

Bachelor-Arbeit
Ausbildungsgang **Sozialarbeit**
Kurs **TZ 16-1**

Isabelle Bachmann und Kerstin Suter

**Begleitung und Befähigung im Case Management Berufsbildung –
Erfolgsfaktoren und das Zusammenspiel zwischen Beziehungsarbeit und
Motivation**

Eine Untersuchung im Praxisfeld Soziale Arbeit in der beruflichen Grundbildung

Diese Arbeit wurde am **11. Januar 2021** an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit eingereicht. Für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit wird durch die Hochschule Luzern keine Haftung übernommen.

Studierende räumen der Hochschule Luzern Verwendungs- und Verwertungsrechte an ihren im Rahmen des Studiums verfassten Arbeiten ein. Das Verwendungs- und Verwertungsrecht der Studierenden an ihren Arbeiten bleibt gewahrt (Art. 34 der Studienordnung).

Studentische Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit werden unter einer Creative Commons Lizenz im Repositorium veröffentlicht und sind frei zugänglich.

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
95105, USA.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialarbeiterisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialarbeiterinnen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2021

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

Abstract

Die Autorinnen der vorliegenden Bachelorarbeit, Isabelle Bachmann und Kerstin Suter, beides angehende Sozialarbeiterinnen, beschäftigen sich in ihrer Praxis mit Menschen, die Mühe haben, im regulären Arbeitsmarkt Fuss zu fassen. Daher fiel die Wahl des Themas auf ein Angebot, welches in diesem Bereich unterstützend eingreift. Sie entschieden sich für das Case Management Berufsbildung. In ihrem Fokus dabei stand einerseits die Erforschung der Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen, dass die Begleitungen gelingen. Andererseits untersuchten sie das Zusammenspiel der Beziehungsarbeit und der Motivation der Klientel. Die Autorinnen befragten dafür mit qualitativen Leitfadenterviews sieben ehemalige Klienten des Case Management Berufsbildung Kanton Zug. Die Ergebnisse generierten sie mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse. Die Arbeitsbeziehung, die Haltung der Praktikerinnen und Praktiker, die unterschiedlichen Rollen sowie die Ausgestaltung des Angebots scheinen zentrale Erfolgsfaktoren zu sein. Gerade der Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung könnte auf die Motivation eine essenzielle Wirkung haben. Daraus folgern die Autorinnen, dass die Sozialarbeitenden in diesem Praxisfeld der Aufrechterhaltung dieser als stärkend erlebten Arbeitsbeziehung, das nötige Gewicht beimessen sollten. Insgesamt scheinen die gewonnen Erkenntnisse auf die Wirksamkeit des Case Management Berufsbildung hinzudeuten. Es erfüllt damit wichtige Ziele der Sozialen Arbeit. Die Autorinnen sind davon überzeugt, dass die Professionellen ihrer Disziplin aufgrund ihrer Ausbildung und ihrer Kompetenzen bestens dazu gerüstet sind, wirkungsvoll in diesem Bereich tätig zu sein.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Fragestellungen der Arbeit	2
1.4 Methodik	3
1.5 Berufsrelevanz	3
1.6 Motivation und Adressatenschaft	4
1.7 Abgrenzung	4
1.8 Aufbau der Arbeit	5
2. Das Handlungskonzept Case Management in der Sozialen Arbeit	6
2.1 Die Methode Case Management	6
2.2 Theoretischer Hintergrund des Case Managements	8
2.3 Die Phasen des Case Managements	8
2.4 Die Grundfunktionen von Case Managerinnen und Case Managern	10
2.5 Anforderungen an Case Managerinnen und Case Manager	10
2.6 Ethische Grundlagen im Case Management	12
3. Case Management Berufsbildung	14
3.1 Einführung des CM BB in der Schweiz	14
3.2 Ergebnisse der nationalen Evaluation	15
3.2.1 Die vier Grundtypen	15
3.2.2 Strukturelle Auswirkungen	15
3.2.3 Direkte Wirkung auf die Jugendlichen	16
3.3 Die Entwicklung des CM BB Kanton Zug	16
3.4 Ziele, Zielgruppe und Prozessablauf im CM BB Kanton Zug	16
3.5 Rollen der Case Managerinnen und Case Manager im CM BB Kanton Zug	17
3.6 Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation des CM BB Kanton Zug	18
3.7 Aktuelle Zahlen aus dem Kennzahlenbericht des CM BB Kanton Zug	19
4. Beziehungsarbeit in der Sozialen Arbeit	22
4.1 Aktueller Wissensstand	22
4.1.1 Beziehungsarbeit in der Theorie der Sozialen Arbeit	22
4.1.2 Beziehungsarbeit im institutionellen Kontext	23
4.1.3 Beziehungsarbeit und Voraussetzungen auf Seiten der Fachpersonen	25
4.2 Bindung und Beziehungsbedürfnis	26
4.3 Beziehung als Methode in der Sozialen Arbeit	28

4.4	Vertrauen als Merkmal der Arbeitsbeziehung	30
4.5	Die Bedeutung der Beziehungsarbeit und Wirkfaktoren in der Arbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen.....	31
4.6	Beziehungsarbeit im freiwilligen Kontext vs. Zwangskontext	33
4.7	Beziehungsarbeit im Case Management	35
5.	Zusammenhang zwischen Beziehungsgestaltung und Motivation.....	36
5.1	Motivation und ihre Quellen	36
5.1.1	Voraussetzungen und Bedingungen für die Entstehung von Motivation	36
5.1.2	Konsistenztheorie nach Grawe	37
5.1.3	Das Rubikon-Modell.....	38
5.1.4	Das Transtheoretische Modell TTM	39
5.2	Unterscheidung verschiedener Motivationsebenen	40
5.3	Die Förderung von Motivation.....	42
5.4	Unmotivierte Klienten – eine Herausforderung	43
5.5	Definition und Einflussfaktoren in Bezug auf den Ausbildungserfolg	44
5.6	Zusammenspiel zwischen Beziehung, Motivation und Veränderung.....	45
6.	Forschungsdesign	50
6.1	Forschungsansatz	50
6.2	Forschungsfragen	50
6.3	Stichprobe und Feldzugang.....	51
6.5	Erhebungsmethode	52
6.6	Auswertungsmethode	53
6.7	Reflexion des methodischen Vorgehens	55
7.	Darstellung der Forschungsergebnisse.....	57
7.1	Begleitung im CM BB	57
7.2	Erfolgsfaktoren.....	58
7.3	Arbeitsbeziehung.....	60
7.4	Motivation.....	63
7.5	Einfluss der Arbeitsbeziehung auf die Motivation	65
8.	Diskussion der Forschungsergebnisse	67
8.1	Begleitung im CM BB	67
8.2	Erfolgsfaktoren.....	67
8.3	Arbeitsbeziehung.....	68
8.4	Motivation.....	71
8.5	Einfluss der Arbeitsbeziehung auf die Motivation	72
9.	Handlungsempfehlungen für die Soziale Arbeit.....	74
9.1	Handlungsempfehlungen für die Praxistätigkeit im Bereich CM BB	74
9.2	Handlungsempfehlungen für die Disziplin Soziale Arbeit	75
9.3	Handlungsempfehlungen für die Ausbildung angehender Fachkräfte Sozialer Arbeit	75
10.	Schlusswort	77

10.1 Beantwortung der Fragestellungen	77
10.2 Persönliches Fazit.....	80
10.3 Ausblick.....	80
10.4 Danksagung.....	81
Literaturverzeichnis	82
Anhang.....	87
Anhang A: Codes und Codierungen.....	87
Anhang B: Interview-Leitfaden	109

Sämtliche Kapitel dieser Bachelorarbeit wurden von den Autorinnen gemeinsam verfasst.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fallmanagement und Systemsteuerung	7
Tabelle 2: Theorienlandschaft im Case Management	8
Tabelle 3: Übersicht Phasen Case Management	9
Tabelle 4: Zusammensetzung Stichprobe	52
Tabelle 5: Kategorienbildung gemischten Methode	55
Abbildung 1: Kompetenzprofil Case ManagerIn	11
Abbildung 2: Schlüsselkompetenzen für Case Manager und Case Managerinnen	12
Abbildung 3: Ethische Grundlagen des Case Management	13
Abbildung 4: Beziehungsräume in der Sozialen Arbeit	23
Abbildung 5: Zentrale Beziehungsvariablen	26
Abbildung 6: Konsistenztheoretisches Modell nach Klaus Grawe	33
Abbildung 7: Modell nach Maslow (1954)	37
Abbildung 8: Konsistenztheoretisches Modell nach Grawe	38
Abbildung 9: Die vier Phasen des Rubikonmodells	39
Abbildung 10: Das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung	40
Abbildung 11: Anteil der Beziehung am Erfolg	46
Abbildung 12: Veränderung mit und durch Beziehung	47
Abbildung 13: Beziehungsgestaltung und Erfolg	48
Abbildung 14: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse	54

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
CM BB	Case Management Berufsbildung
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
EBA	Eidgenössisches Berufsattest
EIB	Einstieg in die Berufswelt
ff.	fortfolgend
FMS	Fachmittelschule
HMS	Handelsmittelschule
Inso	Nationaler Branchenverband der Dienstleistungsanbieter für Menschen mit Behinderung
RAV	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum
PrA	Praktische Ausbildung
resp.	respektive
SEMO	Motivationssemester
TTM	Transtheoretisches Modell
unv.	unverständlich
v.Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche

1. Einleitung

Das Case Management Berufsbildung Kanton Zug leistet mit der Begleitung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch deren erste berufliche Grundbildung wichtige Arbeit. Dabei gelingt es in vielen Fällen, das Ziel des ersten beruflichen Abschlusses gemeinsam mit der Case Managerin / dem Case Manager zu erreichen. In anderen Fällen hingegen, enden die Begleitungen aus verschiedenen Gründen vorzeitig (Kennzahlenbericht 2020, 2020, S. 2).

Die vorliegende Bachelorarbeit nimmt die positiv endenden Begleitungen in den Fokus. Die Autorinnen interessieren sich dabei für zwei verschiedene Aspekte. Einerseits für die Erfolgsfaktoren, andererseits spezifisch für den Einfluss der Beziehungsarbeit auf die Motivation, welche in Bezug auf das Durchhaltevermögen und die Veränderungsbereitschaft unabdingbar ist.

Um Antworten auf ihre Fragen zu erhalten, haben sich die Autorinnen dazu entschieden, eine Forschungsarbeit zu schreiben. Die damit gewonnenen vielfältigen Ergebnisse sind für die eigene Praxistätigkeit und die Soziale Arbeit im Bereich der beruflichen Grundbildung von grossem Nutzen.

1.1 Ausgangslage

Der Übergang von der Volksschule in die berufliche Erstausbildung ist für eine wachsende Zahl von Schülerinnen und Schüler herausfordernder geworden. Die Ursachen dafür sind komplex. Die Gründe liegen einerseits bei den Betroffenen, andererseits ebenso bei den steigenden Anforderungen der Ausbildungsbetriebe sowie der Berufsfachschulen. Ist der Eintritt in die Lehre durch mehrere Ursachen gefährdet, ist das Case Management Berufsbildung (nachfolgend CM BB genannt) durch seine umfassende Begleitung das passende Angebot (Kanton Zug, ohne Datum). Initiiert wurde es im Jahr 2008 vom Bund. Dieser förderte die Lancierung bis 2015 mit ungefähr 35 Millionen Franken. Seit 2016 tragen die Kantone die Verantwortung und sind für die Finanzierung selbst zuständig (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation, ohne Datum). Das CM BB hat die Zielsetzung, Jugendliche sowie junge Erwachsenen zu einem ersten Abschluss auf Sekundarstufe II¹ zu begleiten. Um dies zu erreichen, werden die Jugendlichen und jungen Erwachsenen individuell unterstützt. Dabei folgt das CM BB diversen Grundsätzen (Kanton Zug, ohne Datum).

Sabina Schmidlin (2015) belegte im Zuge der Evaluation des CM BB Kanton Zug verschiedene Erfolgsfaktoren, welche die Begleitung der Jugendlichen positiv beeinflussen (S. 23). Gemäss der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften spielt die Beziehungsarbeit und der damit verbundene Effekt auf die Motivation gerade in der Begleitung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine wesentliche Rolle (ZHAW, 26. August 2016). Auch die Autorinnen dieser Bachelorarbeit vermuten den letztgenannten Zusammenhang als einen der zentralen Erfolgsfaktoren im CM BB.

¹ Allgemeinbildende und berufsbildende Ausbildungsgänge

1.2 Zielsetzung

Die Bachelorarbeit setzt an diesen beiden Punkten an und hat folgende Ziele: Erstens möchten die Autorinnen herausarbeiten, welche Faktoren der Begleitung durch das CM BB Kanton Zug aus Sicht der Jugendlichen zum erfolgreichen Abschluss der beruflichen Grundbildung führten. Zweitens möchten die Autorinnen in Erfahrung bringen, wie gross der Einfluss der Beziehungsarbeit auf die Motivation der Jugendlichen und jungen Erwachsenen war. Aus den Ergebnissen der Befragungen sollen abschliessend Handlungsempfehlungen für Sozialarbeitende und Fachpersonen im Bereich des CM BB resultieren.

1.3 Fragestellungen der Arbeit

Um die Leserschaft an die Thematik heranzuführen und die Basis für die Beantwortung der Forschungsfragen zu legen, lassen sich die Autorinnen für die Grundlagenkapitel von den beiden folgenden Fragen leiten:

- I. Welche Rolle spielt das Case Management Berufsbildung in der beruflichen Grundbildung und welchen Beitrag leistet die Soziale Arbeit dabei?
- II. Wie hängt die Beziehungsgestaltung mit der Motivation bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen zusammen?

Dabei setzen sich die Autorinnen mit bestehender Literatur zu den Themen Handlungskonzept Case Management in der Sozialen Arbeit, Case Management Berufsbildung in der Schweiz, Beziehungsarbeit in der Sozialen Arbeit und Zusammenhang zwischen Beziehungsgestaltung und Motivation auseinander.

Im Anschluss werfen die Autorinnen die Forschungsfragen auf. Diese bearbeiten sie mit der Forschung, die sie im Praxisfeld durchgeführt haben.

- III. Wie erlebten die Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Case Management Berufsbildung Kanton Zug die Begleitung durch die Fachpersonen und welche Faktoren führten aus ihrer Sicht zum erfolgreichen Abschluss der beruflichen Grundbildung?
- IV. Inwiefern hat sich die Beziehungsgestaltung auf die Motivation der Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Case Management Berufsbildung Kanton Zug ausgewirkt?

Aus den Ergebnissen und den Interpretationen zu den beiden Forschungsfragen leiten die Autorinnen wichtige Erkenntnisse für die Tätigkeit in der Praxis ab und generieren durch die folgende Frage Handlungswissen für die Soziale Arbeit:

- V. Was lässt sich daraus für die zukünftige Arbeitsweise der Fachpersonen und der Professionellen der Sozialen Arbeit im Bereich Case Management Berufsbildung ableiten?

1.4 Methodik

Um die erwähnten Ziele und aufgeworfenen Fragen zu beantworten, benötigen die Autorinnen, neben vorhandenem theoretischem Wissen, auch Kenntnisse aus der Praxis. Um dieses zu erzeugen, führen die Autorinnen eine qualitative Forschung durch. Das Ziel ist die Genese von Wissen über die gelebte Praxis.

Die Befragten sind Jugendliche und junge Erwachsene, die das Team des CM BB Kanton Zug erfolgreich abschliessen konnte. Definiert ist «erfolgreich abschliessen» im CM BB Kanton Zug mit dem bestandenen Qualifikationsverfahren der erstmaligen beruflichen Grundbildung respektive der erstmaligen Ausbildung auf dem Niveau Sekundarstufe II.

Das Sampling setzt sich wie folgt zusammen: Für die Befragung wurden ausgewählte Klientinnen und Klienten des CM BB Kanton Zug, die in den letzten fünf Jahren erfolgreich abgeschlossen werden konnten, kontaktiert und nach ihrer Interview-Bereitschaft gefragt. Das Ziel war die Durchführung von sechs bis acht Interviews.

Erhoben wurden die Antworten mit leitfadengestützten Interviews. Für die Auswertung zogen die Autorinnen die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz heran und nutzten das Codierungsprogramm f4analyse.

Da eine der Autorinnen der Bachelorarbeit im CM BB Kanton Zug tätig ist, war der Zugang zu ehemaligen Klientinnen und Klienten sichergestellt.

1.5 Berufsrelevanz

Gemäss Katrin Kraus (2010) kämpfen immer mehr Jugendliche und junge Erwachsene am Übergang ¹ und während der Ausbildung mit Hindernissen. Dadurch verliert das duale Berufsbildungssystem an sozialer Integrationskraft. Das wiederum zieht persönliche und gesellschaftliche Schwierigkeiten mit sich (S. 293-296). Mit dem CM BB, welches auf dem Handlungskonzept des Case Management basiert, existiert ein Angebot, diesen Schwierigkeiten zu begegnen (Kraus, 2010, S. 296).

Nach Ruth Rimmel-Faßbender (2018) richtet sich Case Management als Methode der Sozialen Arbeit an Menschen mit komplexen Herausforderungen. Sie zielt darauf ab, vorhandene und benötigte Ressourcen der Klientel sowie der Umwelt anzustossen und sie zugänglich zu machen. In der Absicht, die Betroffenen möglichst ganzheitlich zu unterstützen, soll um sie ein Netz aus allen am Hilfeprozess Beteiligten aufgebaut werden (S. 76). Dabei zielen die Beratung und die Begleitung darauf ab, die Menschen (wieder) zu befähigen (Rimmel-Faßbender, 2018, S. 87). In vielen Bereichen wird Case Management mittlerweile als geeignetes Konzept eingesetzt. Dadurch gewinnt

² Übergang von der obligatorischen Schule in die nachobligatorische Ausbildung

die Methode immer stärker an Geltung und wird auch in den Studiengängen der Sozialen Arbeit in eigenen Modulen und Weiterbildungen berücksichtigt (Remmel-Faßbender, 2018, S. 73).

Nach Manfred Neuffer (2009) ist es im Case Management unverzichtbar, viel Zeit und Energie in die Beziehungsarbeit zu investieren. Ohne Arbeitsbeziehung, die immer wieder hinterfragt wird, ist es nicht möglich mit dem Case-Management-Konzept erfolgreich zu wirken (S. 25-30). Vor allem in der Beratung mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen kommt der Beziehungsarbeit nach Imke Knafla, Marcel Schär und Christoph Steinebach (2016) eine wichtige Rolle zu. Um Vertrauen zu fassen, brauchen sie eine gute Arbeitsbeziehung zur Fachperson. Es muss gelingen, durch die Arbeitsbeziehung Bedingungen zu schaffen, die es den Jugendlichen und jungen Erwachsenen ermöglichen, ihr Entwicklungspotenzial zu entfalten (S. 74-75).

Die Soziale Arbeit ist demnach prädestiniert, ihren Beitrag dazu zu leisten, Jugendliche und junge Erwachsene im Bereich der beruflichen Grundbildung zu unterstützen und so die eigenen Ziele und Verpflichtungen aus dem Berufskodex zu erfüllen.

1.6 Motivation und Adressatenschaft

Die Autorinnen dieser Bachelorarbeit sind im Bereich CM BB respektive in der Arbeitsintegration tätig. In Rahmen ihrer Praxistätigkeit stellen sie sich immer wieder die Frage, wieso die Begleitung respektive die Integration in gewissen Fällen gelingt und in anderen Fällen scheitert. Beide haben für sich die Annahme getroffen, dass unter anderem die Gestaltung der professionellen Beziehung dabei einen Einfluss hat.

Um die Erfolgsfaktoren der Begleitung herauszuarbeiten und den Einfluss der Beziehungsarbeit zu untersuchen, entschlossen sie sich, gemeinsam die vorliegende Bachelorarbeit zu schreiben. Die Resultate der Forschungsarbeit haben besonders für die eigene Praxistätigkeit einen direkten Mehrwert. Zudem nützen sie dem Team des CM BB Kanton Zug für die Entwicklung und allenfalls Anpassung der täglichen Arbeit. Ausserdem ist es den Autorinnen ein Anliegen, die berufliche Grundbildung stärker in den Fokus der Sozialen Arbeit zu rücken.

Die Forschungsarbeit hat verschiedene Adressatinnen und Adressaten. Sie richtet sich einerseits an Professionelle der Sozialen Arbeit, die im Bereich des CM BB oder in ähnlichen Bereichen tätig sind. Ebenso kann sie Fachpersonen, die mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen in ähnlichen Kontexten zusammenarbeiten, wichtige Erkenntnisse für die Arbeitsgestaltung liefern. Schliesslich ist sie für Studierende und Dozierende gedacht, die sich für den Bereich der beruflichen Grundbildung interessieren und sich mit dieser Thematik beschäftigen.

1.7 Abgrenzung

In dieser Bachelorarbeit werden die verschiedenen fachlichen Hintergründe und beruflichen Abschlüsse der Fachpersonen im CM BB Kanton Zug in Bezug auf die Beziehungsgestaltung mit der Klientel nicht berücksichtigt. Faktoren, welche zusätzlich zur Beziehungsgestaltung Einfluss auf die Motivation der jungen Erwachsenen gehabt haben, werden beachtet, aber nicht tiefer

untersucht. Die Zielgruppe dieser Forschungsarbeit sind ausschliesslich Jugendliche und junge Erwachsene, welche mit der Begleitung durch das CM BB Kanton Zug eine berufliche Grundbildung erfolgreich abgeschlossen haben. Die gewonnenen Resultate werden nicht mit anderen CM BB verglichen, sondern explizit für das CM BB Kanton Zug ausgewertet und ausgewiesen.

1.8 Aufbau der Arbeit

Die Bachelorarbeit ist in zehn Kapitel unterteilt. Die Kapitel 2 bis 5 bilden den ersten Teil der Arbeit und schaffen den theoretischen Bezugsrahmen und das Fundament. Das 2. Kapitel «Das Handlungskonzept Case Management in der Sozialen Arbeit» befasst sich mit den Bausteinen des Konzepts und schafft einen Überblick. Das 3. Kapitel ist dem CM BB gewidmet. Im ersten Teil dem CM BB generell, im zweiten Teil dem CM BB Kanton Zug. Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Beziehungsarbeit in der Sozialen Arbeit und beinhaltet diverse Aspekte rund um die Beziehung. Der Zusammenhang zwischen Beziehungsgestaltung und Motivation steht im 5. Kapitel im Zentrum.

Im zweiten Teil der Arbeit gibt das 6. Kapitel das methodische Vorgehen wieder. Kapitel 7 beschreibt die durch die Forschung gewonnenen Ergebnisse. Diese werden im 8. Kapitel mit den Inhalten aus den Grundlagekapiteln 2 bis 5 in Verbindung gesetzt. Die aus dieser Verknüpfung von Forschung und Theorie entstandenen Handlungsempfehlungen sind im 9. Kapitel dargestellt. Im Schlusswort, im 10. Kapitel, finden sich die Beantwortung der Fragestellungen, das Fazit für die Praxis, das persönliche Fazit sowie ein kurzer Ausblick.

2. Das Handlungskonzept Case Management in der Sozialen Arbeit

Der Ursprung des Handlungskonzepts Case Management liegt gemäss Wolf Rainer Wendt (2010) in den USA. Von dort aus verbreitete es sich in weitere Länder. Diese adaptierten das Konzept auf die jeweiligen eigenen Bedingungen (S. 17-23). Case Management als Methode wird in der Sozialen Arbeit in Deutschland seit Ende der 1980er-Jahre genutzt (Ingrid Gissel-Palkovich, 2010, S. 121). In der Schweiz kommt Case Management in verschiedenen Bereichen zum Einsatz. So unter anderem im Versicherungsbereich, im Sozial- und Suchtbereich oder auch im Bereich der Berufsbildung (Netzwerk Case Management Schweiz, ohne Datum).

