. (*„Wenn Dir diese Regel noch nicht klar ist, dann werde ich wieder näher bei Dir bleiben“*). Wenn der Jugendliche die Regeln nicht von alleine einhält, steigt der Grad der Einmischung.

Von den Erwachsenen fordert diese Einmischung Selbstbewusstsein und Einfühlungsvermögen. Sie laufen Gefahr, unausgesprochene Regeln zu verletzen, wenn sie Autonomie beschneiden, indem sie näher an Jugendliche rücken und sie wieder stärker an die Hand nehmen. Solange dies aber nicht in aggressiver Absicht geschieht, sondern in dem Bewusstsein, einer Fürsorgepflicht nachzukommen, stärkt es die Bindung und ermöglicht spätere Selbstständigkeit. *„Beharrlichkeit ist nicht mit eiserner Konsequenz gleichzusetzen.“*



Die Autoritätsperson darf sich durchaus einen Aufschub gönnen, sich zeitweilig zurückziehen und Handlungsweisen ändern. Sie ist aber dazu verpflichtet, ihre Präsenz zu zeigen und ihren Widerstand gegenüber destruktiven Verhaltensweisen [...] immer wieder neu aufzunehmen." (Omer und von Schlippe, 2010, S. 55)

Es geht also nicht um den Nachweis, wer der Stärkere und Durchsetzungsfähigere ist, sondern um den kontinuierlichen und beharrlichen Versuch, immer wieder die positiven Stimmen im Jugendlichen anzusprechen. „Die Aussage lautet dann: ‚Ich kann dich nicht dazu zwingen, nach meinem Wunsch zu handeln, aber ich werde in deiner Nähe sein und mich entschieden jeder negativen Handlungsweise entgegenstellen‘ oder einfacher gesagt: ‚Hier stehe ich, ich kann nicht anders!‘ Diese Einstellung des Widerstehens statt der Logik der Kontrolle verleiht der Autoritätsperson neues Gewicht und wahrt gleichzeitig die Autonomie des anderen." (Omer und von Schlippe, 2010, S. 44)

Das bedeutet auch: Wenn Jugendliche „austicken“, wenn sie sich in einer Dynamik von verbalem und körperlichem Ausagieren ihrer Aggression verstrickt haben, beleidigend und ausfallend werden, dann ziehen sich erfahrene Auszubildende eher zurück. Sie schützen sich und die anderen und warten ab, statt sich in eine Eskalation oder einen Machtkampf verwickeln zu lassen. Provokationen und Angriffe der Jugendlichen gehen insoweit ins Leere, als die Ausbildungsperson nicht in Reichweite des Angreifenden liegt.

Wo immer das möglich ist, sollte man Attacken der Jugendlichen sportlich nehmen, sie ernst nehmen, aber distanziert betrachten. Auszubildende agieren nur mittelbar als Person. Sie stehen stellvertretend für den ganzen Betrieb. Beleidigungen und Angriffe nehmen sie daher nicht persönlich. Unter Umständen reagieren Auszubildende auch nicht sofort, sondern zeitversetzt. Diese distanzierte Haltung bedeutet allerdings nicht, dass der Vorfall vergessen oder vernachlässigt würde. Ist die Lage wieder abgekühlt wird der Vorfall zusammen mit allen Beteiligten besprochen und mit Konsequenzen belegt. Die Bearbeitung des Vorfalls ist nicht nur für die beteiligte Person selbst wichtig, sondern auch für den Rest der Gruppe, z. B. andere Auszubildende und Mitarbeitende. Alle erfahren Sicherheit und Verlässlichkeit, wenn die Ordnung wieder hergestellt wird.

Präsenz entsteht auch aus persönlicher Bindung, aus Gespräch und Offenheit. Allerdings sollten sich Ausbilderinnen und Ausbilder bei den Jugendlichen nicht anbietern. Als Vorbilder werden sie weder ausfällig, noch zutraulich. Sie sind dazu in der Lage, ihre Zuwendung nicht ungefiltert, sondern gezielt zu Gunsten des Jugendlichen einzusetzen. Freundliche Distanz ist so lange die richtige Haltung, bis die Jugendlichen selbst mehr suchen. Jugendliche haben ein feines Gespür dafür, ob sie als Person gemeint sind und ob das Gegenüber ehrlich agiert. Sie fordern Authentizität und tatsächliches Interesse.

Gerade schwächere Jugendliche suchen im Grunde nach freundlicher, zugewandter Orientierung durch ein starkes, vertrauenswürdiges Gegenüber. Sie sind dankbar für meisterliche Präsenz, die Ehre durch Anlehnung an ein starkes, kompetentes Gegenüber



ermöglicht. Und sie suchen nach Anerkennung und Bestätigung des überlegenen Erwachsenen. Allerdings macht auch hier nur Übung den Meister. Beharrlichkeit und häufige Wiederholung sind bei vielen Jugendlichen notwendig, um schrittweise das Verhalten zu erlernen, das im Betrieb gefordert wird.

Ausbilderinnen und Ausbilder haben die Aufgabe, sich selbst mittelfristig überflüssig zu machen. Die Jugendlichen sollen das Erlernte in sich aufnehmen, zu einem Teil der eigenen Persönlichkeit machen und eigenständig weiterführen. Die Präsenz der ausbildenden Person verlagert sich gewissermaßen nach innen und wird in Bildern, Werten und Leitsätzen repräsentiert.

Wichtig ist, dass die Ausbildenden den Jugendlichen nicht nur als Person entgentreten, sondern auch als Repräsentantinnen und Repräsentant des Betriebes und der Berufsgemeinschaft. Es stärkt ihre Position, wenn die Aussage nicht nur lautet: *„Ich kann verstehen, wie Du Dich jetzt fühlst“*, sondern auch: *„Aber meine Pflicht ist es an dieser Stelle, für die Interessen und die Prinzipien des Betriebes einzutreten“*.

Dies gelingt umso besser, wenn Ausbildende nicht alleine dastehen, sondern ein Netzwerk von anderen Personen zu Rate ziehen und um Unterstützung bitten können.

Wiedergutmachung

Präsenz, Beharrlichkeit und Widerstand sind Ausdruck wachsender Sorge. Im Konfliktfall umfasst die Sorge auch das Angebot von Beziehungsgesten unabhängig vom Konflikt, die Vermeidung von Eskalation und Entehrung sowie die Gelegenheit zur Wiedergutmachung. Wo es Schaden gibt, muss Schaden ausgeglichen werden. Wiedergutmachung ist der öffentliche Abschluss eines Schadenfalls. Wurde der Fehler bzw. das Fehlverhalten eingestanden, hilft die Wiedergutmachung der erneuten Aufnahme bzw. dem Verbleib in der Gemeinschaft und entlastet von Schuld. Wiedergutmachung enthält für die Jugendlichen einen Moment der Scham, die überwunden werden muss, ohne dass Ehrgefühl bzw. Würde verletzt werden. Jugendliche brauchen darin Begleitung durch eine vertrauensvolle Bezugsperson. Ziel einer Wiedergutmachung ist der Neuanfang, nicht „verbrannte Erde“.

Sich für lernschwächere Jugendliche öffnen

Ausbildende und unterstützende Personen werden als vertrauenswürdig erlebt, wenn sie offen sind und sich Zeit nehmen für die unterschiedlichen Belange der Auszubildenden, z. B. in Bezug auf

- *fachliche Entwicklung*, indem sie ansprechbar sind für fachliche Probleme, gerecht bewerten, wissen, wo der Schuh drückt, ermuntern zu freien Meinungsäußerung und

- *private Angelegenheiten*, indem sie sich für das persönliche Wohl interessieren, offen sind für private Probleme, bemüht sind um ein persönliches Verhältnis (Schweer, 1996, S. 137-141).

Für einen Teil der Jugendlichen ist die Lernschwäche schambesetzt und wird als rein persönliche Angelegenheit betrachtet. Diese Jugendlichen tabuisieren ihre Lernschwäche, versuchen sie zu verstecken und sprechen nicht von sich aus im Betrieb darüber. Die Nachfrage des vertrauenswürdigen Ausbildenden macht es ihnen leichter, sich zu öffnen. Vor allem dann, wenn dieser als aufrichtig und ehrlich erlebt wird und schon von eigenen Schwächen berichtet hat. Wurde die Lernschwäche anvertraut, ist der Anfang geschafft. Der Austausch mit außerbetrieblichen Unterstützenden ist ratsam. Vielleicht wird sich herausstellen, dass Berufsschullehrkräfte oder Eltern schon Kenntnis darüber besitzen, evtl. sogar bereits Hilfe anbieten. Bei einem offenen Umgang mit der Lernschwäche lässt sich die Hilfe unterschiedlicher Personen besser abstimmen. Die Hilfe wird effektiver.