2.1 Die Methode Case Management

Gemäss Manfred Neuffer (2009) sind die Lebenssituationen von vielen Menschen in den letzten Jahren mehrschichtiger geworden (S. 18). Nach Gissel-Palkovich resultierte daraus für die Praxis der Sozialen Arbeit ein Anstieg der Fallbelastung sowie eine erhöhte Komplexität (S. 124). Mit steigender Bedeutung des systemischen Denkmodells war die Soziale Arbeit gezwungen, umfassende Konzepte zu entwerfen. Dazu gehörte, dass die Fallverantwortung in den Händen einer Fachperson lag. Diese Entwicklung fokussierte sich im weiteren Verlaufe auf das Konzept des Case Managements (Neuffer, 2009, S. 18).

Case Management wurde geschaffen, um die Begleitprozesse von mehrfachbelasteten Personen oder Familien strukturiert zu gestalten. Die Fallsituationen bilden den Mittelpunkt dieser Prozesse. Um die Betroffenen zu unterstützen, werden bestehende Ressourcen (wieder) aktiviert und ein Unterstützungsnetzwerk aufgebaut. Es geht darum, die Abläufe während der Fallbearbeitung zu qualifizieren und die Unterstützungsoptionen zu koordinieren beziehungsweise zu steuern (Neuffer, 2009, S.10).

Als Methode der Fallbearbeitung ist Case Management nach Gissel-Palkovich auf der Mikroebene anzusiedeln. Auf der Mesoebene als Konzept der Systemsteuerung (S. 121). Zum Handlungskonzept gehören, wie in der Tabelle 1 ersichtlich, zwingend die Ebenen Fallmanagement und Systemsteuerung (Gissel-Palkovich, 2012, S. 4-5).

Fallmanagement		
Fallberatung:	Information, Beziehungsaufbau, Motivation, Ressourcenerschliessung, Begleitung, Coaching	Person, Interaktion und Koproduktion
Fallsteuerung:	Verfahrensschritte, Prozesssteuerung, fallbezogene Kontrakte, Dokumentation und Evaluation	Prozess und Verfahren
Netzwerken:	Identifikation, Eingrenzung und Einbindung personaler Ressourcen, Netzwerkmanagement	Adressatenbezogene Umwelt
Systemsteuerung		
Organisation:	Angebotsplanung, Entwicklung und Gewährleistung einer fachlichen Umsetzung von CM	Organisation und Umwelt
Versorgung:	Netzwerkausbildung und -steuerung, Kooperationsvereinbarung, organisationsübergreifende Weiterentwicklung einer bedarfsorientierten Versorgung	

Tabelle 1: Fallmanagement und Systemsteuerung (eigene Darstellung auf der Basis von Gissel-Palkovich, 2012, S.4-5)

Gemäss Corinna Ehlers, Matthias Müller und Frank Schuster (2017), die dabei Heiko Kleve folgen, wird das Case-Management-Konzept von drei Dimensionen geprägt. Als formales Verfahren teilt es die Fallarbeit in aufeinanderfolgende Handlungsschritte ein. Als Methode bietet es methodische Bausteine, welche die Fallarbeit erleichtern. Vor allem aber ist Case Management «eine bestimmte professionelle Haltung, also eine kognitive und emotionale Einstellung der Case ManagerInnen, mit denen sie ihre Arbeit verrichten, mit Ungewissheit, Unvorhersehbarkeit sowie Ergebnisoffenheit umgehen und sie akzeptieren» (S. 60).

Festzuhalten ist nach Gissel-Palkovich (2010), dass es nicht ein allgemeingültiges Case-Management-Konzept gibt. Vielmehr gibt es eine Vielzahl an abweichenden Ausgestaltungen. Diese Heterogenität ist beispielsweise bei den Phasenmodellen oder auch an unterschiedlichen Prinzipien zu beobachten (S. 122).

Die Definition von Manfred Neuffer (2009) fasst die gemachten Ausführungen zusammen:

«Case Management ist ein Konzept zur geplanten Unterstützung von Einzelnen und Familien. Case Management gewährleistet durch eine durchgängige fallverantwortliche Beziehungs- und Koordinierungsarbeit Klärungshilfe, Beratung und den Zugang zu notwendigen Dienstleistungen. Case Management befähigt die Klienten und Klientinnen, Unterstützungsleistungen soweit wie möglich selbstständig zu nutzen und greift so wenig wie möglich in ihre Lebenswelt ein. Case Management übernimmt die Fall- und Systemsteuerung, bindet personelle und institutionelle Netzwerkarbeit ein, beteiligt sich am Aufbau eines professionellen und nichts-professionellen Unterstützungssystems» (S. 19).

2.2 Theoretischer Hintergrund des Case Managements

Damit Case Management in Einstimmigkeit mit den Zielen und Absichten Sozialer Arbeit korrespondiert, ist gemäss Gissel-Palkovich (2010) die theoretische Einbettung unumgänglich. Dabei nennt sie als leitende Konzepte «insbesondere Konzepte des Empowerments, der Lebensweltorientierung, dienstleistungstheoretische Ansätze und systemtheoretische/systemische Modelle, die verbunden werden mit Netzwerkarbeit / -management, Beratungselementen, berufsethischen Grundsätzen» (S. 133).

Auch nach Peter Löcherbach (2020) prägt eine breite Theorien-Palette (siehe Tabelle 2) das Case Management (S. 63).

Allgemeine Theorien			
Wissensbestände aus Systemtheorie(n) und sozialarbeitswissenschaftlichen, pflegewissenschaftlichen, ökonomischen und politischen Theorien			
Handlungstheorien			
Handlungsfeldbezogenes Hintergrundwissen aus Sozial- und Gesundheitswesen, Arbeitsmarkt, und Sozialpolitik, (Sozial-)Versicherungen			
CM-Theorien			
Theorien zur Fall- und Systemsteuerung			
Fallsteuerung	Systemsteuerung Organisation	Systemsteuerung Netzwerk	Systemsteuerung Versorgung
Beratungs- und Moderationstheorien	Teamtheorien	Netzwerktheorien	Versorgungsforschung
Prozesssteuerung	Prozessmodellierung	Netzwerkmanagementtheorien	Governance
Empowerment und Akteurstheorien			Managed Care Theorien
Lebenswelt- und Sozialraumorientierung	Lernenden Organisation		

Tabelle 2: Theorienlandschaft im Case Management (leicht modifiziert nach Löcherbach, 2020, S.63)

Vergleicht man die Ausführungen von Gissel-Palkovich und die Theorienlandschaft in der oben stehenden Tabelle, sind teilweise die gleichen Theorien zu finden. Gerade im Bereich der Fallsteuerung handelt es sich dabei um Theorien, die zum Fundus von Fachpersonen der Sozialen Arbeit gehören.

2.3 Die Phasen des Case Managements

Phasenorientierte Handlungskonzepte gehören nach Manfred Neuffer (2009) zur Sozialen Arbeit. Sie haben unterschiedliche Funktionen. Einerseits bilden sie ab, dass es sich um Arbeitsverfahren handelt, die sich planen lassen. Andererseits zeigen sie auf, dass es sich um Abläufe handelt, die

prozesshaft angeordnet sind. Schliesslich dienen sie der Komplexitätsreduktion. So kennt auch das Case Management ein Phasenkonzept (S. 63). Je nach konsultierter Autorenschaft umfasst das Case Management vier bis sechs Phasen. Unabhängig von der genauen Anzahl beinhalten alle Phasenkonzepte die gleichen Inhalte, die in der nachfolgenden Darstellung (siehe Tabelle 3) von Neuffer (2009) exemplarisch zusammengefasst werden (S.64).

Phase	Inhalt
Intake Klärungshilfe Erstberatung	Erstkontakt Klärungshilfe/Bestandesaufnahme Kontrakt
Assessment Analyse Einschätzung Prognose	Problem- und Ressourcenanalyse Fachliche Einschätzung Einschätzung durch die Klientinnen und Klienten Einschätzung Drittpersonen Prognosen
Hilfe-, Förder- und Pflegebedarf	Ziele der Hilfestellung Ermittlung des Hilfebedarfs Entwurf möglicher geeigneter und notwendiger Hilfen
Hilfe-, Förder- und Pflegeplanung	Hilfekonferenz/Netzwerkkonferenz Hilfeplangespräche Auswahl und Festlegung der Hilfen Hilfeplan/Förderplan/Pflegeplan Kontrakt Überleitung in die Hilfemassnahmen Festlegung der eigenen Interventionen des Case Managers/der Case Managerin
Linking Monitoring Reassessment	Einsetzen und Vernetzung der Massnahmen Überprüfung Ziel - Wirkung Akzeptanz bei der Klientel Überprüfung Kooperation der Hilfe leistenden Personen und Institutionen Fortschreibung und/oder Revision des Hilfeplans
Abschluss Evaluation	Bewertung durch alle Beteiligten Fortführung oder Beendigung Vermittlung in andere Hilfen Evaluation Erfolg - Aufwand Auswertung für die Soziale- und Gesundheitsplanung

Tabelle 3: Phasenübersicht Case Management (eigene Darstellung auf der Basis von Neuffer, 2009, S. 64)

Gemäss Neuffer (2009) sind die Phasen nicht exakt nacheinander zu bearbeiten. Je nach Entwicklung müssen Rückgriffe in Kauf genommen werden. Das heisst für die Case Managerinnen und Case Manager die Erarbeitung neuer Handlungspläne sowie die Festlegung angepasster Ziele. Die Phasen sind somit dynamisch und stets nur vorläufig gültig (S. 63).

2.4 Die Grundfunktionen von Case Managerinnen und Case Managern

Folgt man Michael Wissert (2009) ist eine Funktion «eine klar umrissene Aufgabe innerhalb eines grösseren Zusammenhanges» (S. 90). Diese hat zur Folge, dass sie in der Ausführung zu bestimmten Rollen, Rollenerwartungen sowie allenfalls auch zu Rollenkonflikten führt. In der Fachliteratur herrscht noch keine Einheit über die Anzahl Grundfunktionen. Fachpersonen, die einen sozialarbeiterischen Hintergrund haben, nennen meistens die folgenden vier: Gate Keeper-Funktion, Broker-Funktion, Advocacy-Funktion, Support-Funktion. Als **Gate-Keeper** hat man eine erschliessende Aufgabe. Es geht darum, der Klientel diejenige Unterstützung und diejenigen Ressourcen zu erlangen, die sie benötigen. In der **Broker-Funktion** erarbeitet die Fachperson aufgrund der eigenen fachlichen Kenntnisse, Vorschläge der zu beschaffenden Dienstleistungen. Diese werden im Namen der Klientinnen und Klienten organisiert. In der **Advocacy-Funktion** übernehmen die Case Managerinnen und Case Manager eine sozialanwaltschaftliche Rolle. Dabei beschützen sie die Klientinnen und Klienten vor drohenden Übergriffen. Die gleiche Funktion üben sie je nach Situation auch für die Dienstleistenden aus. Übergeordnet geht es auch darum, sich für benachteiligte Gruppen einzusetzen und fehlende Ressourcen im Versorgungssystem öffentlichkeitswirksam zu kritisieren. In der **Support-Funktion** gewähren die Fachpersonen den Betroffenen den benötigten sozialen und emotionalen Beistand. Damit soll die Hemmschwelle für den Hilfeprozess gesenkt werden. Sie beinhaltet ebenfalls die Sicherung der gerechten Versorgung für diejenigen Gruppen, die aufgrund der Mehrfachbelastung die nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Problembewältigung verloren haben (S. 89-91).

Auch Wolf Rainer Wendt (2010) kennt vier Berufsrollen von Case Managerinnen und Case Manager. Er nennt sie die Rolle «des Systemagenten, des Kundenanwaltes, des Versorgungsmanagers und des Dienstmaklers» (S. 185). Die Aufgaben der einzelnen vier Rollen sind gleichzusetzen mit denjenigen der vier Funktionen von Wissert. Einig sind sich die verschiedenen Autorinnen und Autoren, dass Case Managerinnen und Case Manager oft mehrere Rollen gleichzeitig einnehmen. Daher ist es wichtig, klar darüber zu informieren, welche Rolle man in der jeweiligen Situation einnimmt (ebd.).

2.5 Anforderungen an Case Managerinnen und Case Manager

Nach Manfred Neuffer (2009) gehört die Fähigkeit, eine tragende Arbeitsbeziehung aufbauen zu können, zum nötigen Handwerk von Case Managerinnen und Case Manager. Ebenso braucht es ein gutes Gespür für psychische Bedürfnisse und Prozesse. Die Fachpersonen müssen zudem in der

Lage sein, die persönlichen Ressourcen der Betroffenen anzustossen und die Eigenverantwortung ihrer Klientinnen und Klienten zu stärken (S. 50).

Nach Peter Löcherbach (2018) müssen Praktikerinnen und Praktiker im Case Management eine ganze Reihe von Kompetenzen und Qualifikationen mitbringen. Dabei setzt sich die Handlungskompetenz aus dem Zusammenspiel der vier Bereiche Sach-, Methoden- Sozial- sowie Selbstkompetenz zusammen (S. 241). Um die Handlungskompetenz zu erhöhen, benötigen sie ausserdem allgemeine Schlüsselkompetenzen (S. 238). Abbildung 1 fasst das Kompetenzprofil zusammen (Löcherbach, 2018, S. 257).

<p>Kompetenzprofil: Case ManagerIn</p> <p>Berufliches Selbstverständnis</p> <ul style="list-style-type: none">■ Positive Grundeinstellung gegenüber den verschiedenen KundInnen (KlientInnen, KooperationspartnerInnen)■ Klarheit über Funktion als Case ManagerIn■ Ressourcenorientierung■ Patient-/Klientorientierung als ethische Grundlage <p>Sach- und Systemkompetenz</p> <ul style="list-style-type: none">■ Erklärungs- und Handlungswissen■ Organisationswissen■ Kenntnis der gesundheitsbezogenen und sozialen Infra- und Versorgungsstruktur■ Kulturelles Wissen■ Arbeitsfeldspezifisches Wissen <p>Stichworte: Konzepte und Strategien, Rechts- und Verwaltungskennnisse, Wissen über Organisationsentwicklung, Wissen über Zielgruppen, Lebenslage und Lebensumstände, soziale Zusammenhänge von Gesundheit und Krankheit, BWL-Kennnisse</p> <p>Methoden- und Verfahrenskompetenz</p> <ul style="list-style-type: none">■ Networking■ Verfahrenskompetenz in Assessment, Serviceplanung, Linking, Monitoring■ Coaching■ Wissensmanagement■ Evaluationskompetenz <p>Stichworte: analytische, informatorische, planerische, verfahrenssichere Fähigkeiten, Ressourcenallokation und -sicherung, Präsentation, Medienkompetenz, EDV-Kompetenz</p> <p>Soziale Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none">■ Kommunikationskompetenz■ Kooperative Handlungskompetenz■ Koordinationskompetenz■ Kritik- und Konfliktfähigkeit
--

Abbildung 1: Kompetenzprofil Case ManagerIn (Löcherbach, 2018, S. 257)

Auch das Netzwerk Case Management Schweiz kennt ein Kompetenzprofil. Anders als dasjenige von Löcherbach nennen Ernst Werner et al. (2016) darin 16 konkrete Schlüsselkompetenzen. Im Verständnis der Expertinnen und Experten, die das Profil erarbeitet haben, kennzeichnet eine Kompetenz die Kombination von Wissen, Können, Erfahrung sowie Haltung. Diese werden

gebraucht, um in der Case-Management-Praxis zu bestehen (S. 1). Die nachfolgende Abbildung (siehe Abbildung 2) zeigt die Schlüsselkompetenzen. Die Reihenfolge ist ohne Priorisierung und Gewichtung zu lesen (Werner et. al, 2016, S. 2):

	Einschätzungsskala											
	weniger ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	deutlich ausgeprägt	stark ausgeprägt	sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt					
1. Kommunikationsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2. Problemlösungsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3. Selbstmanagement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4. Beziehungsmanagement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. Beratungsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6. Beurteilungsvermögen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7. Dialogfähigkeit, Kundenorientierung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8. Konfliktlösungsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9. Ganzheitliches Denken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10. Verständnisbereitschaft	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11. Glaubwürdigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12. Integrationfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13. Entscheidungsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
14. Ergebnisorientiertes Handeln	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15. Fachübergreifende Kenntnisse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
16. Analytische Fähigkeiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Abbildung 2: Schlüsselkompetenzen für Case Manager und Case Managerinnen (Werner et al., 2016, S. 2)

2.6 Ethische Grundlagen im Case Management

Wie in der Sozialen Arbeit insgesamt, sind ethische Grundlagen auch im Case Management zentral. Hugo Mennemann et al. (2020) haben diese formuliert und verabschiedet. Sie beinhalten allgemeine Grundsätze sowie spezifische Grundlagen. Diese sind dabei in ethische Werte, Pflichten und Orientierungen in Dilemmasituationen gegliedert (S. 3). Bestimmend in den allgemeinen Grundsätzen sind nach Mennemann et al. (2020) «die Achtung der Würde und die Einzigartigkeit jedes Menschen, die Orientierung an den Menschen- und Sozialrechten mit den Aspekten:

- Freiheit und Sicherheit als Individuum
- Gleichberechtigung und Gleichstellung
- Selbstbestimmung und Teilhabe
- Wertschätzung und Toleranz
- Anerkennung kultureller Unterschiede und Gesundheit
- Frieden und Gerechtigkeit
- Wirtschaftliche und soziale Existenzsicherung» (S. 4).

Für das Case Management sind nach Mennemann et al. (2020) die nachstehenden fünf ethischen Werte elementar: Autonomie, Gerechtigkeit, Sorge für das Wohl der Adressatinnen und Adressaten, Toleranz und Nachhaltigkeit. Daraus ergeben sich die zu erfüllenden Pflichten Transparenz, Verantwortung im fachlichen Kontext und Partizipation. Für alle drei existieren Handlungsempfehlungen auf der Einzelfall-, der Organisations- und der Netzwerkebene. Als Leitlinien für die Lösung der regelmässig auftretenden ethischen Dilemmasituationen dienen die drei Werte Wahrhaftigkeit, Selbstsorge und Besonnenheit (S. 6). Die nachfolgende Darstellung fasst die Ausführungen zusammen (siehe Abbildung 3):

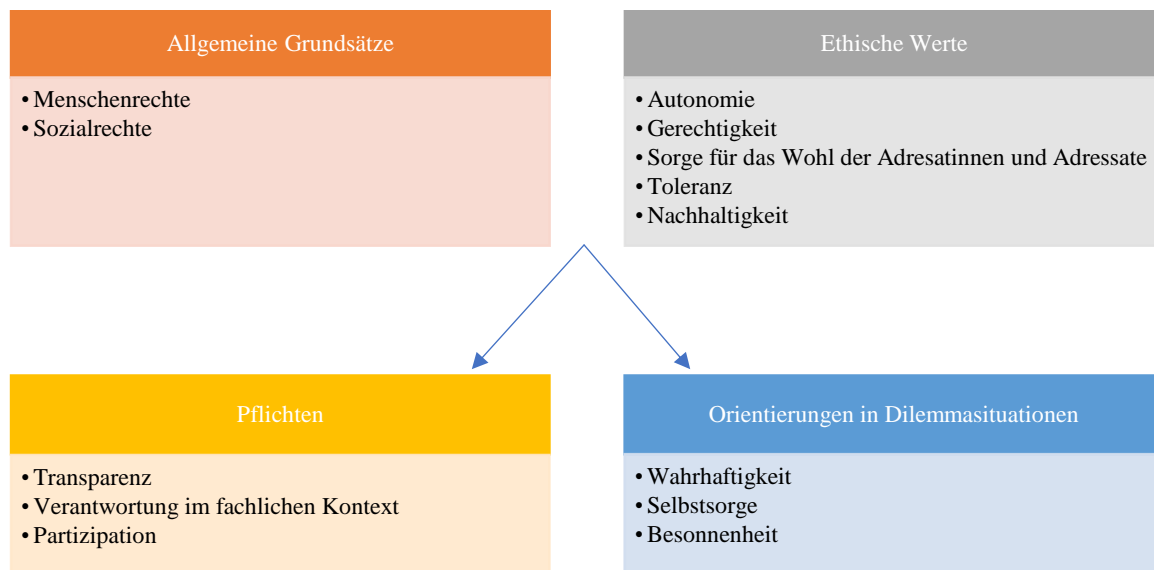


Abbildung 3: Ethische Grundlagen des Case Management (eigene Darstellung auf der Basis von Mennemann et al., 2020, S. 6)

Die vorliegenden ethischen Grundlagen sind in ähnlichen Worten im Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz von AvenirSocial zu finden und lassen sich daher aus der Sicht der Autorinnen der Bachelorarbeit auf die schweizerischen Gegebenheiten adaptieren.

Zusammenfassend lässt sich nach Gissel-Palkovich sagen, dass das Case Management insbesondere für Menschen in komplexen Lebenslagen wichtig ist. Es ist die Aufgabe der Case Managerinnen und Case Manager die benötigten Leistungen zu organisieren. Dabei koordinieren sie sämtliche Massnahmen und Beteiligte. Für die Betroffenen sind sie die Hauptansprechperson und überprüfen sowie evaluieren den Hilfeprozess. Mit dem Case Management als Handlungskonzept liegt ein Konzept vor, welches die Sozialarbeitenden in der Praxis bei der Bearbeitung von komplexen Fällen methodisch unterstützen kann (S. 124).

Auch die Fälle, die Case Managerinnen und Case Manager im CM BB bearbeiten, sind oftmals von hoher Komplexität und erfordern einen grossen Koordinationsaufwand. Bei der Einführung im Jahr 2008 bediente sich das CM BB daher bei dem Handlungskonzept Case Management und implementierte es als Methode für die eigene Praxistätigkeit (Kraus, 2010, S. 296).

3. Case Management Berufsbildung

Immer mehr Jugendliche und junge Erwachsene kämpfen mit Herausforderungen in verschiedenen Lebensbereichen. Gefährden diese die erste berufliche Grundbildung, existiert mit dem CM BB ein Angebot, diesen Gefährdungen zu begegnen. Dabei begleiten die Case Managerinnen und Case Manager die Jugendlichen und jungen Erwachsenen während der gesamten Lehrzeit bis zum Abschluss. Als fallführende Instanz stellen sie eine Begleitung sicher, die mit individuellen Massnahmen auf die Bedürfnisse ihrer Klientinnen und Klienten abgestimmt ist. Dabei koordinieren sie sämtliche am Hilfeprozess beteiligten Akteurinnen und Akteure (Kanton Zug, ohne Datum).

3.1 Einführung des CM BB in der Schweiz

Für die soziale Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen spielen gemäss Karin Kraus (2010) der Eintritt in die Berufswelt und der Verbleib darin eine entscheidende Rolle. Gelingen diese Schritte nicht, hat das neben individuellen, auch zielgruppenspezifische und gesellschaftliche, Probleme zur Folge. Zudem schwächen die sich häufenden Schwierigkeiten am Übergang 1 das Berufsbildungskonstrukt. Der Bund hat diese Problematik erkannt und eine Studie in Auftrag gegeben, die Sachlage vertieft zu analysieren (S. 293-296). Diese zeigte nach Marcel Egger, Thomas Dreher und Partner (2007), dass bereits Unterstützungsangebote existierten. Für ca. 3 % der Schulabgehenden reichten diese Massnahmen jedoch nicht aus. Sie folgerten daraus einen strategischen Handlungsbedarf. Die Forderungen erstreckten sich von einer systematischen Erfassung aller Personen ohne Anschlusslösung bis zur Installierung von langfristig angelegten Unterstützungsmodellen (S. 5). Gemeinsam mit dem bildungspolitischen Ziel der Verbundpartner Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt, die Abschlussquote auf der Sekundarstufe II bis 2015 auf 95 % zu steigern, bildete die Studie die Initialzündung für das CM BB (Kraus, 2010, S. 297; Schmidlin, 2015, S. 1).

Die Zielsetzung wurde nach Egger et al. (2015) bei der Einführung folgendermassen definiert. Sie hat nach wie vor Gültigkeit:

«Im Berufsbildungsbereich ist Case Management zu umschreiben als ein strukturiertes Verfahren, um adäquate Massnahmen für Jugendliche sicher zu stellen, deren Einstieg in die Berufswelt stark gefährdet ist. Es koordiniert die beteiligten Akteurinnen und Akteure sowohl über institutionelle und professionelle Grenzen als auch über die Dauer der Berufswahl und der Grundbildung hinweg. Ziel des Case Managements ist es zu verhindern, dass Jugendliche aus dem Bildungssystem hinausfallen, beziehungsweise dazu beizutragen, sie zu einem ersten nachobligatorischen Abschluss zu bringen» (S. 1).

In der Phase von 2008 bis 2015 unterstützte der Bund nach Schmidlin (2015) den Aufbau des CM BB, gestützt auf das Bundesgesetz über die Berufsbildung, mit rund 35 Millionen Franken. Die

tatsächliche Umsetzung und die Ausgestaltung lagen bei den Kantonen (S. 1). Seit 2016 tragen sie auch die finanzielle Verantwortung (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation, ohne Datum).

3.2 Ergebnisse der nationalen Evaluation

Die Entwicklung und die Wirkung des CM BB ist in diversen kantonalen sowie in einer nationalen Evaluation erhoben worden. Das Ziel der nationalen Evaluation am Ende der Einführungsphase war es herauszufinden, welche direkten und indirekten Wirkungen das CM BB entfalten konnte. Durch die Nutzung von verschiedenen Informationsgrundlagen und Daten ergaben sich nachfolgend beschriebene zentralen Ergebnisse (Egger, Dreher & Partner, 2015, S.1).

3.2.1 Die vier Grundtypen

Trotz grosser Unterschiede in den kantonalen Ausführungen, liessen sich die Konzepte in vier unterschiedliche Grundtypen einteilen. Gemeinsam ist allen, dass sie bei drohendem Scheitern der Jugendlichen am Übergang 1 eingreifen. Bei **Typ A** muss die Gefährdung in mehreren Lebensbereichen ausgeprägt sein. Es findet keine systematische Erfassung der betroffenen Jugendlichen statt. Ob sie von der Unterstützung profitieren können, ist somit davon abhängig, ob sie sich selbst beim CM BB melden oder eine involvierte Stelle sie anmeldet. Bei **Typ B** hingegen erfolgt eine umfassende Registrierung. Zuständig dafür ist eine triagierende Stelle. Sie überführt die Jugendlichen in ein geeignetes Angebot. Die Anmeldung respektive die Zuweisung ins CM BB erfolgt wie bei Typ A bei Herausforderungen in verschiedenen Lebensumwelten. Auch die CM BB des **Typ C** identifizieren die bedrohten Jugendlichen ganzheitlich. Sie schlagen die Anmeldung vor und sind dafür zuständig, die passenden Massnahmen zu ergreifen. Dabei ist die Mehrfachproblematik, anders als bei Typ A und B, kein zwingendes Aufnahmekriterium. Der letzte Punkt gilt auch für die CM BB des **Typ D**. Diese begleiten die Jugendlichen unterstützend. Zum Angebot gelangen die Jugendlichen, indem sie es selbst beanspruchen oder von einer anderen Institution angemeldet werden. Die Evaluation erachtet Typ B und Typ C als diejenigen Ansätze mit den besten Voraussetzungen, die Zielsetzungen des CM BBs zu erreichen. Welcher sich besser eignet, ist davon abhängig, wie die Rahmenbedingungen in den Kantonen sind (Egger, Dreher & Partner, 2015, S. 2).

3.2.2 Strukturelle Auswirkungen

Durch das CM BB wurde das Bewusstsein für die betroffene Zielgruppe bei etwas mehr als der Hälfte der kontaktierten Institutionen und Partnerinnen sowie Partner geschärft. Nicht ganz 70 % der Befragten sagten zudem, dass die Kooperation mit den Case Managerinnen und Case Managern einen direkten Mehrwert auf die eigene Praxis hatte. Positiv angemerkt wurde auch, dass die

Zusammenarbeit und der Austausch der Angebote, die mit Jugendlichen rund um den Übergang 1 zu tun haben, enger geworden ist (Egger, Dreher & Partner, 2015, S. 58).

3.2.3 Direkte Wirkung auf die Jugendlichen

Die befragten Jugendlichen beurteilten die Teilnahme am CM BB unter anderem im Hinblick auf die Ausbildungssituation. Für knapp die Hälfte von ihnen wirkte sie sich positiv aus. 36 % waren ein wenig kritischer und gaben an, dass sich die Situation zumindest gebessert hat. Insgesamt waren die Jugendlichen dem CM BB wohlgesinnt. 90 % waren sehr oder zumindest eher zufrieden. Das zeigte sich auch daran, dass sie Kolleginnen und Kollegen raten würden, bei Bedarf die Unterstützung eines CM BB in Anspruch zu nehmen (Egger, Dreher & Partner, 2015, S. 39-42).

3.3 Die Entwicklung des CM BB Kanton Zug

In Zug hat es Tradition, dass der Kanton staatliche Dienstleistungen in vielen Fällen an private Unternehmen sowie private und halbprivate Organisationen vergibt. So hat er das CM BB mittels einer sogenannten «Public Private Partnership» und einer Beitragsverfügung der Volkswirtschaftsdirektion beim Verein BildungsNetz Zug angesiedelt (Kanton Zug, ohne Datum). Gemäss Schmidlin (2015) ist es somit anders als in anderen Kantonen nicht dem kantonalen Bildungsamt angegliedert. Das führt dazu, dass das CM BB Kanton Zug losgelöst von Verwaltungslogik agieren kann. Das erhöht die Flexibilität der eigenen Optionen und die Möglichkeit für individuelle und zugeschnittene Lösungen. Mit der Inkludierung ins BildungsNetz Zug konnte es ausserdem von einem bereits existierenden Netzwerk und Knowhow im Bildungsbereich profitieren (S. 9). Mittlerweile sind vier Case Managerinnen und Case Manager mit insgesamt 270 Stellenprozenten für das CM BB Kanton Zug zuständig. Das Team setzt sich interdisziplinär zusammen. Die Case Managerinnen und Case Manager haben unter anderem Ausbildungen im sozialen oder im pädagogischen Bereich und verfügen teilweise über langjährige Berufserfahrung im Bereich der Beratung. Gemäss Schmidlin (2015) ist die Fallbelastung seit der Initiierung stetig höher geworden. Dazu führten die folgenden beiden Punkte. Erstens wurden aufgrund der steigenden Bekanntheit immer mehr Jugendliche und junge Erwachsene angemeldet. Zweitens kumulierten sie sich die Arbeitsaufwände, da die Begleitungen auf eine Langfristigkeit ausgelegt sind. Für Phasen mit hohen Fallzahlen hat das CM BB Kanton Zug Kriterien festgelegt, um die Ressourcen für Krisenfälle einzusetzen, ohne die Bedürfnisse der anderen Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu vernachlässigen (S. 12-13).

3.4 Ziele, Zielgruppe und Prozessablauf im CM BB Kanton Zug

Das Angebot CM BB Kanton Zug richtet sich an Jugendliche und junge Erwachsene, die aufgrund von Herausforderungen in verschiedenen Lebensbereichen Mühe beim Einstieg in die Berufswelt und beim Erreichen des ersten beruflichen Abschlusses haben. Die Case Managerinnen und Case Manager

nehmen die Betroffenen in einen strukturierten Begleitprozess auf und haben das Ziel, sie mit individuell abgestimmten Massnahmen bis zur erfolgreichen Qualifikation zu begleiten. Abgeschlossen wird der Prozess demnach im Idealfall mit dem erreichten nachobligatorischen Abschluss. Das CM BB Kanton Zug orientiert sich bei der Ausführung an drei Grundsätzen: Bildung vor Arbeit, interinstitutionelle Zusammenarbeit und Hilfe zur Selbsthilfe (Kanton Zug, ohne Datum).

Zur Zielgruppe gehören Jugendliche und junge Erwachsene zwischen 15 und 25 Jahren, die im Kanton Zug wohnhaft sind. Eine Anmeldung ist sinnvoll, wenn der Berufseinstieg oder die Ausbildung durch diverse Ursachen gefährdet ist und nicht von einer einzigen Fach- oder Beratungsstelle bearbeitet werden kann. Im Gegensatz zu anderen Kantonen ist eine Selbstanmeldung nicht möglich. Die Anmeldung wird in der Regel von einer Institution, wie beispielsweise der Schule, dem Lehrbetrieb oder dem Amt für Berufsbildung vorgenommen (Kanton Zug, ohne Datum).

Das CM BB Kanton Zug ist ein kostenloses und freiwilliges Angebot. Aufgrund der Freiwilligkeit müssen die Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Zusammenarbeit zustimmen. Dies geschieht mittels der unterzeichneten Einwilligungserklärung, die für die Initiierung des Bearbeitungsprozesses zwingend nötig ist. Neben dieser Bejahung braucht es zudem die Aussicht auf aktive Mitarbeit und auf die Kooperation. Fehlen diese Voraussetzungen, kommt die Begleitung nicht zustande (Kanton Zug, ohne Datum).

In der Umsetzung folgt das CM BB Kanton Zug dem Standardprozess, welcher vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) festgelegt worden ist. Dieser umfasst vier Phasen: Identifikation, Diagnose, Massnahmen und Evaluation (Schmidlin, 2015, S. 10). Somit hat das CM BB ein bis zwei Phasen weniger, als die Autorinnen und Autoren in Kapitel 2.3 nennen.

Folgt man den Ausführungen von Esther Weber (2016) zu den sozialarbeiterischen Beratungskontexten, sind die Beratungen im CM BB Kanton Zug in den Bereichen Veränderung/Entwicklung sowie Stabilisierung/Betreuung/Begleitung anzusiedeln (S. 13-15).

Das CM BB Kanton Zug entspricht im Vergleich mit den im Kapitel 3.2.1 eingeführten Typen weitestgehend dem Typ A. Allerdings können sich die Jugendlichen und jungen Erwachsenen, wie bereits erwähnt, nicht selbst anmelden.

3.5 Rollen der Case Managerinnen und Case Manager im CM BB Kanton Zug

Nach Schmidlin (2015) nehmen die Case Managerinnen und Case Manager je nach Anspruchsgruppen verschiedene Rollen ein. Es ist ein ständiges Abwägen, welche Rolle es in

welcher Situation braucht (S. 11). Als **Fallführende** sind sie dafür verantwortlich, die Begleitungen zu steuern. Dabei liegt es in ihrem Verantwortungsbereich die Prozesse gezielt zu gestalten. Diese Rolle ist ebenfalls wichtig hinsichtlich des Aufbaus einer tragfähigen Arbeitsbeziehung zu den Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Sie gehört zu den Hauptrollen (ebd.).

In den meisten Fällen sind mehrere Fachpersonen und Fachstellen involviert. Als **Koordinatorinnen und Koordinatoren** behalten die Case Managerinnen und Case Manager den Überblick. Sie ordnen die Relevanz der einzelnen Massnahmen ein und setzen die Reihenfolge der Umsetzung fest (ebd.).

Das Fallmanagement zu Gunsten der Jugendlichen und jungen Erwachsenen erfordert eine aktive Beteiligung der Involvierten. Als **Vermittlerinnen und Vermittler** bringen die Case Managerinnen und Case Manager die Beteiligten zusammen. Gemeinsam wird nach dem optimalen Ergebnis gesucht (ebd.).

Die angesprochene Vernetzung sowie die Streuung der relevanten Informationen an die richtigen Personen bewerkstelligen sie als **Vernetzende**. In Situationen, die es erfordern, nehmen sie für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen die Rolle als Anwältin resp. Anwalt ein. Sie versuchen für die Positionen Verständnis zu schaffen und setzen sich für die Rechte der Klientinnen und Klienten ein (ebd.).

Eine untergeordnete Rolle ist diejenige des **Coaches**. Diese übernehmen die Case Managerinnen und Case Manager solange ungeklärt ist, ob es für die Betroffenen andere wirkungsvolle Hilfsangebote gibt. Diese geben sie weiter, sobald eine geeignete Stelle gefunden ist und diese übernehmen kann (Schmidlin, 2015, S. 11-12).

Die Merkmale der einzelnen Rollen entsprechen fast vollständig den Rollen im Kapitel 2.4.

3.6 Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation des CM BB Kanton Zug

Wie alle Kantone musste sich auch das CM BB Kanton Zug einer Evaluation unterziehen, um die letzte Tranche der Beitragsfinanzierung des Bundes auszulösen (Schmidlin, 2015, S. 1). Im Hinblick auf die zu beantwortenden Fragestellungen dieser Arbeit gehen die Autorinnen lediglich auf diejenigen Ergebnisse ein, die sich für die Interpretation und den Vergleich mit der eigenen Befragung anbieten.

Gemäss Schmidlin (2015) hat das CM BB Kanton Zug es geschafft, die Empowerment-Prozesse der Jugendlichen positiv zu beeinflussen. Die sechs Befragten sagten aus, dass die Begleitung sie

dahingehend gestärkt hat, wichtige Potenziale zu entwickeln. Dazu gehörten unter anderem eine gesteigerte Selbstständigkeit und mehr Selbstverantwortlichkeit. Sie fühlten sich nach dem Abschluss besser gerüstet für die Erwachsenenwelt und schrieben sich ein grösseres Verantwortungsbewusstsein zu (S. 22).

Spannenderweise kamen diese Feedbacks auch von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, bei welchen die Begleitung vorzeitig abgebrochen wurde (ebd.).

Bei einigen weckte das CM BB zusätzliche Kräfte, mehr in die Ausbildung zu investieren, um das Qualifikationsverfahren nach Möglichkeit erfolgreich abzuschliessen (ebd.).

Die Betrachtung der sechs Fallstudien förderte verschiedene Erfolgsfaktoren in der Begleitung ans Licht:

- Die Zusammenarbeit mit den Jugendlichen sowie ihren Angehörigen
- Die Qualität der Beratungen durch die Fachpersonen
- Der Vertrauensaufbau und die auf Kontinuität angelegte Begleitung
- Ein gesundes Mass an Nähe und Distanz zu den einzelnen Fällen und den Herausforderungen
- Ein guter Kontakt und enger Austausch zwischen den am Verfahren Beteiligten
- Die gemeinsamen Gespräche aller Beteiligten und die Vernetzung
- Die auf Langfristigkeit ausgelegte Begleitdauer (Schmidlin, 2015, S. 23).

Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen waren zudem der Ansicht, dass sie es ohne die Begleitung nicht oder nicht so rasch geschafft hätten ihre Ausbildung zu bestehen. Förderlich dabei waren vor allem das Verständnis, das Zuhören, aber auch die nötige Druckausübung seitens der Case Managerinnen und Case Manager (Schmidlin, 2015, S. 24).

3.7 Aktuelle Zahlen aus dem Kennzahlenbericht des CM BB Kanton Zug

Mit Stichdatum vom 31. August wertet und evaluiert das CM BB Kanton Zug seine Arbeit jedes Jahr in einem Kennzahlenbericht aus. Nachfolgend sind die zentralen Erkenntnisse aus dem Kennzahlenbericht 2020 dargestellt.

Seit es das CM BB Kanton Zug gibt, wurden insgesamt 649 Jugendliche und junge Erwachsene angemeldet. Davon wurde 382 in den Begleitprozess aufgenommen. Bei 45 % endete die Begleitung mit der Zielerreichung des erfolgreichen Abschlusses der ersten beruflichen Grundbildung. Bei 4 % stabilisierten sich die Ausbildungssituationen so stark, dass die Begleitung überflüssig wurde. Bei rund 43 % musste die Begleitung vorzeitig abgebrochen werden. In vielen dieser Fälle war die Kooperations- oder die Ausbildungsbereitschaft nicht mehr vorhanden. Auch gesundheitliche Probleme spielten eine Rolle. Trotzdem lässt sich sagen, dass die Begleitung sich in einigen dieser

Fälle positiv auf die Gesamtsituationen ausgewirkt hat. Wichtige Veränderungen, wie beispielsweise die Aufnahme einer Therapie, die Klärung der Wohnsituation, die Verbesserung der finanziellen Situation oder der Aufbau einer Tagesstruktur konnten angestossen werden. Diese Zwischenziele werden als Teilerfolge der Begleitung ausgewiesen. Ein geringer Anteil von 8 % der Begleitungen endete aufgrund des Wegzuges in einen anderen Kanton respektive ins Ausland (Kennzahlenbericht 2020, 2020, S. 2).

Bis heute haben 173 Klientinnen und Klienten das Qualifikationsverfahren positiv absolviert. 51 % schlossen eine Ausbildung auf EFZ-Niveau³, 41 % eine Ausbildung auf EBA-Niveau⁴ ab. Die restlichen Prozente verteilen sich auf die praktische Ausbildung nach Insos (PrA), andere nachobligatorische Ausbildungen oder auf Maturitätsabschlüsse bzw. HMS oder FMS. Bis ins Jahr 2015 waren Klientinnen und Klienten mit einem EBA-Abschluss in Überzahl. Mittlerweile hat sich das Bild geändert. Immer mehr schliessen eine Ausbildung auf EFZ-Niveau ab (Kennzahlenbericht 2020, 2020, S. 4-5).

Im CM BB Kanton Zug sind die Klientinnen und Klienten drei unterschiedlichen Status zugeordnet. Im erfolgsversprechenden Status befinden sie sich in einer beruflichen Grundbildung. Im Übergangstatus besuchen sie ein Brückenangebot, ein SEMO (Motivationssemester), haben eine andere Tagesstruktur oder besuchen noch die obligatorische Schule. Der prekäre Status bedeutet, dass sich die Klientinnen und Klienten in keiner Tagesstruktur befinden oder ihre Erwerbstätigkeit unter 50 % liegt. Bis Ende August 2020 waren 64 % der laufenden Fälle in einem erfolgsversprechenden Status, 23 % in einem Übergangstatus und 13 % in einem prekären Status (Kennzahlenbericht 2020, 2020, S. 7).

Seit der Implementierung des CM BB Kanton Zug sind die Volksschule und die Lehr- resp. Praktikumsbetriebe für mehr als die Hälfte der Anmeldungen verantwortlich. Sie sind die wichtigsten zuweisenden Institutionen. Die übrigen verteilen sich auf das RAV, die Sozialdienste, das SEMO, das Amt für Berufsbildung, die Brückenangebote und viele weitere. Diese Vielfalt spricht dafür, dass das CM BB Kanton Zug bei den meisten wichtigen Partnerinnen und Partnern bekannt und geschätzt ist. Nach wie vor kommen wenige Anmeldungen von den Berufsfachschulen und spezifischen Beratungsstellen. Zum Zeitpunkt der Anmeldung befindet sich ein Drittel der Klientinnen und Klienten in der Volksschule. Ein Viertel ist in der Lehre, mehr als ein Fünftel befindet sich in keiner Ausbildung oder hat bereits ein oder mehrere Lehrabbrüche hinter sich (Kennzahlenbericht 2020, 2020, S. 8-12).

³ Eine Ausbildung mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis, 3- oder 4-jährig

⁴ Eine Ausbildung mit eidgenössischem Berufsattest, 2-jährig

Die Ausführungen im dritten Kapitel zeigen, dass es dem CM BB gelingt, Jugendliche und junge Erwachsene auf dem Weg zum ersten beruflichen Abschluss erfolgreich zu begleiten. Neben den direkten und indirekten Wirkungen verstärkt das CM BB zudem die Aufmerksamkeit für die bestehende Problematik am Übergang 1. Das CM BB trägt somit dazu bei, die soziale Integrationskraft des dualen Berufsbildungssystem zu erhalten und weitergehende Probleme zu verhindern. Es ist ein wichtiger Pfeiler in der beruflichen Grundbildung und in vielen Kantonen etabliert.

4. Beziehungsarbeit in der Sozialen Arbeit

Für die Autorinnen dieser Bachelorarbeit ist aufgrund der eigenen beruflichen Tätigkeit klar, dass der Beziehung zwischen der Fachperson CM BB und des Jugendlichen oder jungen Erwachsenen eine wichtige Rolle zukommt. Die komplexe Lebenssituation mit einer Mehrfachproblematik, in welcher sich die Klientel oftmals befindet, verlangt nach einer umfassenderen Beratung und längerdauernden Begleitung. Was eine gute Arbeitsbeziehung ausmacht und welche Wirkfaktoren innerhalb dieser Beziehung wichtig sind und im Zusammenhang mit dem Ausbildungserfolg stehen, wird in den folgenden Kapiteln beleuchtet.

4.1 Aktueller Wissensstand

Wenn im Bereich der professionellen Sozialen Arbeit von Beziehungsarbeit die Rede ist, ist eine Arbeitsbeziehung zwischen der Fachperson und der Klientin oder dem Klienten gemeint. Diese professionellen Beziehungen unterscheiden sich von privaten Beziehungen. Sie sind durch festgelegte Rollen und Funktionen gekennzeichnet. Es geht nicht um die Beziehung als solches, sondern sie ist Mittel zum Zweck, um ein Ergebnis zu erreichen. Damit gemeinsam mit der Klientel eine Problembearbeitung stattfinden kann, geht die Fachperson ein Arbeitsbündnis, eine therapeutische Allianz ein. Diese zeichnet sich auf der kognitiven Ebene, wo eine Übereinstimmung bezüglich der Ziele und der Aufgaben besteht und auf der emotionalen Ebene, wo eine emotionale Bindung, ein «Wir-Gefühl» besteht, aus. Zentral in einer professionellen Beziehung ist demnach nicht in erster Linie der Grad der Rollengebundenheit oder der emotionalen Intensität, sondern die Zweckgebundenheit. Diese stellt immer ein Mittel dar, um einen Auftrag zu erfüllen. Von einem Arbeitsbündnis kann demnach gesprochen werden, wenn sich die Fachperson und die Klientin oder der Klient für ein gemeinsames Ziel verbünden (Klaus Meyer, 2020, S. 95-96).

Die Voraussetzungen, damit der Aufbau einer Arbeitsbeziehung gelingt und ein Arbeitsbündnis eingegangen werden kann, werden in den nachstehenden Unterkapitel erläutert.

4.1.1 Beziehungsarbeit in der Theorie der Sozialen Arbeit

Silke Birgitta Gahleitner (2017) bezeichnet in ihrem gleichnamigen Buch die «Soziale Arbeit als Beziehungsprofession». Aufgrund der langjährigen Praxiserfahrung im psychosozialen Arbeitsbereich hat sie erkannt, dass die Qualität der Arbeit «eng an das Gelingen der professionellen Beziehungsgestaltung gebunden ist» (S. 10). Das Wissen um die Wichtigkeit einer professionellen Beziehungsgestaltung soll verlässlich an angehende Fachkräfte vermittelt werden, sind sich Professionelle aus der Forschung und Praxis gemäss Gahleitner (2017) einig. «Die Komplexität des Beziehungsgeschehens präzise in Theorien und Konzepten zu verorten» scheint aufgrund der vorhandenen Unsicherheiten und Unklarheiten aber schwierig (S. 10). Diese Unsicherheit thematisiert auch Regina Abeld (2017b) im Podcast auf sozial.audio. In der professionellen Sozialen Arbeit spielen

demnach so viele Variablen eine Rolle, dass die Theorien, welche während eines Studiums vermittelt werden, nur noch beschränkt zur Anwendung kommen können. So findet auch Gahleitner (2017), dass Konzepte, die in der Sozialen Arbeit Anwendung finden, eine Orientierungshilfe, die die «deutlich erweiterte Perspektive professioneller Beziehungsgestaltung, die auch das Problemfeld sozialer Integration fokussiert», sein müssen (S. 12).

Beziehungen in der Sozialen Arbeit zwischen Klientel und Sozialarbeitenden sind gekennzeichnet von einer strukturellen Asymmetrie, also ein durch die Rollengebundenheit bedingtes Machtgefälle zwischen Fachperson und Klientel. Gerade deshalb spielt die bewusste Gestaltung einer professionellen Beziehung eine wichtige Rolle. Für professionell Tätige ist es ein «Muss», sich mit den Themen Vertrauen und Beziehungsgestaltung bewusst auseinander zu setzen (Susan Arnold, 2003, S. 117).

Magdalena Stemmer-Lück (2004) unterscheidet zwischen dyadischen Beziehungen in der Sozialen Arbeit und solchen, welche im Gruppen- oder Organisationsraum stattfinden. Sie bezeichnet die dyadische Beziehung als zentrale Beziehung zwischen dem Sozialarbeiter und dem Klienten oder der Klientin. Dabei findet die Interaktion auf der verbalen und der non-verbalen Ebene der beiden Interaktionspartner statt (S. 57), wie nachfolgende Abbildung 4 darstellt.