Handlungsfelder von Ausbildern	Zeitstrahl					
	Vor Aus- bildung	1. Tag	1. Woche	Probe- zeit	1. Halbjahr	...
I. Zugehörigkeit fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsehre , Achtung und Vertrauen • Ehrenvolle Worte, Gaben, Rituale, Regeln und Erwartungen • Zuwendung, Gemeinschaft, Teilen 					Verhaltenssicherheit durch Verbundenheit und Verbindlichkeit Stolpersteine
II. Unterstützendes Netzwerk bilden	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch unterstützender Personen • Ansprechpartner und Bezugsperson sein • Moderne Autorität: Präsenz, Fürsorge, Beharrlichkeit, Wiedergutmachung 					
III. Gesprächsroutinen festlegen und durchführen						Stolpersteine
IV. Verständliche und bedeutsame Aufgaben vergeben						
V. Zum selbständigen Arbeiten anleiten						Stolpersteine
Handlungsbedarf	Helfen beim Ankommen	...	Hineinfinden	...	Durchstehen

Abbildung 1: Handlungsfeld II – Unterstützendes Netzwerk bilden



Kompetenz von Ausbilderinnen und Ausbildern 2 Unterstützendes Netzwerk bilden	
Fertigkeiten und Kompetenz	Kenntnisse, Instrumente
Die Ausbildenden identifizieren Personen, die für die Ausbildung der Jugendlichen bedeutsam sind und als Mitglieder eines unterstützenden Netzwerkes tätig werden wollen und können.	<p>Ziel: Ein tragfähiges Netz von Anfang an!</p> <p><u>Betriebliche Unterstützende</u>: Ausbildende, ausbildende Person (Meisterin bzw. Meister, Fachkraft), betriebliche Interessenvertretung (JAV und BR), Mitarbeitende der Personalabteilung etc.</p> <p><u>Außerbetriebliche Unterstützende</u>: Lehrkräfte an Berufsschulen, Eltern, Vertretungen der Kammer, Ausbildende in über- bzw. außerbetrieblichen Maßnahmen, Personal der Verbundausbildung etc.</p> <p>Selbstverständnis des Netzwerkes, der Akteure. Orientierung bzw. Abgrenzung von Formen neuer versus alter Autorität:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nähe versus Distanz • Selbst-Kontrolle versus Kontrolle • Netzwerk versus Hierarchie • Beharrlichkeit versus unmittelbare Reaktion • Wiedergutmachung versus Vergeltung • Transparenz versus „Immunisierung gegen Kritik“ • Beziehungsgesten versus Lob und Strafe
Die Ausbildenden ergänzen bei Bedarf den Kreis der Unterstützenden um weitere Personen .	Weitere Unterstützende: Ärztinnen und Ärzte, Arbeitsmedizinerinnen und Arbeitsmediziner, Stützlehrkräfte, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen von Trägern der ausbildungsbegleitenden Hilfen, Mitarbeitende in Beratungsstellen, Ausbildungsberatungen der Kammern usw.
Die Ausbildenden organisieren und koordinieren den systematischen Austausch der Unterstützenden.	<p>Orientierung an typischen Phasen in der Berufsausbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formale Ausbildungsabschnitte (zeitlich, sachlich gegliedert), • Übergänge, sensible Phasen, wie Ausbildungseinstieg, Probezeit, Prüfungszeiten, Stagnation bzw. Motivationsverlust und Leistungsabfall im 2. Ausbildungsjahr usw. <p>Orientierung am <u>Begleitplan</u> und bei Bedarf.</p>
Die Ausbildenden machen die Personen des unterstützenden Netzwerkes den Auszubildenden bekannt .	Persönliche Bekanntmachung, die Rolle als Ansprechperson erläutern.



<p>Die Ausbildenden agieren so, dass sie im Ausbildungsprozess von den Auszubildenden als präsent wahrgenommen werden.</p>	<p>Schwache Jugendliche brauchen Ansprech- und Bezugspersonen.</p> <p>Vertrauenswürdigkeit der Ausbildenden, der Akteure durch Präsenz in Form von Erreichbarkeit und Fürsorge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Von den Auszubildenden empfundene aufmerksame Zuwendung: „<i>Er kümmert sich darum, dass...</i>“ „<i>Er fragt nach, ob...</i>“, • Verlässliche Gegenwart von Erwachsenen, die immer wieder auf Auseinandersetzung und Übernahme von Verantwortung durch die Auszubildenden bestehen, • Präsenz, anfänglich auch körperlich verstanden, z. B. in der Nähe des Auszubildenden sein: „<i>Ich bin da.</i>“, „<i>Ich bin bei Dir.</i>“. Sie verlagert sich nach innen: Die Auszubildenden wissen, wohin sie sich wenden können, wenn sie Hilfe brauchen (erreichbar sein – „<i>Ich bin für Dich da. Sag Bescheid!</i>“). Nach innen meint auch die Verinnerlichung von z. B. Werten, Leitsätzen der Ausbildenden: „<i>So würde er das machen...</i>“. <p>Die Form der Erreichbarkeit der Ausbildenden ist so abgestimmt, dass sie von den Auszubildenden als unterstützend erlebt wird, z. B. Absprachen zur telefonischen Erreichbarkeit.</p> <p>Ausbildende sind Repräsentanten des Betriebes und der Berufsgemeinschaft.</p>
<p>Die Ausbildenden sind aufmerksam gegenüber den Belangen, Anliegen und Ideen der Auszubildenden und begleiten ihn fürsorglich.</p>	<p>Vertrauenswürdigkeit der Ausbildenden, der Akteure und moderne bzw. neue Autorität:</p> <p>Offenheit und Zugänglichkeit als Austausch von Ideen und Informationen zur</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>fachlichen Entwicklung</i>, indem Ausbildende ansprechbar sind für fachliche Probleme, gerecht bewerten, wissen, wo der Schuh drückt, ermuntern zur freien Meinungsäußerung etc. • <i>private Angelegenheiten</i>, indem sich Ausbildende für das persönliche Wohl interessieren, offen sind für private Probleme, bemüht sind um ein persönliches Verhältnis. <p>Haltung der Ausbildenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interesse, Initiative und Engagement zeigen, Bereitschaft aufbringen, im Leben der Auszubildenden eine Rolle zu spielen, Entschlossenheit, über die Ereignisse Bescheid zu wissen, • Personen des nahen Umfeldes auf dem Laufenden halten, • Kontrolle ist nicht möglich, aber Pflichterfüllung als Eltern, Lehrkräfte und Ausbildende. Die Fürsorge ist unabhängig vom Verhalten des Gegenübers.



Die Ausbildenden leisten bei (schwerwiegendem) **Fehlverhalten** der Auszubildenden bzw. bei Konflikten gemeinsam mit den Personen des unterstützenden Netzwerkes **beharrlichen Widerstand**.

Regelverstoß und Fehlverhalten werden nicht einfach hingenommen, ihnen wird im Sinne der neuen Autorität mit Widerstand seitens des Betriebes begegnet.

Widerstand wird im Sinne des von Haim Omer und Arist von Schlippe (2010, 2012) entwickelten Konzepts der „Neuen Autorität“ verwendet. Hiermit ist gemeint:

- das Eingeständnis, dass Kontrolle nicht möglich ist, wohl aber Selbstkontrolle.
- Treue gegenüber der eigenen Ausbilderrolle. Die Pflichterfüllung als Ausbildungsperson des Betriebes liegt in der eigenen Hand.
- dass durch das unterstützende Netzwerk die Vorgehensweise legitimiert ist und Auszubildende eine Stärkung aus dem Schulterschluss der Unterstützenden schöpfen können.
- dass das unterstützende Netzwerk eine Öffentlichkeit ist, die im Konfliktfall hergestellt wird und ggf. um neue Akteurinnen und Akteure/Unterstützerinnen und Unterstützer, wie z. B. Mitschülerinnen und Mitschüler, Freundinnen und Freunde erweitert werden kann.
- Maßnahmen, die im Netzwerk abzustimmen und umzusetzen sind, wie z. B. Telefonrunden, gemeinsames Gespräch mit Netzwerk und Eltern.
- ein Verständnis von Beharrlichkeit, das nicht auf Siegen setzt und nicht eine unmittelbare Reaktion einfordert, sondern sich ggf. zeitversetzt (im Aufschub) vollzieht und die Unvermeidbarkeit von Fehlern anerkennt (Fehler können korrigiert werden), nicht mit eisernen Konsequenzen droht und den Jugendlichen Optionen und Alternativen aufzeigt.
- eine klare und überzeugte Haltung, Selbstbewusstsein und Einfühlungsvermögen der Auszubildenden.
- die Bereitschaft, die „positive Stimmen“ der Jugendlichen anzusprechen.