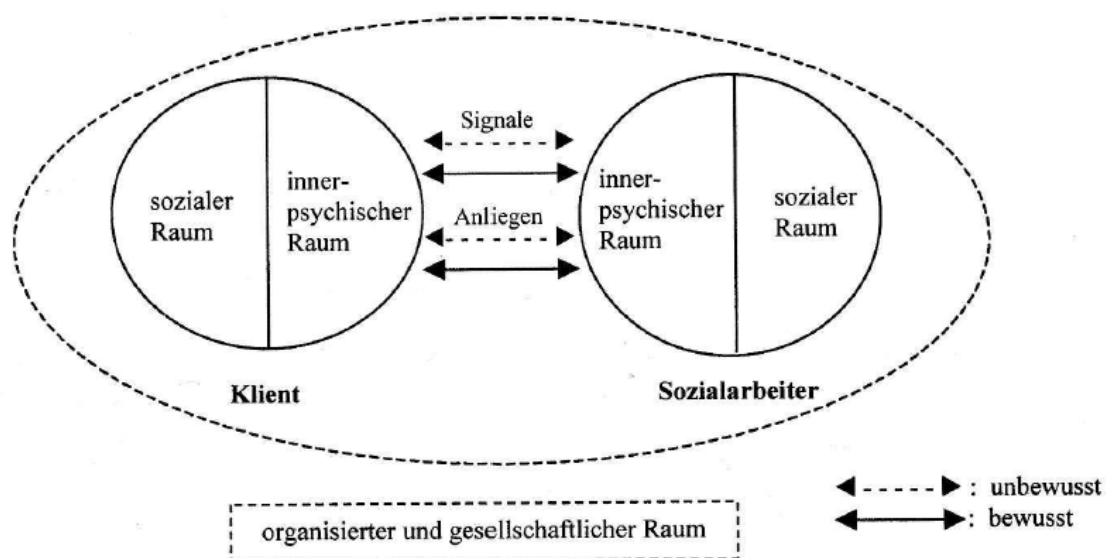


Abbildung 4: Beziehungsräume in der Sozialen Arbeit (Stemmer-Lück, 2004, S. 58)

4.1.2 Beziehungsarbeit im institutionellen Kontext

Für Abeld (2017a) ist klar, dass «der Nutzen und die Relevanz, die einer Betreuungsbeziehung im Kontext der Sozialen Arbeit zukommt, kaum überschätzt werden kann» (S.14). Aber obwohl empirische Daten und metatheoretische Modelle zur Verfügung stehen würden, fehlen konkrete, anwendungsbezogene konzeptionelle Fassungen für die Beziehungsgestaltung als professionelle

Handlung weitgehend. Abeld (2017a) räumt ein, dass Beziehungsgestaltung in der Praxis schwer fassbar ist und theoretische Handlungsempfehlungen für Fachkräfte oft etwas abstrakt sind (S. 15).

Beziehungsarbeit oder Arbeit in der Beziehung bezeichnet Stemmer-Lück (2004) als «Herzstück» oder «Essential» der Sozialen Arbeit (S. 54). In ihre Betrachtungen bezieht sie Beziehungsräume, in denen Soziale Arbeit und Beziehungen stattfinden, mit ein. Somit werden Beziehungen neben den miteinander agierenden Personen auch immer durch den institutionellen Auftrag, in dessen Raum sie geschehen, mitbestimmt (Stemmer-Lück, 2004, S. 56). Die Bedeutung des institutionellen Rahmens, in welchem professionell helfende Beziehungen der Sozialen Arbeit stattfinden, betont auch Anna Riegler (2016). So sind professionelle Fachkräfte auch immer Dienstnehmende für Aufgaben in ihrer Funktion. Das professionelle Angebot ist zudem abhängig von Kompetenzen, Zuständigkeit, Zeitraum, Zweck seitens der Fachkräfte und den finanziellen Mittel, die zur Verfügung stehen (S. 83).

Diese Rahmenbedingungen haben Auswirkungen auf die Kommunikation und die Beziehung. Zugleich hat das Vertrauen in eine Institution Auswirkungen auf die Repräsentation und Vertrauenswürdigkeit gegenüber der in der Institution tätigen Fachperson. Die in einer Institution tätige Fachperson muss sich auch immer wieder bewusst sein, dass sie in ihrer professionellen Beziehung im institutionellen Kontext wahrgenommen wird (Riegler, 2016, S. 83).

Zusätzlich zur professionellen Beziehungsgestaltung und zum institutionellen Kontext, wo Soziale Arbeit stattfindet, ist das durch Silvia Staub-Bernasconi (2018) genannte Tripelmandat für die professionelle Soziale Arbeit von Bedeutung. Dabei muss «die Soziale Arbeit, die den Anspruch erhebt, eine Profession zu sein, das Doppelmandat zu einem Tripelmandat erweitern» (S. 111-118). Zusätzlich zu den Merkmalen des Doppelmandats, das sich erstens durch den Auftrag der Adressatinnen und Adressaten und zweitens aus den gesellschaftlichen Instanzen ergibt, setzt sich das dritte Mandat aus folgenden Elementen zusammen:

- Wissenschaftsbegründete Arbeitsweisen und Methoden, die auf wissenschaftlichem Beschreibungs- und Erklärungswissen basieren
- Ethische Basis (Berufskodex), auf welche sich Professionelle berufen können
- Menschenrechte als Legitimationsbasis (Staub-Bernasconi, 2018, S. 111-118)

Staub-Bernasconi (2018) hält zusammenfassend fest: «aus der Sicht des dritten, professionellen Mandates müssen die organisationalen Rahmenbedingungen und Policy-Vorgaben fachliches sowie professionsethisches Handeln ermöglichen» (S. 118).

4.1.3 Beziehungsarbeit und Voraussetzungen auf Seiten der Fachpersonen

Gemäss Abeld (2017a) kann eine «Beziehung zwischen zwei Menschen nicht auf die Eigenschaften des jeweils Einzelnen reduziert werden» (S. 11), immer spielt auch ein gemeinsam erschaffenes «wir» eine Rolle. Abeld (2017a) verweist unter anderem auf die Studie von Lorenz et al. (2007), wonach den Gesprächen und dem Kontakt zwischen Professionellen der Sozialen Arbeit und deren Klientinnen und Klienten eine wichtige und eine sie stärkende Funktion zukommt (S. 13).

Allerdings stellt für Abeld (2017a) die ambivalente Haltung der Fachkräfte zwischen Nähe zeigen und sich ab einem gewissen Punkt abzugrenzen oftmals ein Dilemma dar. Dadurch haben es sowohl die Fachkräfte als auch die Klientinnen und Klienten im Bereich der professionellen Beziehung mit einer Herausforderung durch eine eigentliche Rollendiffusität zu tun, da sich die Fachkraft sowohl in ihrer Rolle als auch als Privatperson in die Beziehung einbringt. Diese Herausforderung macht sich insbesondere bei beziehungs-dynamischen Konflikten bemerkbar, wenn diese in der professionellen Rolle verortet und dann nicht auf der Beziehungsebene bearbeitet werden (S. 92).

Auch Gahleitner (2017) bezeichnet die professionelle Beziehungsgestaltung in der Sozialen Arbeit als «Interaktionsreihen zwischen zwei Menschen. Jede Interaktion wird dabei von der Erfahrung vorausgegangener und der Erwartung künftiger Interaktionen geprägt» (S. 35). Beziehungen unterscheiden sich demnach von einmaligen Kontakten und Begegnungen, welche im Gegenzug eher flüchtig und unverbindlich sind (ebd). In Fachkreisen ist man sich einig, dass es Fachkräften der Sozialen Arbeit gelingen muss, die «Dimensionen einer professionellen Rollenbeziehung und einer persönlichen Beziehung miteinander zu verbinden». Also die Berufsrolle kompetent auszufüllen und sich als Person auf eine «persönliche, emotional geprägte und nur bedingt steuerbare Beziehung einzulassen» (Gahleitner, 2017, S. 36). Wichtig im professionellen Kontext scheint aber auch, zwischen der Rollenbeziehung und der persönlichen Beziehung zu unterscheiden, was einerseits ein klares Rollenverständnis seitens der Professionellen bedingt, und andererseits eine reflektierte, theoretisch und sich an Normen und Methoden orientierende, begründbare Beziehungsgestaltung erfordert (ebd.).

Für Meyer (2019) sind Handlungsempfehlungen für die Professionellen der Sozialen Arbeit in Bezug auf die Beziehungsgestaltung nicht theoretisch und abstrakt, sondern sie sind klar benennbar. Er spricht von zentralen Beziehungsvariablen als Voraussetzung für eine gute Arbeitsbeziehung und meint damit Empathie, bedingungs-freies Wertschätzen (Akzeptanz) und Validierung sowie Authentizität (Kongruenz) und Präsenz seitens der Professionellen (S. 30-31). Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt die zentralen Beziehungsvariablen auf.

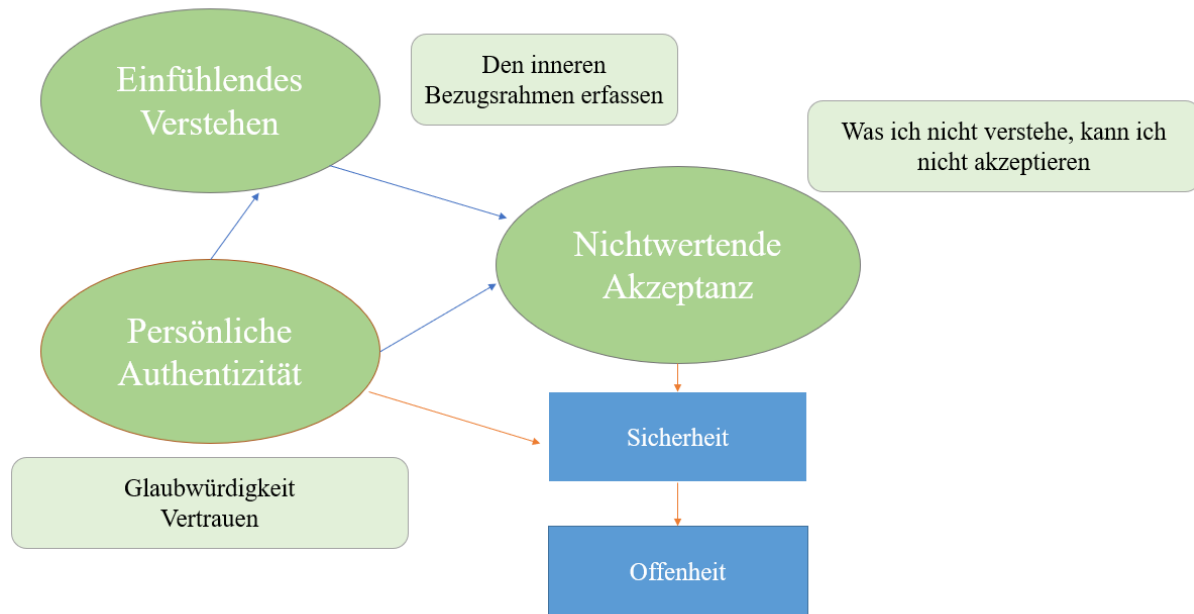


Abbildung 5: Zentrale Beziehungsvariablen (eigene Darstellung auf der Basis von Meyer, 2019, S. 30-31)

Meyer (2020) betont, dass neben diesen Basisvariablen, weniger Methoden oder Techniken relevant sind. Zentral sind die Haltungen von Seiten der Fachpersonen, um eine gute Arbeitsbeziehung zu fördern (S. 111). Als weitere Variablen einer professionellen Arbeitsbeziehung nennt Meyer (2019) Engagement (Positive Zuwendung und Loyalität), Partnerschaftlichkeit (Kooperation auf Augenhöhe) und Zuversicht (Erfolgsoptimismus) (S. 38).

Diese Ansicht vertritt auch Maja Heiner (2004). Für sie bedingt Professionalität in der Sozialen Arbeit neben der systematischen Reflexion auch die persönliche Einstellung der Fachpersonen zur Beziehungsgestaltung. Sozialarbeitende, «deren Handlungsmodelle professionelle Defizite [...] aufweisen, berichten auch nicht über Versuche einer Gestaltung von partizipativen oder aktivierenden Interaktionsprozessen. Umgekehrt ist eine vertrauensvolle, kooperative Beziehung zur Klientel für die Fachkräfte, die auf eine Passung von Angebot und Bedarf hinarbeiten, eines ihrer wichtigsten Ziele» (S. 107). Sie findet auch, dass grundsätzlich professionell argumentierende Fachkräfte dem Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zur Klientel und der Reflexion zu den Möglichkeiten der Beziehungsgestaltung mehr Bedeutung zumessen, als dies weniger professionell arbeitende Fachkräfte tun (S. 110).

4.2 Bindung und Beziehungsbedürfnis

Wenn man sich mit Literatur zur Beziehungsarbeit in der Sozialen Arbeit befasst, wird schnell klar, dass als Grundlage der weiterführenden Theorien über professionelle Beziehungen, die Bindungstheorie der 1950-er-Jahre nach dem britischen Kinderpsychiater und Psychoanalytiker John Bowlby steht, welche durch die empirischen Forschungsarbeiten der kanadischen Entwicklungspsychologin Mary Ainsworth

massgeblich weiterentwickelt wurden. Das Beziehungsverhalten eines Menschen baut demnach unmittelbar auf das Bindungsverhalten auf, welches in der frühen Kindheit geprägt wurde. Unter Bindungsverhalten versteht John Bowlby (2018) «jegliches Verhalten, das darauf ausgerichtet ist, die Nähe eines vermeintlich kompetenteren Menschen zu suchen oder zu bewahren» (S. 21). Er hat an die Bindungstheorie den Anspruch, die bei Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen beobachtbaren Verhaltensmuster in Bezug auf Beziehungen, zu erklären (Bowlby, 2018, S. 97). Als zentrale Annahme der Bindungstheorie gilt, dass das menschliche Bindungsverhalten im Zentralnervensystem gesteuert wird, also ein physiologisch erklärbares Geschehen ist. Es existieren drei Bindungsmuster: Kinder mit «sicherer» Bindung, Kinder mit «unsicher-ambivalenter» Bindung und Kinder mit «unsicher-vermeidender» Bindung. Diese und die Faktoren der einzelnen Bindungsmuster können heute infolge der durch Mary Ainsworth geleiteten Studien in den USA, welche später auf Deutschland ausgeweitet worden sind, eindeutig zugeordnet werden (Bowlby, 2018, S. 100-101). Er geht weiter davon aus, dass selbst bei jungen Erwachsenen noch Spezifika ihrer früheren Bindungsmuster nachgewiesen werden können (Bowlby, 2018, S. 105).

Gemäss Knafla et al. (2016), bilden die Erfahrungen, welche Kinder mit ihren primären Bezugspersonen machen, die Grundlagen für die Beziehungsschemata. Diese prägen wiederum das spätere Verhalten in Beziehungen. Sie gehen weiter davon aus, dass die Rückmeldungen, welche der Mensch auf sein Beziehungsverhalten erhält, das Beziehungsschemata noch verfestigt. Daher sind gerade im Jugendalter korrektive Beziehungserfahrungen in Beratung und Therapie zentral (S. 72). Zahlreiche Studien belegen den Zusammenhang zwischen spezifischen Bindungsmustern und psychischen Störungen. So lassen sich «bei fast allen Menschen mit psychischen Störungen Verletzungen des Bindungsbedürfnisses finden» (Knafla, Schär & Steinebach, 2016, S. 73).

Wegweisend für den Zusammenhang zwischen Bindungsmustern und psychischen Störungen sind die von Klaus Grawe (1998) durchgeführten empirischen Studien. Zusammenfassend geht Grawe davon aus, dass Verletzungen des Bindungsbedürfnisses zu unsicheren Bindungsmustern in der frühen Kindheit führen und diese wiederum als Risikofaktoren für die Ausbildung einer psychischen Störung anzusehen sind (S. 210-216).

Auch für Gahleitner (2017) sind positive Beziehungserfahrungen von grosser Bedeutung und sie erklärt, dass «Bindungsprozesse elementar mit Vertrauensprozessen verknüpft sind» (S. 98). Demzufolge können helfende Beziehungen auch in Bezug auf die Beziehungserfahrung unterstützend wirken, indem sie eine alternative Erfahrung zu früheren Bindungsunsicherheiten und -störungen darstellen und auf das Bindungssystem der Betroffenen wirken (Gahleitner, 2017, S. 97).

Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis nach Beziehungen und dem Gefühl der Zugehörigkeit zu für sie wichtige Bezugsgruppen. Sie sind daher motiviert, zwischenmenschliche Beziehungen einzugehen und zu vermeiden, dass diese auseinanderbrechen. Fehlende soziale Beziehungen und das

damit einhergehende Gefühl der Einsamkeit stellen gemäss neueren Studien und Metaanalysen einen ebenso grossen Einflussfaktor auf das Sterberisiko dar, wie beispielsweise Rauchen, Alkoholkonsum oder Übergewicht (Knafla, Schär & Steinebach, 2016, S. 74).

Gahleitner (2017) betont in diesem Zusammenhang, dass bei Jugendlichen und Erwachsenen «neue feinfühligere und emotional verfügbare Interaktionserfahrungen» dem Gehirn helfen, sich neu zu strukturieren und demnach eine neue Chance für Entwicklung besteht. In der Sozialen Arbeit ist auch aus diesem Grund die stetige Reflexion der Hilfebeziehung Voraussetzung für eine erfolgreiche Hilfe (S. 103).

4.3 Beziehung als Methode in der Sozialen Arbeit

Stellt die Beziehung in der Sozialen Arbeit eine Methode dar oder ist sie eher ein Widerspruch in sich? Diese Frage stellte sich Harald Ansen (2009) in seinem Fachartikel «Beziehung als Methode in der Sozialen Arbeit. Ein Widerspruch in sich?». «Die Beziehung in der Sozialen Arbeit ist ein entscheidendes Medium für den Unterstützungsprozess, unabhängig davon, ob es um die Entwicklung personaler Potenziale, die Vermittlung von Wissen und Können oder die Lösung akuter Probleme geht» (S. 381). Dabei stellt die Beziehung in der Sozialen Arbeit auch eine Methode dar, welche fachlich gestaltet wird und begründeten Grundsätzen und Instruktionen folgt. So setzt die systematisch eingesetzte Beziehung im Gegensatz zur naturwüchsigen Beziehung Können voraus, «das über ein intuitives und von Sympathie getragenes Vorgehen hinausgeht» (Ansen, 2009, S. 382). Eine Herausforderung in der Gestaltung der professionellen Beziehung sieht Ansen (2009) darin, dass zwischen den Fachpersonen in der Sozialen Arbeit und den Klientinnen und Klienten einerseits zwar eine gleichrangige Beziehung, andererseits aber aufgrund der professionellen Rollenbeziehung ein asymmetrisches Verhältnis besteht. So ist seiner Meinung nach die Entwicklung methodischer Schritte für die Herstellung einer professionellen Beziehung aufgrund dieser Überlagerung erschwert. Dabei kann die berufliche von der persönlichen Beziehung nicht getrennt werden, ohne für Irritationen auf beiden Seiten zu sorgen. Im Wissen, «dass Menschen für die Entwicklung ihrer Potenziale auf unterstützende persönliche Beziehungen angewiesen sind» und dass beim Fehlen solcher Erfahrungen eine berufliche Beziehung innerhalb der Sozialen Arbeit zumindest teilweise kompensierend wirken kann, sollte auf den Aufbau einer solchen keinesfalls verzichtet werden. Dabei sind die Grenzen eines professionellen Beziehungsangebots unbedingt zu beachten, da zu grosse Nähe beispielsweise zu Abhängigkeiten führen könnte, welche die Adressatinnen und Adressaten in ihrer Entwicklung hemmen würden und somit kontraproduktiv wären (S. 382). Dem pflichtet Riegler (2016) bei und meint, dass im Unterschied zu privaten Beziehungen in professionellen Beziehungen eine gewisse emotionale Distanz sowohl von Seiten der Fachkräfte als auch von Seiten der Klientel gefordert ist (S. 117). Ebenso müssen gemäss Ansen (2009) im Bewusstsein um eine strukturelle Asymmetrie die Rollen eindeutig verteilt sein (vgl. Kapitel 4.1.1, Susan Arnold, 2003). Im Gegensatz zu privaten Beziehungen ist in professionellen Beziehungen die Dauer begrenzt und «eine Verabschiedung zu einem fachlich

geeigneten Zeitpunkt markiert den Erfolg der Intervention» (S. 382). Ob eine berufliche Beziehung gelingt, hängt nach Ansen (2009) massgeblich davon ab, ob eine verständnisvolle Zuwendung, eine empathische Grundhaltung und eine glaubwürdige Ausstrahlung von Seiten der beratenden Person zur Vertrauensbildung beim Klienten oder bei der Klientin führt. Die Beziehung zwischen Professionellen in der Sozialen Arbeit und deren Adressatinnen und Adressaten stellt ein wesentliches Fundament der Unterstützung dar und spielt in allen Arbeitsfeldern eine wesentliche Rolle (S. 383). Bei der Methodik bezieht sich Ansen (2009) auf den durch Herman Nohl entwickelten «Pädagogischen Bezug». Dabei wird der «Pädagogische Bezug» «als Element der Bildungsarbeit verstanden, die in der Sozialen Arbeit im weiteren Sinn bedeutet, die Zielgruppen darin zu unterstützen, ihre Potenziale zu verwirklichen» (S. 383). Als «Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz, zwischen Sich-Einlassen und Grenzen-Setzen» bezeichnet Ansen (2009) die wesentliche methodische Frage im Bereich der Beziehungsarbeit. So steht als Methode die Arbeitsbeziehung in der Sozialen Arbeit im Vordergrund. Dabei ist die Kontraktororientierung kennzeichnend, die Klientinnen und Klienten sowie die Fachpersonen stehen in einem reziproken Verhältnis zueinander (S. 382).

Wenn im professionellen Setting also von der Beziehung zwischen der Fachperson und der Klientel gesprochen wird, ist damit eine Arbeitsbeziehung gemeint, welche eine gemeinsame Problemlösung zum Ziel hat. Meyer (2019) formuliert es so:

«Die Arbeitsbeziehung ist der bedeutendste und empirisch am besten bestätigte Wirkfaktor einer veränderungsorientierten Betreuung oder Beratung» (S. 19). Seiner Meinung nach ist die Beziehung in der Sozialen Arbeit «kein hinreichender, aber ein notwendiger Faktor für Erfolg [...] und die Beziehungsgestaltung eine Daueraufgabe über den gesamten Verlauf hinweg» (S. 19). Meyer (2020) unterscheidet die Arbeitsbeziehung vom Arbeitsbündnis. Eine Arbeitsbeziehung unterscheidet sich von einer persönlichen Beziehung nicht allein durch ihre Rollengebundenheit, sondern vor allem auch durch das gemeinsame Verständnis eines Problems und damit durch eine Zweckgebundenheit. Wenn sich die Fachperson und die Klientin oder der Klient für ein gemeinsames Ziel verbünden, entsteht ein Arbeitsbündnis (S. 95-96). Eine Arbeitsbeziehung zeichnet sich gemäss Meyer (2020) neben Wertschätzung und Respekt, Verständnis, Gemeinsamkeit und Übereinkunft durch ein wichtiges Merkmal, dem Vertrauen, aus (S. 97-99). Auch für Ansen (2009) ist klar, dass die Arbeitsbeziehung als Fundament des Hilfeprozesses in der Sozialen Arbeit ein Vertrauensverhältnis ist und die Fachkräfte dieses Vertrauen der Klientel durch ihr Wissen und den damit verbundenen Status erwerben (S. 387). Der Begriff Vertrauen ist stark durch den Alltagsgebrauch geprägt und wird mit unterschiedlichen Bedeutungen und in unterschiedlichem Kontext verwendet. Mit dem Begriff Vertrauen wird häufig die Qualität einer Beziehung, das Verhalten gegenüber einer bestimmten Person, beschrieben. Vertrauen ist also kein Zustand, sondern ein Prozess in einer Beziehung (Peter Nieder, 1997, S. 24). Als zentrales Merkmal einer gelingenden Arbeitsbeziehung wird daher im nachfolgenden Kapitel näher auf das Vertrauen eingegangen.

4.4 Vertrauen als Merkmal der Arbeitsbeziehung

In der Definition von Vertrauen bezieht sich Cornelia Schäfter (2010) auf Erik H. Erikson (1976), welcher das Ur-Vertrauen als wichtigste Komponente der Persönlichkeit beschreibt und Vertrauen «als ein Gefühl des Sich-Verlassen Dürfens [...], und zwar in Bezug auf die Glaubwürdigkeit anderer wie die Zuverlässigkeit seiner selbst.» (S. 103). Für Meyer (2019; 2020) gründet Vertrauen in der Beziehung auf positiven Erfahrungen und «bedeutet Vorhersehbarkeit» respektive «eine begründete positive Erwartung» (S. 25; S. 97-99). Vertrauen bildet demnach in der Beziehung zwischen der Fachperson und der Klientin oder dem Klienten eine stabile Basis und die Grundlage für Erwartungen. Schäfter (2010) sieht auch einen engen Zusammenhang zwischen der erfüllten Erwartung und der Motivation seitens der Klientel. Wenn die Klientin oder der Klient erlebt, dass sich seine Erwartungen in Bezug auf Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit oder Verschwiegenheit erfüllen, kann dies ihr oder sein Selbstvertrauen stärken und dies wiederum die Motivation erhöhen. Fehlendes Vertrauen in der Arbeitsbeziehung hingegen kann zum Abbruch der Zusammenarbeit führen. Da aus Sicht der Klientinnen und Klienten Vertrauen und Kontrolle als Gegenpole aufgefasst werden, «muss die Fachkraft einen Vertrauensvorschuss einbringen, um so die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu legen» (S. 103). Im freiwilligen Kontext kann gemäss Schäfter (2010) Vertrauen im Sinne einer Erwartungshaltung vorausgesetzt werden. Während des Beratungsverlaufs kann diese dann verstärkt oder auch enttäuscht werden. In der Beratungsbeziehung kann das Vertrauen wechselseitig sein, was aber nicht heisst, dass es symmetrisch ist. Auf Seiten der Fachperson ist das Vertrauen durch den professionellen Rahmen und der sich daraus ergebenden Verantwortung, aber auch mit dem zu erbringenden Vertrauensvorschuss gekennzeichnet. Schäfter (2010) bezieht sich auf Wagenblass (1936) und unterscheidet im Bereich der Sozialen Arbeit das im Hilfeprozess spezifisch auf die Fachkraft bezogene Vertrauen, das allgemein auf die Soziale Arbeit als Profession bezogene Vertrauen und das persönliche Vertrauen, welches in der Interaktion eine Rolle spielt (S. 104). Auch Gahleitner (2017) geht auf die Soziale Arbeit bezogen davon aus, dass Vertrauen als elementarer Bestandteil der Interaktionen zwischen Adressatinnen oder Adressaten und Professionellen verstanden werden muss. Voraussetzung ist das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre als Herausforderung bleibt, die Aufrechterhaltung des Vertrauens (S. 98). Dabei muss das Vertrauen gemäss Arnold (2003) zuerst aufgebaut werden, um einen professionellen Beziehungsaufbau herzustellen. Empirische Befunde, was die Einflussfaktoren für die Entstehung von Vertrauen in der Sozialen Arbeit betrifft, fehlen weitgehend und müssen vor allem aus der psychologischen Fachliteratur herausgearbeitet werden. Bedingt durch die Pluralität und Heterogenität der Arbeitsfelder innerhalb der Sozialen Arbeit ist es schwierig, die Frage nach der Vorgehensweise differenziert und vollständig darzulegen. Verallgemeinert für die Soziale Arbeit spielen die strukturellen Rahmenbedingungen, die innerstrukturellen Aspekte der professionellen Beziehung zwischen Sozialarbeiterin oder Sozialarbeiter und Klientin respektive Klient eine Rolle. Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass Angst eine Vertrauensentstehung

verunmöglicht. Gemäss Arnold (2003) ist die Herstellung eines Vertrauensverhältnisses in der Sozialen Arbeit für einen positiven Hilfeprozess unabdingbar. Gleichzeitig scheint die inhaltliche Undeutlichkeit eines Vertrauensverhältnisses und die Unklarheit seines Ausmasses innerhalb einer professionellen Beziehung problematisch. So fehlen auch ein einheitliches und klares Begriffsverständnis und eine eindeutige Eingrenzung des Begriffs Vertrauen in der Sozialen Arbeit. Unbestritten scheint, dass die Beziehung zwischen Sozialarbeiterin oder Sozialarbeiter und Klientin oder Klient ebenso relevant ist wie das methodische Handeln und Vertrauen die Basis einer gelingenden Arbeitsbeziehung darstellt (S. 117-130). «Die professionelle Beziehung zwischen Sozialarbeiter und Klient ist das Medium, in dem sich Soziale Arbeit vollzieht» (S. 131).

Meyer (2019; 2020) unterscheidet zwischen dem Kompetenz- und dem persönlichen Vertrauen. In Bezug auf das Kompetenzvertrauen nennt Meyer das Axiom Nr. 1 von Paul Watzlawick (1969): «Man kann nicht nicht kommunizieren» und unterscheidet die verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Kommunikation. Das Kompetenzvertrauen ordnet er demnach der extraverbalen Kommunikation zu, welche beispielsweise durch eine formelle Kleidung zum Ausdruck gebracht werden kann (S. 23; S. 99). Beim persönlichen Vertrauen sieht Meyer (2019) einen engen Zusammenhang mit der Kontrolle. Fehlt Vertrauen, kommt es zur Kontrolle. Vorhersagbarkeit begründet Vertrauen und bedeutet eine positive Erwartungshaltung, was wiederum positive Erfahrungen ermöglicht. Als Strategie in der Arbeitsbeziehung soll demnach eine konkrete Ankündigung gemacht und eine anschliessende Kontrolle gefordert werden. Durch die Einbindung der Klientel in die gemeinsame Verantwortung sind wiederkehrende positive Erfahrungen möglich, welche sich wiederum förderlich auf den Vertrauensaufbau auswirken (S. 25-26). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für den gelingenden Aufbau einer Arbeitsbeziehung zuvor Vertrauen aufgebaut werden muss, damit ein Arbeitsbündnis und eine gemeinsame Problembearbeitung erfolgen kann. Im Bereich der Sozialen Arbeit kann die Arbeitsbeziehung demnach durchaus als methodischer Aspekt angesehen werden, welcher gerade in der Arbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen zentral ist.

4.5 Die Bedeutung der Beziehungsarbeit und Wirkfaktoren in der Arbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Gemäss Knafla et al. (2016) kommt der Beziehung in der Beratung Jugendlicher eine wichtige Rolle zu. Um sich zu öffnen, brauchen Jugendliche eine gute Beziehung und ein verlässliches Gegenüber, welchem sie vertrauen können (S. 74). Dabei verweisen Knafla et al. (2016) auf den personenzentrierten Ansatz nach Rogers. Rogers (2004) beschreibt als Aktualisierungstendenz die Fähigkeit des Organismus, sich selbst zu erhalten und weiterzuentwickeln (S. 340). In der Beratung mit Jugendlichen gilt es nach Knafla et al. (2016) also, die Bedingungen zu schaffen, damit sich dieses Entwicklungspotenzial entfalten kann. Als wesentlichen Aspekt einer zwischenmenschlichen Beziehung sieht die Autorenschaft, die Akzeptanz der Person. Jugendliche sollen das Gefühl haben,

grundsätzlich angenommen zu werden, unabhängig davon, ob die jeweiligen Handlungen, Äusserungen und Gedanken Akzeptanz finden (S. 75). Diese für viele Jugendliche neue Erfahrung, dass alle ihre Gefühle akzeptierend wahrgenommen werden, widerspricht oftmals den bisherigen Erfahrungen und festigt die professionelle Beziehung (S. 76). Dabei kommen Beratungstechniken des personenzentrierten Ansatzes wie einführendes Verstehen durch Empathie, Paraphrasieren, Kongruenz und Authentizität eine grosse Wichtigkeit zu (S. 81).

Zu Beginn der Beratung steht gemäss Knafla et al. (2016) das «Beziehungsklären» und welches explizit zum Thema gemacht werden soll. Auch die Beraterische oder therapeutische Beziehung wird «von den bisherigen Beziehungserfahrungen der Jugendlichen und den sich daraus entwickelten Wahrnehmungen und Erwartungen an Beziehungen, also von sogenannten Beziehungsschemata» beeinflusst. Das explizite Ansprechen der Beziehung, der Bedürfnisse und Befürchtungen hilft, dass der oder die Jugendliche sich der vorhandenen Beziehungserwartung bewusst wird und diese der Bearbeitung zugänglich wird (S. 82).

In Bezug auf die Wirkfaktoren einer positiven Beziehungserfahrung gehen Knafla et al. (2016) davon aus, dass zuerst bedürfnisbefriedigende Erfahrungen stattgefunden haben müssen. Bei Jugendlichen wird das Bedürfnis nach Bindung genährt, wenn sie erfahren, dass sie positive Beachtung, wertschätzende Rückmeldungen und Verständnis erhalten. Positive Beziehungserfahrungen können Jugendliche darin bestärken, mit Bezugspersonen über ihre Sorgen zu sprechen, was sich wiederum über eine vertiefte Beziehung stärkend auf ihr Bindungsbedürfnis auswirkt. Und sie weiter, gestärkt durch diese positiven Bindungserfahrungen, eher bereit sind, sich auf lösungsorientierte Veränderungsprozesse einzulassen (S. 85).

Als positive Wirkfaktoren für den Beraterischen Hilfeprozess mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen lassen sich die bedürfnisbefriedigenden Erfahrungen mit dem Konsistenztheoretischen Modell von Grawe (2004) ableiten. Er geht in der durch ihn entwickelten Konsistenztheorie davon aus, dass die vier Grundbedürfnisse Bindung und Zugehörigkeit, Orientierung und Kontrolle, Lustgewinn und Unlustvermeidung sowie Selbstwerterhöhung- und Schutz befriedigt sein müssen, um Wohlbefinden zu erleben. Jeder Mensch strebt von sich die Befriedigung dieser Grundbedürfnisse an. Eine Inkonsistenz dieser Bedürfnisbefriedigung über einen längeren Zeitraum schlägt sich in einem subjektiv schlechten Wohlbefinden nieder (Grawe, 2004, S. 230ff.). Abbildung 6 zeigt die Grundbedürfnisse als Puzzleteile, die, wenn befriedigt, als Ganzes Wohlbefinden ermöglichen.



Abbildung 6: Konsistenztheoretisches Modell nach Klaus Grawe (Klaus-Grawe-Institut, ohne Datum, <https://www.klaus-grawe-institut.ch/>)

4.6 Beziehungsarbeit im freiwilligen Kontext vs. Zwangskontext

Wie in Kapitel 3 erwähnt, handelt es sich beim CM BB Kanton Zug um ein freiwilliges Setting. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen nehmen das Angebot aus eigenem Antrieb in Anspruch. Reduziert man die Freiwilligkeit der Inanspruchnahme des Angebots auf die Kontaktaufnahme, kann davon ausgegangen werden, dass eine Grundmotivation zur Veränderung gegeben ist. In diesem Kapitel soll die Frage nach dem freiwilligen- respektive Zwangskontext differenzierter beleuchtet werden.

Ob im Bereich der Sozialen Arbeit von einem Zwangskontext der Klientinnen oder Klienten ausgegangen wird, hängt gemäss Patrick Zobrist und Harro Dietrich Kähler (2017) nicht nur von der Art der Kontaktaufnahme ab. So ist nicht einfach bei allen fremdinitiierten Kontaktaufnahmen von einem Zwangskontext auszugehen. In Bezug auf die Änderungsbereitschaft der Klientel ist die Wahrscheinlichkeit grundsätzlich bei selbst initiierten Kontaktaufnahmen grösser. In Anlehnung an Steve de Shazer und Insoo Kim Berg (1982) werden diese Klientinnen oder Klienten denn auch als Kunden bezeichnet (S. 16-19). Die Autoren sprechen von Zwangskontext, wenn es sich um ein institutionelles soziales System handelt, in welchem sowohl die Handlungsspielräume der Klientel als auch der Fachkräfte durch Regeln und Ressourcen eingeschränkt sind und in denen Macht als Mittel eingesetzt werden kann. Bei Zwangskontexten handelt es sich demnach um strukturelle Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit, in welchen die Handlungsspielräume sowohl bei den Klienten und Klientinnen als auch bei den Fachkräften und Zuweisern eingeschränkt sind. Die asymmetrischen Machtverhältnisse und institutionellen Sanktionsmöglichkeiten sind kennzeichnend und die Interaktionen zwischen den Fachkräften und der Klientel finden in der Regel fremdinitiiert statt, wobei Regeln und Normen die Autonomie der Klientel einschränken können. Der Methodik und dem Aufbau

einer tragfähigen Arbeitsbeziehung kommen der Sozialen Arbeit in Zwangskontexten entscheidende Bedeutung zu (S. 28-31).

Eine andere Sicht in Bezug auf freiwilligen- respektive Zwangskontext vertritt Marianne Gumpinger (2010). Ob ein Kontakt freiwillig oder unfreiwillig zustande kommt, sieht sie in der Kausalität der Kontaktaufnahme. Unfreiwilligkeit liegt bei Klientinnen und Klienten dann vor, wenn sie unter Androhung von Sanktionen von Dritten zu einer Kontaktaufnahme gezwungen werden. Aber auch bei sogenannten freiwilligen Beratungsdiensten im Bereich der Sozialen Arbeit kommen die Klientinnen oder Klienten oftmals unter erheblichen Druck durch Konfliktlagen oder bedrückenden Lebensumständen. In der Arbeit mit Klientinnen und Klienten, spricht Gumpinger (2010) von «Zwangsbeglückung». Die Arbeit in einem solchen Zwangskontext unterscheidet sich von der Arbeit mit motivierten Klientinnen und Klienten (S. 26-28). Gemäss Gerd Gehrman und Klaus D. Müller (2010) haben es Fachleute der Sozialen Arbeit beispielsweise mit Jugendlichen oder jungen Erwachsenen zu tun, die infolge einer destruktiven Sozialisation in der Herkunftsfamilie, des Umfeldes oder durch negative Erfahrungen durch die Justiz oder Soziale Arbeit nicht mehr in der Lage sind, Hilfe durch Sozialarbeitende anzunehmen. Sie haben nicht mehr die Kompetenzen, Hilfen zur Eigenaktivierung anzunehmen und müssen diese Voraussetzungen erst erarbeiten. Das Motivieren und Aktivieren gehört zu den Kernaufgaben der Sozialen Arbeit und ist als «Hilfe zur Selbsthilfe» bekannt (S. 21-24).

In diesem Zusammenhang und zu Beginn einer Arbeitsbeziehung wichtig zu klären oder einzuschätzen ist der Beweggrund der Klientel, das Beratungsangebot in Anspruch zu nehmen. So weisen Knafla et al. (2016) darauf hin, dass gerade bei Jugendlichen oder jungen Erwachsenen die Motivation, etwas an ihrer Situation zu verändern, nicht unbedingt vorausgesetzt werden kann. Auch wenn sie von sich aus in die Beratung kommen und das Beratungsangebot im freiwilligen Setting stattfindet, kommen die Klientinnen und Klienten nicht alle als «Kunden» (nach de Shazer & Kim Berg, 1982) in die Beratung. Oftmals spielen äusserer Druck, die Angst vor Veränderungen oder das Leiden der Angehörigen eine wichtigere Rolle, als der Wunsch der Betroffenen, tatsächlich etwas zu verändern. In diesem Zusammenhang weist die Autorenschaft darauf hin, dass vor Beratungsbeginn äusserst relevant ist zu klären, wer eigentlich der Klient oder die Klientin ist. In aller Regel suchen Jugendliche nicht aus eigenem Antrieb eine Beratungsstelle auf, sondern werden von ihren Eltern, Lehrpersonen, Behörden oder anderen Fachstellen geschickt. In der Beratung gilt es also herauszufinden, wer überhaupt Unterstützung will und braucht (S. 98). Bei Harro Dietrich Kähler und Petra Gregusch (2015) werden die Personen, welche in Erstgesprächen direkt mit Sozialarbeitenden in Kontakt treten, Primärklienten genannt. Es gilt dann für die Fachperson herauszufinden, ob der Primärklient auch der Klient ist, mit welchem ein Arbeitsbündnis eingegangen werden kann. Auch in Bezug auf die Motivation, etwas an der Situation zu verändern, ist die Klärung der Rolle der Klientel zentral (S. 127-132).

4.7 Beziehungsarbeit im Case Management

Wie aus den vorangehenden Kapitel 4.1 bis 4.6 ersichtlich, ist die Beziehungsarbeit in der Sozialen Arbeit ein unabdingbarer Gelingens-Faktor. Wie mit Neuffer (2009) in Kapitel 2.1 bereits eingeführt, arbeiten die Fachpersonen im Case Management mit Klientinnen und Klienten, die mit Herausforderungen in verschiedenen Lebensbereichen konfrontiert sind. Dadurch fällt es ihnen oftmals schwer, verbliebene Ressourcen selbst zu aktivieren oder ihre Bedürfnisse und Wünsche zu erkennen. Um die Handlungsfähigkeit wieder zu erhöhen, ist es wichtig, eine tragfähige Arbeitsbeziehung aufzubauen. Dazu gehören Stabilität und Kontinuität. Durch die durchgängige Fallverantwortung muss es der Fachperson gelingen, dass die Klientinnen und Klienten Vertrauen fassen und es beibehalten können. Das bedeutet, gerade in der ersten Phase viel Zeit und Mühe in die Beziehungsarbeit zu investieren. In dieser wird das Fundament für den weiteren Begleitprozess gelegt. Aktives Zuhören und das Entgegenbringen von Empathie unterstützen den Beziehungsaufbau. Diese Elemente der Aktiven Gesprächsführung sind Teil des Grundrepertoires aller Sozialarbeitenden. Ebenso dazu gehört der aktive Miteinbezug der Klientinnen und Klienten. Dadurch spüren sie, dass ihre Bedürfnisse und Wünsche ernst genommen werden und nicht über ihre Köpfe hinweg entschieden wird. Das führt im besten Fall dazu, das Engagement für die erarbeiteten Handlungspläne, Ziele und Massnahmen zu erhöhen. Um mit dem Case-Management-Konzept Erfolg zu haben, ist es zwingend nötig, eine reflektierte Arbeitsbeziehung herzustellen. Diese soll dabei von fachlichen und ethischen Standards geleitet sein (S. 25-30).

Das in Kapitel 2.5 eingeführte Kompetenzprofil von Werner et al. (2016) zeigt exemplarisch auf, dass das Beziehungsmanagement eine Schlüsselkompetenz ist, die eine Case Managerin / ein Case Manager in hoher Ausprägung haben sollte. Dazu gehört der wirksame Einsatz von «Empathie für die kontinuierliche Gestaltung von tragfähigen Beziehungen in komplexen Lebenssituationen sowie in formellen und informellen Netzwerken» (S. 3).

5. Zusammenhang zwischen Beziehungsgestaltung und Motivation

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, ob und wenn ja wie, die professionelle Beziehung zwischen Fachperson und Klientel deren Motivation beeinflussen kann. Kann die bewusste Beziehungsgestaltung seitens der Professionellen als spezifische Methode eingesetzt und damit die Motivation, etwas zu verändern, bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen positiv beeinflusst werden? Wie hängt die Beziehungsgestaltung mit der Motivation bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen zusammen? Um diese Fragen zu beantworten, wird vertieft auf die Motivation als breit erforschtes psychologisches Konstrukt eingegangen.

5.1 Motivation und ihre Quellen

Der Begriff «Motivation» entstammt dem lateinischen *movere* (bewegen) und meint das aktive Verfolgen eines angestrebten und als positiv bewerteten Zielzustandes. Die philosophische Auseinandersetzung mit der Hypothese «Motivation» geht gemäss Iris Leitz (2015) bis auf Epikur (341-270 v.Chr.) zurück. Die pädagogisch-psychologische Erforschung der Leistungsbereitschaft begann hingegen erst im 20. Jahrhundert. Leitz (2015) bezieht sich auf Rudolph (2013) und bezeichnet dabei die Arbeiten von Kurt Lewin, Henry Murray und John Atkinson (Rudolph, 2013) sowie die Motivationsforschung von Heinz Heckhausen (1955, 1963, 1972, 1989) als massgebend (S. 125). Die Motivationspsychologie gilt inzwischen als Teildisziplin der Psychologie und befasst sich mit der Erforschung der Motivationstheorie. Diese Theorie geht davon aus, dass es «unmotivierte Menschen» prinzipiell nicht gibt. Demnach verfügt der Mensch so lange er lebt über einen eigenen Antrieb, den gewünschten Zielzustand zu erreichen. Dabei spielen die individuelle genetische Voraussetzung sowie sozialen Lernerfahrungen eine Rolle bei der Beurteilung einer Situation. Die Prozesse der Erwartungszuschreibung auf Erfolg beeinflussen, ob ein Ziel angestrebt und eine Handlung umgesetzt wird. Dabei spielt auch die Einschätzung der eigenen Wirksamkeit eine Rolle. Motivation und Handeln sind über lerntheoretische Vorgänge eng miteinander verbunden, was heisst, dass Motivation auch über vorangegangene Handlungen entstehen kann (Leitz, 2015, S. 125).

5.1.1 Voraussetzungen und Bedingungen für die Entstehung von Motivation

Bereits zwei Jahrzehnte vor Bowlbys Bindungstheorie (vgl. Kapitel 4.2) wies der humanistische Psychologe Abraham Maslow (1954) mit dem Hierarchie-Modell der Bedürfnisse auf die Bedeutung von Bindung und Sicherheit hin. Das Modell, auch als Maslowsche Bedürfnispyramide bekannt, «entspricht der Vorstellung, dass die Bedürfnisse einer niederen bzw. vorangegangenen Stufe befriedigt sein müssen, bevor dann (automatisch) die nächst höhere Bedürfnisebene aktiviert wird» (Leitz, 2015, S. 131). Das Modell nach Maslow kann gemäss Leitz als Vorgänger von Bowlbys Bindungstheorie betrachtet werden (S. 132). Nachfolgend ist das Modell in Abbildung 7 bildlich dargestellt.

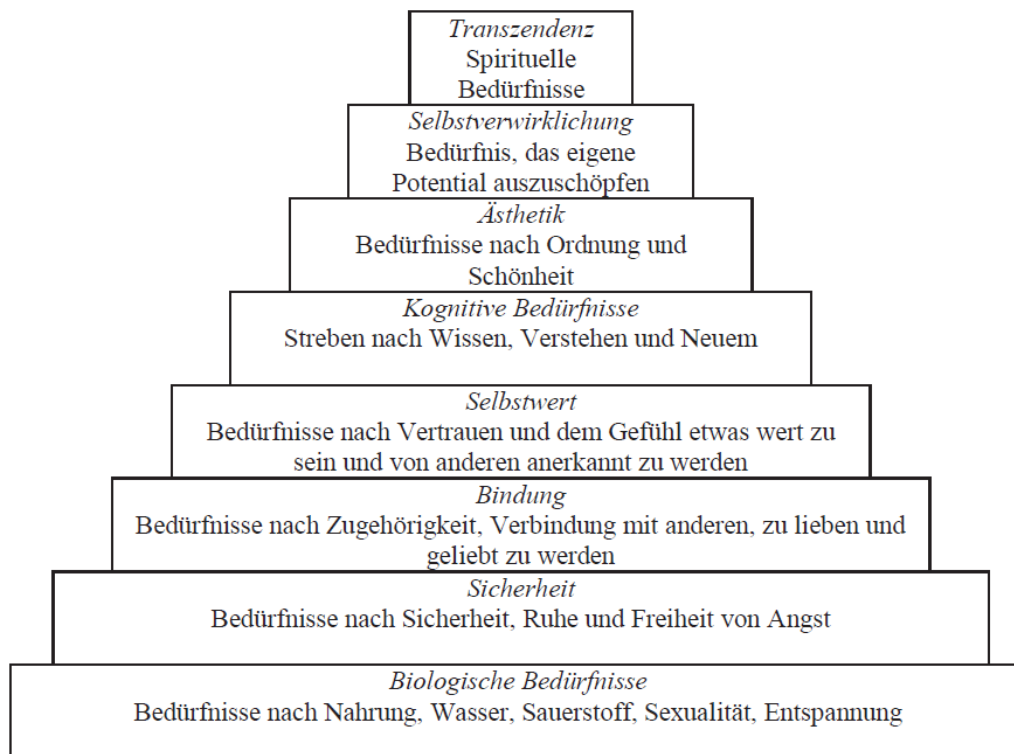


Abbildung 7: Modell nach Maslow (1954) (Leitz, 2015, S. 132)

Leitz (2015) bezieht sich zudem auf das «Konzept des Gleichgewichts» (Equilibrium) des Schweizer Entwicklungspsychologen Jean Piaget (1978). Demnach versuchen Menschen stets, «neue Herausforderungen aus der Umwelt mit den Möglichkeiten zu meistern, die ihnen zur Verfügung stehen». Gelingt diese Assimilation nicht, entsteht ein Ungleichgewicht, was wiederum ein Streben nach dessen Beseitigung in Gang setzt. Piaget (1978) nennt diesen motivationalen Mechanismus “Organisation”, wonach nur ein geringfügiges Ungleichgewicht, also eine leichte Überforderungssituation eine erfolgreiche Akkommodation auslöst und somit für ein Gleichgewicht sorgt (Leitz, 2015, S. 137).