<p>Ausbildende bzw. unterstützende Personen bahnen einen Weg zur Wiedergutmachung bei Fehlverhalten.</p>	<p>„Wo es Schaden gibt, muss Schaden ausgeglichen werden.“</p> <p>Voraussetzung für Wiedergutmachung ist, dass der Fehler eingestanden wird. Wiedergutmachung ist der öffentliche Abschluss der Schadenssituation mit dem Ziel der Versöhnung (Wiederherstellung der Ehre der Jugendlichen, Verbleib in Gemeinschaft, Entlastung von Schuld). Wiedergutmachung sollte einen Moment der Scham (Verlegenheit darüber, sich unehrenhaft Verhalten zu haben) für die Jugendlichen enthalten, die überwunden werden muss – ohne das Ehrgefühl bzw. die Würde zu verletzen. Jugendliche brauchen darin Begleitung. Ziel ist der „Neuanfang“ aber nicht auf „verbrannter Erde“.</p>
<p>Die Auszubildenden verzichten konsequent auf Eskalation und Entehrung.</p>	<p>Moderne Autorität orientiert sich an Konzepten des gewaltlosen Widerstands und der gewaltfreien Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gilt, der Eskalation vorzubeugen. • Widerstand/Kampf ohne Eskalation – aber durch Präsenz. • Beharren – aber keine eisernen Konsequenzen. • Abwägen zwischen sofortiger Reaktion und Aufschub (Konflikt zeitlich verzögert bearbeiten). • Vermeidung von Entehrung durch Beleidigung oder Beschämung (in der Gruppe). • Eigene Fehler eingestehen und wiedergutmachen.
<p>Die Auszubildenden zeigen auch im Widerstand Gesten, die dem Aufbau bzw. dem Erhalt der Beziehung mit den Auszubildenden dienen.</p>	<p>Moderne Autorität – Beziehungsgesten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesten folgen nicht dem Mechanismus des Belohnens und des Strafens. • Gesten der Wertschätzung und Überraschung zeigen –unabhängig von der Konfliktsituation. • Gesten müssen vom Anderen nicht angenommen werden.
<p>Die Auszubildenden dokumentieren für alle Beteiligten die Absprachen bzw. Vereinbarungen und koordinieren deren Überprüfung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz und Nachvollziehbarkeit für alle bieten. • Nachhaltigkeit gewährleisten. <p><i>Konfliktgespräch – A.12, B.10</i> <i>Lernzielvereinbarung – B.9</i> <i>Begleitplan – A.7 bis A.13</i></p>
<p>Die Auszubildenden nehmen regelmäßig an Fortbildungen zum Thema teil.</p>	<p>Autorität, Umgang mit Konflikten Netzwerkgestaltung Kollegiale Fallberatung</p>



<p>Die Ausbildenden überprüfen die Aktivitäten im Rahmen des unterstützenden Netzwerkes und besprechen Veränderungen mit den Akteurinnen und Akteuren und bei Bedarf mit der Geschäftsleitung.</p>	<p>Reflexion, kollegialer Austausch Möglichkeiten und Grenzen der Netzwerkarbeit</p>
Betriebliche Rahmenbedingungen	
<p>Die Geschäftsleitung überträgt den Ausbildenden für die oben genannten Handlungen die Planungs-, Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz.</p>	<p>Stellenbeschreibung ist bekannt. Jahresbudget: Zeit, Geld, Material, Personal ist bekannt. Antragsverfahren ist verständlich dokumentiert und zugänglich.</p>
<p>Die Geschäftsleitung bewilligt den Ausbildenden Fortbildungen zum Thema bzw. fordert die Teilnahme dazu vom Ausbildenden ein.</p>	
<p>Die Geschäftsleitung hält die für die Netzwerkarbeit notwendigen Instrumente und zeitliche, sowie räumlichen Ressourcen bereit.</p>	