5.1.2 Konsistenztheorie nach Grawe

Wolfgang Klug und Patrick Zobrist (2016) stützen sich bei den Bedingungen, die bei der Motivationsentstehung relevant sind, auf die in Kapitel 4.5 bereits beschriebene Konsistenztheorie nach Grawe. Dabei stellen das Kongruenzbedürfnis und das Konsistenzbedürfnis nach Grawe zentrale Faktoren für die Entstehung von Motivation dar, also das Streben des Menschen nach Kongruenz und Konsistenz als innere und äussere Übereinstimmung von Bedürfnissen und Bedürfnisbefriedigung (S. 30-31), wie in der nachfolgenden Grafik (siehe Abbildung 8) dargestellt.

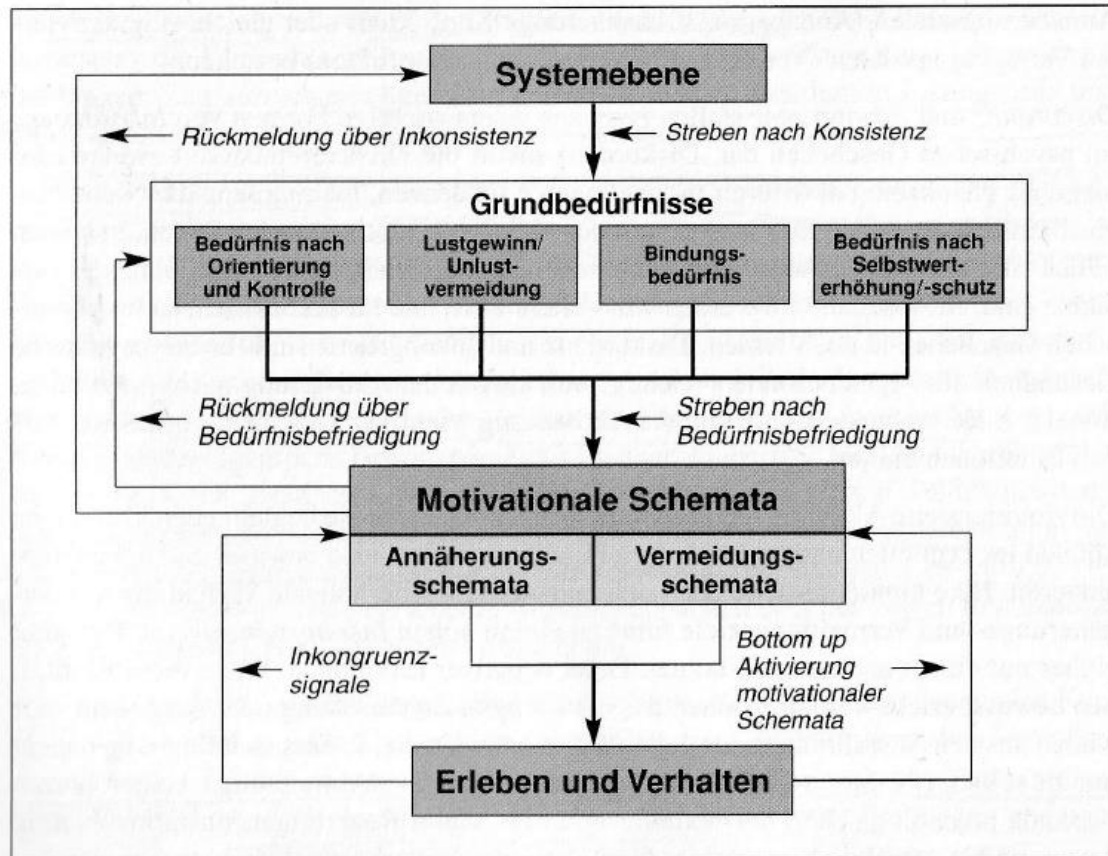


Abbildung 8: Konsistenztheoretisches Modell (Grawe, 2004, S. 189)

Das Streben nach Konsistenz und Kongruenz der Bedürfnisse sehen Klug und Zobrist (2016) denn auch als «grosse motivationale Bewegung», welche den Menschen dazu treiben, sich in Richtung seiner Bedürfnisse zu verändern (S. 31).

Neben dem durch das Konsistenztheoretischen Modell abgeleiteten Konsistenz- und Regulationsbedürfnis bezeichnen Klug und Zobrist (2016) die komplexen kognitiven Wahrnehmungsvorgänge und die soziale Interaktion mit der Umwelt, als weitere Komponenten der Motivationsentstehung. Zusammen führen sie zu einer «inneren Konstellation der Gerichtetheit auf den Zielzustand» (S. 37). Für die Überführung dieser inneren Vorgänge in Handlungen, stützen sich die Autoren einerseits auf das Rubikon-Modell, welches in Kapitel 5.1.4 vorgestellt wird und andererseits auf das Transtheoretische Modell (TTM) nach Prochaska et al. (1994), auf welches nachfolgend eingegangen wird.

5.1.3 Das Rubikon-Modell

Das Rubikon-Modell geht zurück auf den römischen Bürgerkrieg und das berühmte Zitat von Gaius Julius Caesar «alea iacta est» (der Würfel ist geworfen worden) im Jahr 49 v. Chr. Gemäss Klug und Zobrist (2016) gehen Heinz Heckhausen und Peter Gollwitzer (1987) beim Rubikon-Modell in vier Phasen den zwei Problemstellungen in Bezug auf die Fragen der Motivation nach: die Wahl

der Handlungsziele und die Realisierung dieser Ziele (S. 36). Das Rubikon-Modell ist in der Abbildung 9 grafisch dargestellt:

Motivationsphase	Planungsphase	Handlungsphase	Bewertungsphase
abwägen	präaktional	aktional	postaktional
Wünsche, noch keine Präferenzen Fragen nach Realisierbarkeit und Wünschbarkeit Bewertung - eine Option ist erstrebenswert	Entscheidung für Ziel ist gefallen Handlung für die Realisierung der Ziele wird geplant	Gefasste Pläne werden realisiert nach dem Grundsatz beharrliches Verfolgen der Ziele und Steigerung der Anstrengung bei Schwierigkeiten	Das Handlungsergebnis wird durch den Handelnden bewertet

Abbildung 9: Die vier Phasen des Rubikon-Modells (eigene Darstellung auf der Basis von Klug und Zobrist, 2016, S. 37-38)

Heckhausen und Gollwitzer (1987) betonen, dass es wichtig ist, zwischen Intentionen, die auf das Ziel gerichtet sind und Vornahmen, die auf die Realisierung der dafür notwendigen Handlungsschritte gerichtet sind, zu unterscheiden. «Es ist also klar zwischen Intentionsbildung und Handlungsinitiierung zu trennen» (S.98).

Einen anderen Erklärungsansatz für das Zusammenspiel zwischen Motivation und Handlung verfolgt das nachfolgend beschriebene Modell.

5.1.4 Das Transtheoretische Modell TTM

Beim im amerikanischen Raum weit verbreiteten Transtheoretischen Modell (TTM) der Verhaltensänderung nach Prochaska et al. (1994) handelt es sich um ein Phasenmodell, «das die Bereitschaft zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung im Hinblick auf ein konkret definiertes Problemverhalten als einen Prozess beschreibt» (Carsten Maurischat, Pierre Auclair, Jürgen Bengel, Martin Härter, 2002, S. 35). Dieser Prozess wird durch aktive, zeitlich und inhaltlich aufeinander aufbauende Stufen der Verhaltensänderung («stages of changes») durchlaufen. Die Zeiträume, in denen sich die Person auf einer Stufe befindet, sind individuell unterschiedlich.

Neben den Stadien zeigt das TTM auch Strategien zur Verhaltensänderung auf, welche nach einer Zuordnung der Person zu einem bestimmten Stadium empfohlen werden können. So wird das erfolgreiche Voranschreiten zum nächsten Stadium durch die beratende Person unterstützt (Maurischat et al., 2002, S.35). Nachfolgende Abbildung 10 zeigt das TTM dargestellt.

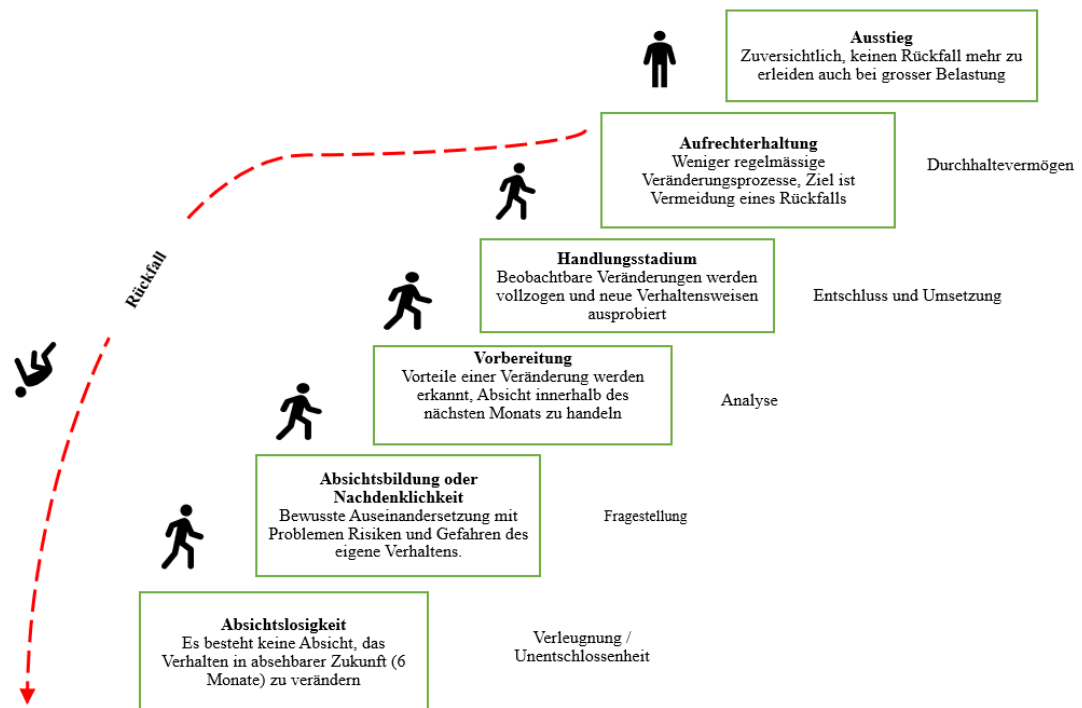


Abbildung 10: Das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung (eigene Darstellung auf der Basis von Klug & Zobrist, 2016, S. 41-43)

Klug und Zobrist (2016) formulieren als Grundannahme, dass die Personen ohne gezielte Interventionen auf einer Stufe verharren, es tritt also kein Automatismus ein, in die nächste Stufe wechseln zu wollen. Die Interventionen sollen dabei stufenspezifisch sein, da dann die Wahrscheinlichkeit grösser ist, dass die Stufe erfolgreich durchlaufen wird. Stufenspezifische Interventionen richten sich dabei auf die Verbesserung der Selbstkontrollfähigkeit (S. 41-43).

Die Unterstützung einer Person unter Berücksichtigung des TTM kann deren Motivation positiv beeinflussen (ebd.).

5.2 Unterscheidung verschiedener Motivationsebenen

Traditionell wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Dabei wird davon ausgegangen, dass bei der intrinsischen Motivation die betreffende Person aus eigenem Antrieb und unter Abwägung von Kosten und Nutzen eine Bewertung des angestrebten Ziels vornimmt. Der Mensch erlebt sich dann als wirksam und selbstbestimmt. Im Gegenzug liegt bei extrinsisch motivierten Personen die Absicht vor, eine Handlung durchzuführen, um negative Folgen zu vermeiden. Der Mensch passt sich dann den äusseren Regeln an, um dem äusseren Druck zu entgehen und tut dies so lange, wie der Druck besteht (Klug & Zobrist, 2016, S. 21). Davon abgeleitet gehen Klug und Zobrist (2016) davon aus, dass die extrinsische Motivation im Gegensatz zur intrinsischen Motivation «keine Wirkung auf die Zielbindung» hat. «Der entscheidende Unterschied zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation liegt in der Attribution, die der Handelnde vornimmt: Die Frage ist, ob er externale oder internale Ursachen für seine Probleme und

Ziele annimmt» (S. 21). Die extrinsische Motivation kann sich im Verlaufe eines Prozesses durchaus in eine intrinsische Motivation verwandeln und dies sollte gemäss Klug und Zobrist (2016) auch das Ziel in der Sozialen Arbeit sein: Dass der Klient oder die Klientin «immer weniger äussere Motivationshilfe oder gar Zwang braucht, um sich zu verändern, und immer mehr selbstgesteuert das tut, was ihn oder sie in Einklang mit sich und seiner Umwelt bringt» (S. 22). Dabei lässt sich intrinsische nicht immer leicht von extrinsischer Motivation unterscheiden und das Ergebnis von extrinsisch motivierten Handlungen ist nicht automatisch schlechter (ebd.).

Klug und Zobrist (2016) beziehen sich auf die Dissertation von Andreas Veith (1997), wenn sie den Motivationsbegriff und die Veränderung von Motivation noch weiter differenzieren und dabei drei Motivationsklassen unterscheiden:

- die Therapiemotivation,
- die Veränderungsmotivation und
- die Beziehungsmotivation.

Sie verweisen darauf, dass es in der Sozialen Arbeit, gerade im Bereich des Zwangskontextes wichtig ist, diese drei Motivationsebenen zu unterscheiden und nicht etwa die Therapiemotivation mit der Veränderungsmotivation gleich zu setzen (S. 27-28). Damit Hilfe überhaupt gelingen kann, ist die Unterscheidung der Motivationsebenen elementar. «Es gehört zu den Konstitutionsbedingungen der Sozialen Arbeit, die Klienten zunächst so zu akzeptieren, wie sie sind, also keine Eingangsmotivation zu erwarten, sondern eine Veränderungsmotivation mit ihnen zu erarbeiten» (S. 28).

Eine andere Unterscheidung in Bezug auf die Motivation findet sich bei Knafla et al. (2016). Diese kategorisieren die Quellen der Motivation in Anlehnung an Deci und Ryan (2000, 2001), welche vorschlagen, anstelle der Unterscheidung intrinsische oder extrinsische Motivation «kontinuierliche Übergänge zwischen den beiden Extrempolen anzunehmen» (S. 91). Dabei zeigen sie verschiedene Typen von Verhaltensregulation auf, welche sich in Bezug auf die unterschiedlichen Richtungen und Arten der Ziele und Intentionen unterscheiden:

- Intrinsische Motivation: Eine Person führt eine Handlung aus, weil es Spass macht, nach dem Motto «der Weg ist das Ziel». In Therapie und Beratung ist dies in diesem Sinn nicht anzutreffen, da der Wunsch nach Veränderung der Situation Jugendliche dazu bringt, eine Fachstelle aufzusuchen und nicht, weil sie Spass daran haben, mit Fachpersonen zu reden.
- Integrierte und identifizierte Regulation: Umfasst den höchsten Grad der Selbstbestimmung innerhalb der extrinsischen Motivation. Die Handlungen besitzen eine instrumentelle Funktion, werden aber ohne Druck und freiwillig ausgeführt. Die Klientinnen und Klienten hoffen, mit der Handlung wichtige Ziele zu erreichen, sind überzeugt, mit der richtigen Unterstützung ihre Ziele zu erreichen und gelten darum als eigentliche «Wunschklienten» in der Beratung.

- **Introjierte Regulation:** Die Handlungen erfolgen zwar auch freiwillig, aber nicht um wichtige Ziele zu erreichen, sondern weil «es sich gehört» oder um ein kein schlechtes Gewissen zu haben. «Die Handlung erfolgt also aufgrund eines inneren Drucks» (S. 92) und eher, um unangenehme Situationen zu vermeiden.
- **Externale Regulation:** Angedrohte Bestrafungen werden mit dem Aufsuchen einer Fachstelle vermieden resp. Belohnungen erhofft.
- **Keine Motivation:** Eine Demotivation liegt infolge einer fehlenden Problemeinsicht vor, die Person erhofft sich keine Veränderung der problematischen Situation und es gibt keine Überzeugung in Bezug auf die Selbstwirksamkeit (S. 91-92).

5.3 Die Förderung von Motivation

Klug und Zobrist (2016) leiten aus dem theoretischen Hintergrund «sechs methodische Grundprinzipien der Motivationsförderung» ab, basierend auf einem integrierten bio-psycho-sozialen Verständnis von Motivation.

- **Theoretische Basis**
Neben dem theoretischen Hintergrund für die Entstehung von Motivation lassen sich drei Aspekte für eine professionelle Intervention auflisten:
 - Reflektierte Beziehungsgestaltung und ihre Grundsätze, Haltungen und Methoden
 - Strukturierte Vorgehensweise als notwendige Bedingung für wirksame Interventionen
 - Kontextveränderung als stufenunabhängige und einer ökosozialen Sicht Sozialer Arbeit entgegenkommende Vorgehensweise
- **Auftrags- und Rollenklärung**
Unterscheidung zwischen den verschiedenen Aufträgen (wer will was von wem warum?), Themen und Perspektiven klären
- **Diagnostik**
Mittels Motivationsdiagnostik (beispielsweise mit dem TTM) die Motivation erheben und zu Handlungsparadigma gelangen
- **Schritt von der Absicht ins Handeln unterstützen**
Analog dem Rubikon-Modell
- **Soziale Kontexte**
Motivation entsteht in Interaktion zwischen den innerpsychischen Motiven und den sozialen Kontexten
- **Beziehungsgestaltung**
«Die Beziehung zwischen Klient und Sozialarbeiter zur Motivationsförderung nutzen» (Klug & Zobrist, 2016, S. 90-93)

5.4 Unmotivierte Klienten – eine Herausforderung

In der Fachliteratur gehen die Meinungen, ob es unmotivierte Klienten überhaupt gibt oder was allfällige Merkmale sind, auseinander. So meinen Klug und Zobrist (2016), dass, wenn im Bereich der Sozialen Arbeit von unmotivierten Klienten oder Klientinnen die Rede ist, nicht davon ausgegangen werden kann, dass der Mensch völlig motivationslos ist, sondern dass sich die Motivationslage möglicherweise nicht wie von der Fachkraft gewünscht darstellt (S. 19-20). Ria Puhl (2002) meint hingegen: «die Mehrzahl derjenigen, die sozialstaatliche Leistungen empfangen, sind nicht gern Klienten Sozialer Arbeit.; sie stecken nicht freiwillig in dieser Situation, und viele von ihnen erhalten die Hilfe sogar gegen ihren ursprünglichen (ausdrücklichen) Willen. Dass diese Menschen dennoch den Kontakt aufnehmen und der Hilfe zustimmen, liegt für gewöhnlich nur an dem Druck, dem sie ausgesetzt sind» (S. 3). Für die in der Sozialen Arbeit tätigen Fachpersonen bedeutet dies, sich mit der Thematik zu befassen und zu versuchen, mithilfe von Methoden und Motivationskonzepten, die Menschen zu überzeugen, zu motivieren und zu Schritten zu bewegen. Wichtig in diesem Zusammenhang scheint die Ressourcenorientierung zu sein. Eine motivierende Soziale Arbeit orientiert sich an den Stärken der Klientinnen und Klienten und nicht an den Problemen. Die Problemlösung als Methode diagnostiziert und behandelt Probleme. Besonders die Arbeit mit nicht motivierten Klientinnen und Klienten setzt aber voraus, ihre Stärken zu erkennen und aufzuzeigen und diese dann systematisch zu fördern und weiter zu stärken. Damit gelingt einerseits die Förderung des Vertrauens, andererseits die Steigerung der eigenen Kompetenzen, was zu einer echten «Hilfe zur Selbsthilfe» führt (Puhl, 2002, S. 14-16).

Gemäss Knafla et al. (2016) können im Verlauf einer Beratung auftretende Widerstände bei Jugendlichen nicht mit mangelnder Motivation gleichgesetzt werden. Widerstand wird als Begriff bereits um das Jahr 1900 von Freud verwendet und beschreibt dort das Verhalten von Patienten, welche «gewisse Behandlungsaspekte ablehnen und dadurch die therapeutische Arbeit stören» (S. 93). Gerade im therapeutischen Setting ist «Widerstand ein unbeliebter aber oftmals unumgänglicher Bekannter» und somit störend im weiteren Verlauf einer Begleitung. Einen anderen Weg gehen Berater im Bereich der systemisch-lösungsorientierten Richtung. Dort wird Widerstand als ein Zeichen aufgefasst, dass die Beratung nicht den Wünschen des Jugendlichen entspricht. Für Knafla et al. (2016) stellt sich nicht die Frage, wer nun recht hat. Einerseits sind die beratenden Personen die Experten, sie definieren die Rahmenbedingungen und fordern die Bedingungen ein, andererseits sind die Jugendlichen die Experten in Bezug auf ihre Verantwortung für das eigene Wohl (S. 94).

Klug und Zobrist (2016) betonen, dass Widerstand in der Beratung nicht als Störung wahrgenommen werden soll. Vielmehr soll davon ausgegangen werden, dass Widerstand von einem inneren Prozess des Klienten herrühren kann und auf Schuld- und Schamgefühl hindeuten kann oder als eine Reaktion auf einen drohenden Autonomieverlust gedeutet werden soll. Widerstand kann aber auch als Zeichen der

Ablehnung der Vorgehensweisen oder der Fachperson selbst hinweisen. Widerstand soll als komplexes Phänomen verstanden werden und bedarf von Seiten der Fachpersonen einer genauen Analyse, um Klienten nicht vorschnell das Etikett «unmotiviert» anzuheften (S. 85-86).

Gemäss Gerd Gehrman und Klaus D. Müller (2010) sehen sich Sozialarbeitende gerade im Bereich der Berufsbildung oder Arbeitsintegration vor grosse Herausforderungen gestellt, wenn sie den Auftrag erhalten haben, «mit Jugendlichen zu arbeiten, die in Ausbildungs- und Arbeitsverhältnisse vermittelt werden sollen, darauf jedoch «keinen Bock haben» oder mit ihrem Bildungsstand nicht realisierbare, weitüberzogene Wünsche und Forderungen an die Gesellschaft und Behörden haben» (S. 19). Als nicht befähigte Klienten bezeichnen die Autoren denn auch Jugendliche oder junge Erwachsene, die aufgrund einer destruktiven Sozialisation durch die Herkunftsfamilie oder das soziale Umfeld «nicht oder nur begrenzt in der Lage sind, Hilfen zur Eigenaktivierung anzunehmen» (S. 23). Damit fehlen diesen Jugendlichen «wichtige Kompetenzen als Voraussetzung einer Hilfe zur Selbsthilfe». Bevor sie motiviert werden können, müssen diese Voraussetzungen erst geschaffen werden. Motivieren und Aktivieren gehören unter dem Begriff «Hilfe zur Selbsthilfe» seit jeher zu den Aufgaben der Sozialen Arbeit. Kritisch äussern sich die Autoren darüber, wie dies methodisch angegangen werden soll. Oftmals sind die Sozialarbeitenden dabei sich selbst überlassen (S. 24).

5.5 Definition und Einflussfaktoren in Bezug auf den Ausbildungserfolg

Zur Definition des Ausbildungserfolgs werden je nach Quelle unterschiedliche Kriterien herbeigezogen. Für Kurt Häfeli und Claudia Schellenberg (2009) beinhaltet Erfolg in der Berufsausbildung (S. 15):

- das Finden eines Ausbildungsplatzes (entsprechend den individuellen Möglichkeiten)
- das Durchhalten in der Lehre
- ein erfolgreicher Lehrstellenabschluss und
- eine erfolgreiche berufliche Integration (stabile berufliche Beschäftigung im Ausbildungsfeld)

Häfeli und Schellenberg (2009) untersuchten in ihrer Studie auch die zentralen Einflussfaktoren im Zusammenhang mit dem Ausbildungserfolg von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Schweiz. Dabei hielten sie fest, dass das Geschlecht immer noch eine wesentliche Rolle in der Berufswahl spielt. «Die Berufswelt in der Schweiz [...] ist immer noch stark entlang der «Gender»-Linie strukturiert» (S. 38). Zwar sind alle Berufe für beide Geschlechter zugänglich, dennoch herrschen in Bezug auf die Berufswahl immer noch Geschlechterstereotypen, welche einer offenen Wahl im Wege stehen. Besonders in Kombination mit einem tiefen Schulabschluss wirkt sich das Merkmal Geschlecht stark aus. So stehen die Chancen, eine Lehrstelle zu erhalten, bei männlichen Jugendlichen aus einem anspruchsvollen Schultyp mit Schweizer Eltern am besten. Daneben wurden auch weitere Persönlichkeitsmerkmale und deren positiver Einfluss auf die berufliche Grundbildung untersucht. Für

einen erfolgreichen Übergang spielt insbesondere der soziale Hintergrund resp. die soziale Ungleichheit eine zentrale Rolle. Diese sind sowohl beim Übertritt von der Primarstufe in die Sekundarstufe I als auch von der Sekundarstufe I in die Berufsbildung und während der Ausbildung relevant. Daneben ist aus den Studien auch bekannt, dass Kinder aus sozioökonomisch benachteiligten Familien vermehrt Bildungswege einschlagen, die unter ihren Möglichkeiten liegen. Auch auf die Lernmotivation und das Selbstkonzept der Kinder und Jugendlichen haben die familialen Sozialisationsprozesse grossen Einfluss. Dennoch gibt es in der Schweiz keine evaluierten Prozesse, welche bei den Familien- oder Sozialstrukturen ansetzen und so versuchen, soziale Ungleichheiten im Jugendalter zu vermindern (S. 54-55).

Für nicht-motivierte Jugendliche gibt es denn auch ausserhalb des Familiensystems gemäss der Studie von Häfeli und Schellenberg (2009) kaum Angebote, wenn sie nicht von sich aus motiviert sind, ein freiwilliges Angebot in Anspruch zu nehmen. Zudem übersteigt die Nachfrage nach Beratungs- und Begleitangeboten oft die Zahl der angebotenen Plätze. Gemäss der Studie spielt die Motivation der Jugendlichen für eine erfolgreiche Beratung und Intervention eine zentrale Rolle. Das Erleben von Autonomie wiederum steigert die nachweislich die Motivation. Daher sollen die Beratungsangebote das Autonomieerleben unbedingt fördern, um einen gelingenden Bildungsabschluss zu realisieren. Die Studie zeigt auch auf, dass das Case Management im Bereich der Ausbildung für Jugendliche in komplexen Ausgangssituationen im Sinne der interinstitutionellen Zusammenarbeit als Schnittstelle eine wichtige Rolle spielt. So koordiniert das Case Management die beteiligten Akteure (Berufsbildung, Arbeitsmarkt, Sozialamt) während der Dauer der Berufsbildung und trägt wesentlich zu einem erfolgreichen Abschluss und einer erfolgreichen Integration im Berufsfeld bei (S. 131-132).

5.6 Zusammenspiel zwischen Beziehung, Motivation und Veränderung

Die in den Kapiteln 4 und 5 beschriebenen Erkenntnisse und Theorien zeigen auf, dass die Beziehung in der Beratung im Bereich der Sozialen Arbeit eine ganz wesentliche Rolle spielt und als eigentlicher Wirkfaktor angesehen werden kann. So beschreibt Meyer (2019), dass die «Arbeitsbeziehung der bedeutendste und empirisch am besten bestätigte Wirkfaktor einer veränderungsorientierten Betreuung oder Beratung» ist (S. 19). Gerade Jugendliche und junge Erwachsene brauchen, wie Knafla et al. (2016) ausführen, «eine gute Beziehung, ein verlässliches Gegenüber, dem sie vertrauen können, damit sie sich öffnen und auf den Prozess einlassen können» (S. 74). Damit sich in der Beratung etwas verändert, muss die Beziehung entsprechend umgesetzt und die zentralen Wirkfaktoren müssen bekannt sein.

Wie sich die Beziehung zwischen der beratenden Fachperson und der Klientin oder dem Klienten explizit auf deren Motivation auswirkt, scheint noch wenig erforscht, respektive fehlt entsprechende Fachliteratur weitgehend. Die Autorinnen interpretieren ein sich auf einen Veränderungsprozess

einlassen und ein Umsetzen von Aufgaben und Zielen, wie sie Knafla et al. (2016, S. 89-92) oder auch Meyer (2019, S. 60-68) beschreiben, als Steigerung und Aufrechterhaltung der Motivation. Bei Erreichung der Ziele, das heisst im Rahmen dieser Forschungsarbeit, bei erfolgreichem Ausbildungsabschluss, kann davon ausgegangen werden, dass der Beziehung in Bezug auf die Motivation grosse Bedeutung zukommt.

Meyer (2020) bezieht sich auf einen Artikel von Lambert & Barley, wonach der Anteil der Beziehung am Erfolg grafisch dargestellt klar ersichtlich ist (siehe Abbildung 11):

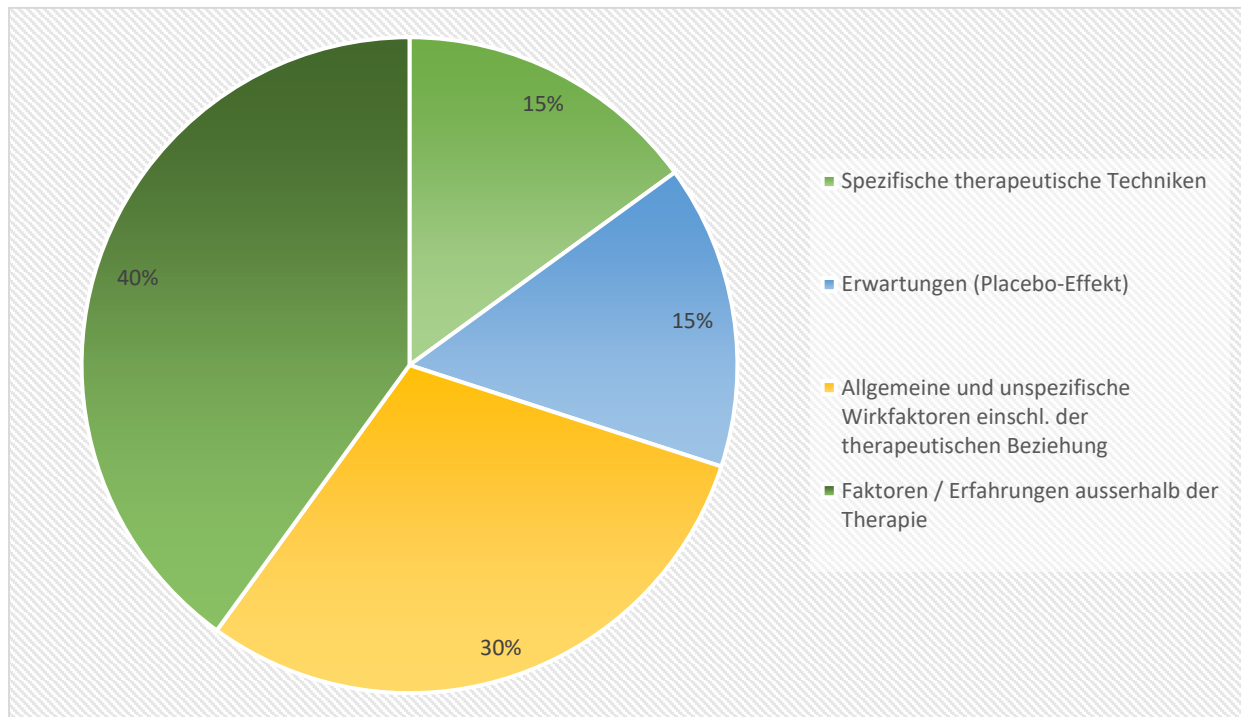


Abbildung 11: Anteil der Beziehung am Erfolg (leicht modifiziert nach Meyer, 2020, S. 97)

Meyer (2020) weist in diesem Zusammenhang auf die Wichtigkeit einer motivorientierten Beziehungsgestaltung hin. Dabei geht es für die Fachperson darum, mit dem eigenen Interaktionsverhalten die zentralen und zugrunde liegenden Beziehungsmotive der Klientel zu erkennen und zu befriedigen (S. 108).

Für Knafla et al. (2016) ist klar, dass Menschen, «damit sie sich mit etwas auseinandersetzen, damit sie sich bewegen und verändern, brauchen sie – neben einem Problem und einem entsprechenden Leidensdruck – auch einen guten Grund [...]: Irgendetwas, wofür sich eine Veränderung lohnen könnte, eine Richtung, einen Annäherungswert» (S. 90). Die Beeinflussung der Therapiemotivation nennen Knafla et al. (2016) «der Energie eine Richtung geben». Dabei sehen sie gerade die Beziehung zwischen der Fachperson und der Klientel als ein wichtiges Instrument, wenn es darum geht, eine Veränderung der Situation zu erreichen (S. 89). In der nachfolgenden Grafik (siehe Abbildung 12) wird die Interaktion zwischen Fachperson und Klientel schematisch dargestellt.

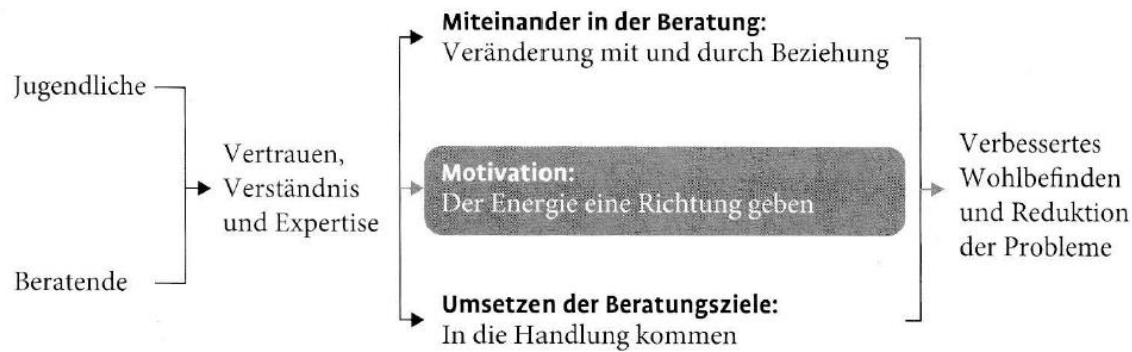


Abbildung 12: Veränderung mit und durch Beziehung (Knafla, Schär & Steinebach, 2016, S. 89)

Intensiv mit der Begleitung von Jugendlichen auseinandergesetzt hat sich bereits 1933 der deutsche Sozialpädagoge Herman Nohl. Seine Grundformel: «Nicht die Probleme, die der Jugendliche macht, sondern die die er hat, haben die Sozialpädagogik zu interessieren» (1933) ist noch heute als Grundlage zum Verständnis in der Sozialpädagogik zu finden. Der Begriff des Pädagogischen Bezugs geht ebenfalls auf Nohl zurück und meint gemäss Lothar Böhnisch (1998) die Beziehung zwischen dem Heranwachsenden und seinem Erzieher. Dabei möchten sich die Jugendlichen von diesen Erwachsenen verstanden fühlen und sich an ihnen orientieren. Von Seiten der Fachperson ist auf ein reflektiertes Nähe-Distanz-Verhältnis zu achten und die Beziehung nicht fälschlicherweise als «Kumpelverhältnis» auszulegen (Böhnisch, 1998, S. 161).

Auch Ansen (2009) verweist im Zusammenhang mit der Motivationsförderung durch Beziehungsarbeit auf die durch den deutschen Sozialpädagogen Herman Nohl geprägte Idee des Pädagogischen Bezugs. Ausgangspunkt ist dabei eine Lebensweltorientierung des Klienten oder der Klientin, in der aktuellen Verfassung und den Schwierigkeiten, die er oder sie hat. Dabei enthält der Pädagogische Bezug aber auch eine ausdrückliche Zukunftsorientierung. «Der Pädagogische Bezug dient nach Nohl der Bildungsförderung, die erst durch eine angemessene Beziehung der auf Unterstützung angewiesenen Menschen zum Pädagogen, zur Pädagogin ihre volle Wirkung entfalten kann. Der Pädagogische Bezug wird als Element der Bildungsarbeit verstanden, die in der Sozialen Arbeit im weiteren Sinn bedeutet, die Zielgruppen darin zu unterstützen, ihre Potential zu verwirklichen» (S. 383). Ansen verweist darauf, dass der Pädagogische Bezug nicht nur in der Arbeit mit Kindern Verwendung findet und der Ansatz inzwischen in weiteren Bereichen der Sozialen Arbeit angewendet wird. Allen Menschen jeden Alters gemein ist, dass sie aus ihrer Sicht attraktive Perspektiven benötigen, die die Lernanstrengungen und den persönlichen Einsatz rechtfertigen. Diese Perspektiven enthalten Ziele, die gemeinsam mit den um Rat und Hilfe suchenden Menschen in der Sozialen Arbeit entwickelt werden und welche eine motivierende Wirkung entfalten. Dabei ist wichtig zu beachten, dass diese im Alltag umgesetzten Ziele eine motivierende Wirkung und weitere Bemühungen auslösen, während nicht erreichbare Ziele und Überforderungen die Bereitschaft, sich weiter zu bemühen, schwächen und demotivierend wirken. So wird der Pädagogische Bezug zu einer Begleitung von Menschen im Alltag und steht für eine reflektierte Beziehungsgestaltung (S. 384).

Gemäss Rainer Sachse (2016) dient die therapeutische Beziehung im Unterschied zur privaten Beziehung einem Zweck. «Es geht darum, Probleme des Klienten zu klären, definieren und so weit wie möglich zu lösen, wobei Probleme in einem weiteren Sinne verstanden werden soll: Der Klient hat Ziele, die er allein nicht realisieren kann, er führt Handlungen aus, die er nicht unterlassen kann, er interpretiert Situationen in dysfunktionaler Weise d.h. er denkt, fühlt handelt in einer Weise, die ihm Kosten einbringen, die er nicht akzeptieren will» (S. 20). Meyer (2020) bezieht sich auf Sachse (2016) wenn er den Zusammenhang zwischen Beziehungsgestaltung und Erfolg darstellt (siehe Abbildung 13):

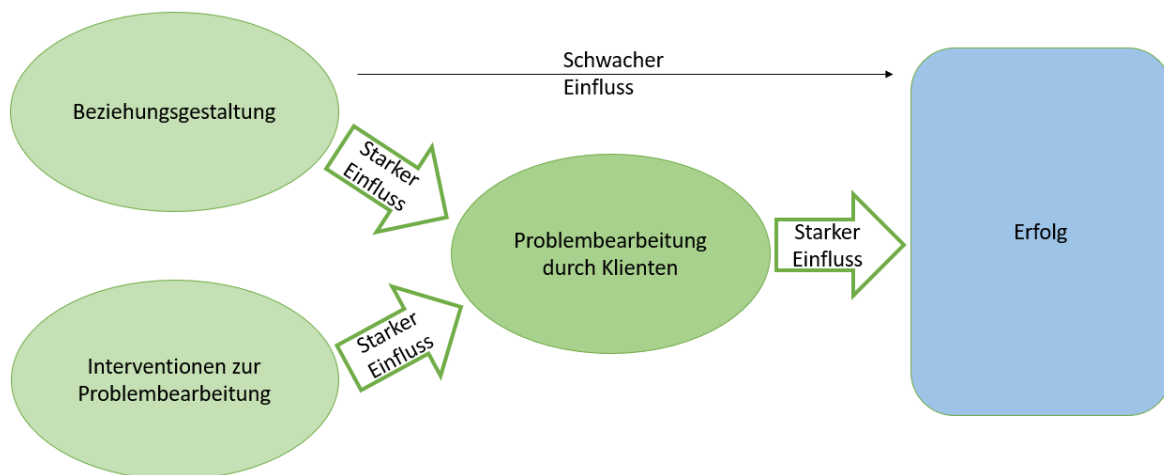


Abbildung 13: Beziehungsgestaltung und Erfolg (eigene Darstellung auf der Basis von Meyer, 2020, S. 98)

Im Verlauf der Beratung steht nach Meyer (2019) sowohl die Beziehungsgestaltung als auch die Arbeit an den vereinbarten Themen und Zielen, die eigentliche Problembearbeitung, im Fokus. Meyer (2019; 2020) nennt dies «auf zwei Ebenen» zu arbeiten. Für ihn ist klar: «Ohne Beziehung gibt es keine Veränderung». Und diese persönliche Veränderung ist nur möglich, wenn Zuwendung, Verständnis, Akzeptanz und Vertrauen gegeben sind. Eine nachhaltige Veränderung ist ohne eine tragfähige Arbeitsbeziehung als Grundlage nicht möglich. Wie bereits erwähnt, ist die Beziehung denn auch der bedeutendste und empirisch am besten bestätigte Wirkfaktor einer veränderungsorientierten Beratung, wobei die Beziehungsgestaltung eine Daueraufgabe über den gesamten Verlauf hinweg darstellt (S. 11-60; S. 98-99).

«Beziehung ist nicht alles [...], aber ohne Beziehung ist alles nichts». Dieses Zitat stammt vom Sozialpädagogen Herbert Stadler (2012) und kann als Fazit der bisherigen Kapitel aufgefasst werden. In einer guten Arbeitsbeziehung zwischen Fachperson und Klientin oder Klient ist Wertschätzung und Respekt, Verständnis und eine gemeinsamen Übereinkunft zur Ziel- und Problembearbeitung zentral. Die Arbeitsbeziehung ist geprägt von Vertrauen und hält Beziehungstests stand, indem das Beziehungsangebot seitens der Fachperson durch einen reflektierten Umgang mit Widerstand und Kenntnis der Motivationstheorien dauerhaft aufrecht erhalten werden kann. Die parallel verlaufende

Problembearbeitung und Beziehungsgestaltung im Beratungsverlauf hat nachweislich einen positiven Einfluss auf die Motivation der Klientel, die problematische Ausgangssituation nachhaltig positiv zu verändern.

6. Forschungsdesign

Im folgenden Kapitel wird das Forschungsdesign dieser Bachelorarbeit vorgestellt. Die gewählten Methoden werden mit entsprechenden theoretischen Grundlagen verknüpft und begründet. In Bezug auf die Fragestellungen dieser Bachelorarbeit liegen keine aktuellen empirischen Daten vor, weshalb sich die Autorinnen für das Verfassen einer Forschungsarbeit entschieden haben. Die durch diese Arbeit gewonnenen Daten werden in den nachfolgenden Kapiteln ausgewertet, aufgrund der Theorien in den Grundlagenkapiteln interpretiert und daraus Handlungsempfehlungen für die Soziale Arbeit im Bereich der beruflichen Grundbildung abgeleitet.

6.1 Forschungsansatz

Das primäre Ziel dieser Forschungsarbeit ist, aus der Ableitung der gewonnenen Forschungsdaten Handlungsempfehlungen für die Soziale Arbeit im Bereich der beruflichen Grundbildung zu gewinnen und somit eine Optimierung der Praxis anzustreben. Deshalb haben die Autorinnen als Forschungsansatz eine Praxisforschung gewählt. Bei hohem Praxisbezug bildet die Praxisforschung die Verbindung zwischen der Theoriebildung und der Handlungspraxis (Gregor Husi, 2019, S. 5). Zum einen besteht ein wissenschaftstheoretisches Paradigma aus Vorannahmen über den Gegenstand der Sozialwissenschaften in Bezug auf die Beschaffenheit sozialer Sachverhalte oder sozialer Erfahrungswirklichkeiten (Ontologie) und zum anderen aus dem Zustandekommen von Wissen (Epistemologie) (Nicola Döring & Jürgen Bortz, 2016, S. 34). Als Forschungsparadigma wurde die qualitative Forschung gewählt. Das Ziel ist, wie in Kapitel 1.4 beschrieben, die Weiterentwicklung des Wissens über die gelebte Praxis. Es soll eine verstehend-interpretative Rekonstruktion sozialer Phänomene in ihrem jeweiligen Kontext aufgezeigt werden. Dabei kommt es vor allem auf die Sichtweisen der Beteiligten an und darauf, was ihnen wichtig ist und welche Ziele sie verfolgen. (Döring & Bortz, 2016, S. 63). Die in dieser Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse aus der Datenauswertung werden mit bereits vorhandenen Theorien verknüpft und diese somit teilweise überprüft, so dass Aussagen über ähnliche Fälle gemacht werden können.

6.2 Forschungsfragen

Gemäss Döring und Bortz (2016) basiert die Forschungsfrage auf dem bisherigen Forschungsstand, fordert auf, das Vorliegen von Regelmäßigkeiten zu ermitteln und zielt auf Forschungslücken. Fehlt es an ausreichend gesichertem Vorwissen, soll die Beantwortung von Forschungsfragen zur Erkundung eines Sachverhaltes sowie zur Generierung neuer Theorien beitragen (S. 145).

Dabei werden die Forschungsfragen auf das Forschungsparadigma und auf die zukünftige Forschungsperspektive bezogen formuliert. Diese sollen also bereits in der Formulierung der Forschungsfragen erkennbar sein. Zudem sind die Fragen eindeutig und fokussiert formuliert, so dass für den Lesenden erkennbar ist, wer zu was befragt oder beobachtet wird. Die Datenquellen sind aus der Formulierung der Fragen erkennbar und es ist einerseits klar, worin das Erkenntnisinteresse besteht und andererseits ist die Forschungsfrage durch sozialwissenschaftliche

Methoden beantwortbar (Uwe Flick, 2009, S. 33-44). Vor der Wahl der entsprechenden Methode, die zur Beantwortung der Fragestellung führen soll, muss klar sein, was genau der Gegenstand der Erhebung und Auswertung sein soll. In dieser Forschungsarbeit wurde die qualitative Befragung als Methode gewählt, da sowohl Argumentationen und fachliche Begründungen als auch Erfahrungen und Narrationen, herausgearbeitet werden sollten.

Für die qualitative Befragung waren folgende Forschungsfragen leitend:

- III. Wie erlebten die Jugendlichen und jungen Erwachsenen im CM BB die Begleitung durch die Fachpersonen und welche Faktoren führten aus ihrer Sicht zum erfolgreichen Abschluss der beruflichen Grundbildung?
- IV. Inwiefern hat sich die Beziehungsgestaltung auf die Motivation der Jugendlichen und jungen Erwachsenen im CM BB ausgewirkt?

6.3 Stichprobe und Feldzugang

Nach Marius Metzger (2009) geht es bei der Stichprobenziehung darum, diejenigen Personen aus der Grundgesamtheit der zur Verfügung stehenden Personen, herauszufiltern, die sich für die eigene Untersuchung eignen. Damit die Ziehung den Forschungsstandards genügt, muss sie nach exakten Kriterien erfolgen. Dabei kommen verschiedene Regeln und Techniken zum Einsatz. In der qualitativen Forschung stehen verschiedenen Möglichkeiten zur Verfügung (S. 1). Für die vorliegende Arbeit wurde die deduktive Stichprobenziehung gewählt. Bei dieser Option der Stichprobenziehung werden vor dem Beginn der Untersuchung bestimmte Kriterien festgelegt. Die Festlegung erfolgt anhand verschiedener Bedingungen (Metzger, 2009, S. 1).

Die Autorinnen bildeten die Stichprobe anhand der aufgeworfenen Fragestellungen und praktischen Vorüberlegungen. Folgende Kriterien wurden bei der Stichprobenziehung beigezogen:

- Erfolgreich abgeschlossene Fälle des CM BB Zug seit 2015
- Fälle der beiden Case Manager, die seit mehreren Jahren tätig sind

Daraus ergab sich eine mögliche Stichprobe von knapp 60 erfolgreich abgeschlossenen Fällen seit 2015. Als nächstes wurden diese Stichprobe weiter nach dem Kriterium «Begleitung mit viel Kontakt und erhöhtem Massnahmenbedarf» segmentiert, um zu gewährleisten, dass die Interviews inhaltlich genug ergeben. Nach diesem Schritt öffneten die beiden Case Manager den Autorinnen die Tür zum Feld. Die Autorinnen kontaktierten die ehemaligen Fälle und fragten nach der Interview-Bereitschaft. Nach zehn Zusagen wurden die Anfragen vorerst gestoppt. Nun trat die Autorin, welche die Interviews führte, an die zehn potenziellen Interviewpartnerinnen und

Interviewpartner heran, um die Termine zu vereinbaren. Drei Personen machten während dieser Phase einen Rückzieher. Somit blieb schliesslich eine Stichprobe von sieben Interviewpartnern⁵ übrig. Die Stichprobe setzte sich folgendermassen zusammen (siehe Tabelle 4):

	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7
Alter bei Anmeldung	19	19	21	20	16	16	18
Begleitdauer	2 Jahre	2 Jahre	4 Jahre	5 Jahre	6 Jahre	4 Jahre	4 Jahre
Anmeldung durch	SEMO	SEMO	Lehrbetrieb	Sozialdienst	Brückenangebot	Lehrbetrieb	Beistand
Status bei Anmeldung	Übergang	Erfolgsversprechend	Erfolgsversprechend	Prekär	Übergang	Prekär	Prekär
Statuswechsel	1	0	0	4	1	2	5
Herkunftsland	Serbien	Schweiz	Schweiz	Italien	Schweiz	Schweiz	Sri Lanka
In der CH seit	Geburt	Geburt	Geburt	Geburt	Geburt	Geburt	Geburt
Case Manager	David Sidler	David Sidler	Sandro Imfeld	David Sidler	Sandro Imfeld	David Sidler	Sandro Imfeld
Lehrabschluss	Detailhandelsassistent EBA	Detail-Handels-Assistent EBA	Detailhandelsfachmann EFZ	Tontechniker	KV Handelschule	Detailhandelsfachmann EFZ	Strassenbaupraktiker EBA
Abschluss CM BB	August 2020	August 2019	August 2020	August 2018	August 2018	August 2018	August 2020

Tabelle 4: Zusammensetzung Stichprobe (eigene Darstellung)

6.5 Erhebungsmethode

Um die in den Kapiteln 1.2 und 1.3 erwähnten Ziele und aufgeworfenen Forschungsfragen zu beantworten, benötigten die Autorinnen Kenntnisse aus der Praxis. Um diese zu generieren, führten sie eine qualitative Forschung durch. Leitfadengestützte Interviews, als gut ausgearbeitete qualitative Methode sind nach Cornelia Helfferich (2019) bestens dazu geeignet, qualitative Daten zu erzeugen und somit Aussagen zu einem bestimmten Thema zu gewinnen (S. 669). Daher erachteten die Autorinnen Leitfadeninterviews als adäquate Methode für das eigene Vorhaben. Mit der Wahl von Leitfadeninterviews als Methode, wird normalerweise ein Leitfaden entwickelt. Anhand dieses Leitfadens werden sämtliche Interviews durchgeführt. So sind sie im Anschluss gut miteinander vergleichbar. Der erstellte Leitfaden dient dazu, den Ablauf der Interviews zu gestalten. Dabei kann er unterschiedlich stark strukturiert werden. Meistens ist es notwendig, den Ablauf der Interviews trotz aller Offenheit, die gefordert ist, ein Stück weit einzuschränken (Cornelia Helfferich, 2019, S. 669-677). Der nachfolgende Abschnitt zeigt auf, wie der Leitfaden erarbeitet wurde.

⁵ In der Stichprobe sind nur männliche Jugendliche und junge Erwachsene vertreten. Daher wird in der Folge nur noch die männliche Form benutzt.

Als Leitlinien des zu entwickelnden Leitfadens dienten die beiden Forschungsfragen. Um die Interviews zu strukturieren, wurde der Leitfaden in vier Schwerpunkte aufgeteilt: Zeit nach CM BB, Erfolgsfaktoren, Arbeitsbeziehung, Motivation. Gemeinsam entwickelten die Autorinnen die Fragen zu den entsprechenden Schwerpunkten. Im ersten Teil ging es darum, zu erfahren, wie es den ehemaligen Klienten nach dem Abschluss des CM BBs ergangen ist und was sie heute machen. Sie wurden ebenfalls gefragt, was sie sich nach dem Abschluss des CM BB gewünscht hätte, was es allenfalls gebraucht hätte und was ihnen geholfen hätte. Der zweite Teil befasste sich mit den Erfolgsfaktoren auf dem Weg durch die berufliche Grundbildung. Im Zentrum stand die subjektive Meinung der ehemaligen Klienten. Die Arbeitsbeziehung und die Motivation standen im Mittelpunkt des dritten und vierten Teils. Abschliessend wurden die ehemaligen Klienten gefragt, wo sie ohne das CM BB stehen würden (siehe Leitfaden im Anhang B).

Die sieben Interviews wurde alle persönlich durchgeführt und mit dem Smartphone aufgenommen. Fünf der Interviews fanden in den Räumlichkeiten des CM BBs Zug statt. Die anderen beiden wurden in Cafés durchgeführt. Beide Varianten haben sich aus Sicht der Autorinnen bewährt. In den Büroräumlichkeiten war sicherlich die Ruhe und die Ungestörtheit grösser, in den Cafés dafür die Atmosphäre ein bisschen entspannter. Vor Beginn wurde kurz der Grund für die Interviews erläutert und die Interviewpartner über die Verwendung der Daten und die Anonymität informiert. Alle waren damit einverstanden und unterzeichneten eine entsprechenden Einwilligungserklärung. Die Interviews dauerten zwischen 35 und 45 Minuten. Nach Cornelia Helfferich (2019) ist die Gestaltung der Interviewsituation zentral und mit Bedacht zu planen. Gelingt es, eine gute Interviewsituation zu schaffen, ist die Brauchbarkeit der Daten gewährleistet (S. 669).

6.6 Auswertungsmethode

Für die Datenaufbereitung wurden die Interviews aufgezeichnet. Die Audiodateien wurden mithilfe einer computergestützten Analysesoftware (QDA-Software) aufbereitet und sinngemäss transkribiert. (Kuckartz, 2016, S. 163). Die Autorinnen orientierten sich dabei am Handbuch der Software «f4analyse» (Thorsten Dresing & Thorsten Pehl, 2018). Die Transkriptionsregeln wurden inhaltlich-semantisch umgesetzt (S. 21-22). Dabei wurden die Interviews wörtlich transkribiert und von Mundart möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt, wobei spezifische Ausdrücke in Mundart übernommen und in Anführungszeichen gesetzt wurden. Sprechpausen ab ca. 3 Sekunden wurden in Klammern gesetzt (...), unverständliche Wörter gekennzeichnet (unv.) und die Interpunktion zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet (S. 21-22). Die codierten Interviews sind im Anhang A dieser Forschungsarbeit ersichtlich.

Bei der Auswertung lehnten sich die Autorinnen an die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (siehe Abbildung 14) an. Dabei kommt meist ein mehrstufiges Verfahren der

Codierung und Kategorienbildung zur Anwendung. Nach einer ersten groben Codierung entlang von Hauptkategorien wird das Material weiter ausdifferenziert und weiterentwickelt. Anschliessend wird das gesamte Datenmaterial in einem zweiten Durchlauf erneut codiert, kategorienbasiert ausgewertet und für den Forschungsbericht aufbereitet. Die ausdifferenzierten Kategorien geben bereits die Grobstruktur des Forschungsberichtes vor (Kuckartz, 2016, S. 97). Nachfolgende Abbildung zeigt das Ablaufschema einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016).



Abbildung 14: «Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse» (Udo Kuckartz, 2016, S. 100)

Gemäss Kuckartz (2016) setzt man sich als erstes mit den Fragen nach der Anzahl und den Regeln für die Bildung von Kategorien auseinander. Dabei hängt die Kategorienbildung stark von der Forschungsfrage, der Zielsetzung der Forschung und dem Vorwissen über den Gegenstand der Forschung ab. Bei der *deduktiven Kategorienbildung* (auch *A-priori-Kategorienbildung* genannt) werden die Kategorien unabhängig vom erhobenen Datenmaterial gebildet. Die Bildung basiert auf einer bereits vorhandenen inhaltlichen Systematisierung, einer Theorie, einer Hypothese oder auf einem Interviewleitfaden. Vor der eigentlichen Auswertung der Daten wird eine logische Abfolge vorgenommen. Dabei bestehen die grössten Probleme in der möglichst präzisen Formulierung der Kategoriendefinitionen, der Abgrenzung der einzelnen Kategorien (Disjunkt) sowie der Vollständigkeit (S. 63-67).

Bei der *induktiven Kategorienbildung* werden die Kategorien direkt aus den empirischen Daten gebildet. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei dieser Art der Kategorienbildung zwingend um ein systematisches Verfahren handelt. Die Aussagen müssen reflektiert verstanden werden, um daraus Wissen zu folgern. Wenn mehrere Mitglieder eines Teams eine induktive Codierung des Materials vornehmen, kann es zu Überlappungen von Kategorien kommen (S. 95).

In dieser Forschungsarbeit wurde eine gemischte Methode der deduktiv-induktiven Kategorienbildung anhand der Materials vorgenommen. Die Hauptkategorien (A-priori-Kategorien) wurden anhand des Interviewleitfadens vorgängig gebildet. In einem zweiten Schritt folgte die Bildung von Subkategorien anhand des vorhandenen Materials (Kuckartz, 2016, S. 95).

Für die Codierung nutzten die Autorinnen die Software «f4analyse». In einem ersten Durchlauf ordneten sie die Aussagen, unabhängig voneinander, den Hauptkategorien zu. In einem weiteren Durchlauf wurden zur Differenzierung Unterkategorien hinzugefügt. Während einem gemeinsamen Treffen synchronisierten die Autorinnen ihre Auswertungen und entwickelten die vorliegende Kategorienstruktur (siehe Tabelle 5). Die Codes und Codierungen sind im Anhang A abgebildet.

Hauptkategorien	Unterkategorien	Unterkategorien
Begleitung durch CM BB	Grund für die Anmeldung	
	Initiierung der Anmeldung	
	Retrospektive Einschätzung	
Erfolgsfaktoren	Externe Faktoren	
	Faktoren in der Begleitung	Rollen des Case Managers
		Haltung des Case Managers
Ausgestaltung des Angebots		
Arbeitsbeziehung	Indikatoren für eine gute Arbeitsbeziehung	
	Persönlichkeit der Fachperson	
	Unterstützung spüren und Vertrauen	
Motivation	Eigenmotivation als Ressource	
	Einfluss von Perspektiven auf Motivation	
	Äussere Einflussfaktoren auf Motivation	
Zusammenspiel Arbeitsbeziehung & Motivation		

Tabelle 5: Kategorienbildung gemischte Methode (eigene Darstellung auf der Basis von Kuckartz 2016, S. 95)

6.7 Reflexion des methodischen Vorgehens

Der Forschungsansatz und das Forschungsparadigma haben sich für das Ziel dieser Bachelorarbeit als geeignet erwiesen. Die Forschungsfragen sind eindeutig und fokussiert formuliert. Für die Lesenden ist auf den ersten Blick erkennbar ist, wer zu was befragt wird. Die Stichprobenziehung beruht auf praktischen Vorüberlegungen und den aufgeworfenen Fragestellungen. Die Kriterien-Auswahl hat sich dabei als Herausforderung erwiesen. Die Zielgruppe im Case Management ist von Grund auf sehr heterogen. Zudem hätten zu eng gefasste Kriterien es allenfalls schwierig gemacht, die nötige Anzahl an Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern zu finden. Daher wurden nur

einige wenige Kriterien berücksichtigt. Zu kritisieren ist, dass schliesslich nur männliche Interviewpartner in der Stichprobe zu finden sind. Weibliche Interviewpartnerinnen stellten sich von Beginn an nicht zur Verfügung oder zogen sich nach der ersten Zusage wieder zurück. In einer weiteren Forschungsarbeit wäre dies zu ändern. Die Erhebungs- sowie die Auswertungsmethode haben sich als adäquat herausgestellt. Bis auf die Einschränkung hinsichtlich der Stichprobenziehung sind die Autorinnen der Meinung, dass das gewählte Forschungsdesign den wissenschaftlichen Forschungsstandards entspricht.

7. Darstellung der Forschungsergebnisse

Im Zentrum der Forschungsarbeit standen, wie im Kapitel 1.3 beschrieben, verschiedene Fragen. Um die Antworten zu generieren, werteten die Autorinnen das generierte Material anhand der in Kapitel 6.6 dargestellten Kategorien und Subkategorien, aus. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse entlang dieser Struktur vertieft dargelegt und mit Originalzitataten belegt.

7.1 Begleitung im CM BB

Die **Gründe für die Anmeldungen** waren vielfältig. Einige kämpften mit schulischen Herausforderungen, andere mit persönlichen Problemen und auch gesundheitliche Beeinträchtigungen spielten eine Rolle. Die einen waren auf der Suche nach einer Lehrstelle, bei anderen war die Lehrstelle gefährdet, einer hatte bereits einen Lehrabbruch hinter sich. Gemeinsam war allen, dass sie Schwierigkeiten in unterschiedlichen Lebensbereichen hatten. Dies ist unter anderem eine Grundvoraussetzung für die Anmeldung im CM BB. Die **Initiierung der Anmeldung** erfolgte, abgesehen von einer Anmeldung, von aussen. Trotzdem war, bis auf eine Ausnahme, bei allen eine Grundmotivation vorhanden.

«Der Lehrbetrieb wollte die Anmeldung. Auch mein Vorgänger war bereits angemeldet. Das war in diesem Betrieb ein Standardprozedere. Ich bin froh, dass es so gekommen ist. Ich bin froh, bin ich damals angemeldet worden. Ich kann das Case Management nur empfehlen. Wie man es schliesslich braucht, ist jedem selbst überlassen. Aber wenn man es nutzen kann, ist es sicherlich sehr hilfreich.»
(Interview 6)

In der **retrospektiven Einschätzung** war die Begleitung für alle Befragten wertvoll. Sie gab ihnen Rückhalt, Klarheit und eine Perspektive. Der Einfluss der Case Manager war wichtig bis sehr wichtig. Je nach Situation oder Herausforderungen, die es zu bearbeiten galt, benötigten die Befragten mehr oder weniger Unterstützung. Vor allem zu Beginn der Begleitungen brauchte es viel Arbeit, da die Arbeitsbeziehungen aufgebaut, Situationen geklärt, Unterstützungsmassnahmen aufgeleitet und viele Gespräche geführt werden mussten.

«Und ja, es war gut, dass er mich während der Lehre begleitet hat, damit ich nicht aus der Lehre geflogen bin. Während der Lehre gab es gute und schlechte Zeiten. Einmal war es wirklich knapp, ich wäre fast aus der Lehre geflogen. Dann war Herr Imfeld da und wir konnten es klären. Das fand ich gut.» (Interview 7)

Einig waren sich die Befragten, dass ihre Zukunft ohne die Begleitung durch das CM BB anders herausgekommen wäre. Es war eine grosse Dankbarkeit für die Arbeit der Case Manager zu spüren.

Zwei der Befragten sagten nach den Interviews explizit, dass sie mit der Teilnahme am Interview dem CM BB etwas zurückgeben möchten.

*«Ohne die wäre ich sehr wahrscheinlich immer noch ohne Ausbildung unterwegs heutzutage.»
(Interview 5)*

«Also er war ein Schutzengel für mich. So kann ich ihn nennen.» (Interview 2)

7.2 Erfolgsfaktoren

Ein zentraler Erfolgsfaktor der Begleitung war die **Haltung der Case Manager**. Für die Befragten war es sehr wichtig, dass die Case Manager ihnen gegenüber Interesse zeigten, aufmerksam und präsent waren. Es war bei allen ein grosses Bedürfnis vorhanden, dass jemand da war, der sich für sie interessiert und nachgefragt hat. Sie schätzten diese Aufmerksamkeit enorm.

«Er hat mich immer wieder angerufen und mich gefragt, wie es läuft oder ob es etwas zu besprechen gibt. Er war präsent.» (Interview 6)

Ebenso gewichtig war, dass sie mit ihrem jeweiligen Case Manager einen Gesprächspartner hatten, mit dem sie offen sein konnten und der sie mit ihren Herausforderungen akzeptierte. Sie waren froh, dass sie bei auftretenden Schwierigkeiten eine Person hatten, an die sie sich jederzeit wenden konnten. Sie begrüßten es, dass sie mit dem Case Manager eine neutrale Ansprechperson hatten, die ausserhalb des Lehrbetriebs und des privaten Umfeldes für sie da war.

*«Ich war aber immer froh, dass ich mit Herr Sidler damals eine Ansprechperson hatte.»
(Interview 6)*

*«Das Verständnis, das er gehabt hat. Und jetzt nicht, weil er diesen Beruf macht und das schafft, sondern weil er wirklich Verständnis gehabt hat. Und es hat glaub wirklich interessiert oder, er hat mir einfach dieses Gefühl gegeben, ja und dann ist es richtig gewesen und so. Voll (lacht).»
(Interview 4)*

Die unterschiedlichen **Rollen**, welche die Case Manager je nach Situation einnahmen, waren sehr bedeutend für den Erfolg. Mit den Case Managern hatten die Jugendlichen und jungen Erwachsenen jemanden, der ihnen mit praktischen Ratschlägen weiterhelfen konnte. Die Case Manager gaben Orientierung und zeigten auf, was es alles für Möglichkeiten gab. Die Befragten waren für die Tipps dankbar und nahmen sie an.

«Meine Tipps bekommen, was ich tun soll, wie ich weiter vorgehen muss, was ich verbessern kann, wo ich mich vielleicht (...) was Herr Sidler nicht (...) für mich tun konnte, also wo er mich nicht unterstützen konnte, hat er mir die weiteren Wege gezeigt, bei wem ich mich melden muss, um die Kopf einfach frei zu schalten.» (Interview 2)

Ebenso wichtig waren die Fallführungsrolle, die Koordinationsrolle, die Vermittlungsrolle und die Rolle als Teilnehmer an Gesprächen. Es wurde geschätzt, dass im CM BB die Fäden zusammenliefen und es jemanden gab, der alles im Blick hatte. Diese Fallführung war für die Befragten erleichternd, da jederzeit klar war, an wen sie sich wenden mussten. Die Koordination der Zusammenarbeit der beteiligten Fachpersonen war hilfreich und ein weiterer Faktor auf dem Weg zum Erfolg. Als relevant wurde auch die Position als Vermittler in schwierigen Gesprächen oder bei Konflikten mit anderen involvierten Fachpersonen bezeichnet. Schliesslich öffnete der Case Manager durch die Teilnahme an Gesprächen neue Türen und war eine zusätzliche Sicherheit für die Klienten.

«All die Fäden in der Hand hat und so eigentlich auch lenkt. Er war die letzte Instanz, ähm, von den Bezugspersonen, die ich gehabt habe, der alles zusammenträgt.» (Interview 3)

«Weil die Termine sind schon mega wichtig gewesen, das Zusammensitzen, das ist schon, ich hätte das nie selber so hingebraht. Und ich glaube es hat auch mega viel Fragen von anderen Leuten geklärt wenn so wie soll ich sagen, meine Meinung dort hätte niemand, pff, niemand wirklich interessiert.» (Interview 4)

Von grosser Bedeutung war die Rolle als Organisator der externen Unterstützungsmassnahmen. Die von den Case Managern aufgegleisten Massnahmen waren bedeutend. Zu den Massnahmen gehörten unter anderem das Finden eines passenden Nachhilfeangebots, das Installieren einer Familienbegleitung und die Anmeldung bei einem Sozialdienst. Das Ausüben dieser Rolle gehört zum Auftrag jedes Case Managers. Wichtig dabei ist, dass die Massnahmen individuell auf die jeweiligen Situationen abgestimmt sind und im Einklang mit den Bedürfnissen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen sind.

«...dass ich einen Nachhilfelehrer habe und schlussendlich ist es auch dazu gekommen. Es ist gut abgelaufen, diejenige Person hat mich gut unterstützen können und dann hat es sozusagen sein Ziel erfüllt.» (Interview 5)

«Ich habe mir Hilfe bei Herr Imfeld geholt. Durch Imfeld habe ich uns für die Familienbegleitung und alles, äääh, alles angemeldet. Jetzt hat meine Schwester die Familienbegleitung.»

(Interview 7)

Auch die **Ausgestaltung des Angebots** CM BB Zug spielte eine Rolle. Die Ganzheitlichkeit und die Dauerhaftigkeit der Begleitung machten einen Teil des Erfolgs aus und wurden geschätzt. Es muss nicht jeder seine Geschichte von neuem erzählen, sondern hat eine Person, welcher er vertraut und sich dadurch öffnen kann.

«Also eigentlich sehr wichtig, weil man sieht ja, sie haben mich nicht vergessen, sozusagen. Und dass ich einfach wirklich bis zum Schluss unterstützt werde.» (Interview 1)

«Es ist wichtig, dass jemand während der ganzen Zeit begleitet und nicht nur etappenweise. Wenn die ganze Zeit die gleiche Person begleitet, hat diese die ganzen Informationen. Die Person hat zum Beispiel meine Zeugnisse, alles und kennt mich sehr gut.» (Interview 7)

Nicht zuletzt war die Verfügbarkeit der Case Manager eines der Kriterien, die zu den Erfolgsfaktoren zu zählen sind. Dabei machte es keinen Unterschied, ob der Case Manager Zeit hatte für ein Telefonat oder für ein persönliches Gespräch. Wichtig war, dass er jederzeit erreichbar war und innert nützlicher Frist zur Verfügung stand.

«Also immer wenn ich eine Unterstützung gebraucht habe, habe ich ihm angerufen und dann haben wir übers Telefon und viele sozusagen persönliche Gespräche geführt um alles zu verbessern. Und dann hat er immer Zeit für mich gehabt.» (Interview 2)

Neben den Faktoren der Begleitung durch das CM BB sind auch **externe Faktoren** für den Erfolg mitverantwortlich. Zu nennen sind unter anderem das Umfeld, das Druck ausübte und das Alter der Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

7.3 Arbeitsbeziehung

Der Arbeitsbeziehung zwischen der zuständigen Fachperson im Case Management Berufsbildung Zug und den befragten Klienten kam im Rahmen dieser Forschungsarbeit eine wichtige Rolle zu. Um die Qualität der Arbeitsbeziehung beurteilen zu können, wurde das Interviewmaterial auf **Indikatoren für eine gute Arbeitsbeziehung** untersucht. Die befragten Klienten gaben an, dass das Interesse, das sie von Seiten des zuständigen Case Managers wahrgenommen haben, ein zentraler Aspekt für die als positiv empfundene Arbeitsbeziehung war. Weiter gaben sie an, dass es ihnen wichtig war, dass nicht nur ein Interesse an der jeweils als problematisch eingestuften

Ausgangssituation und deren Lösung bestand, sondern auch, dass sich der Case Manager für den Menschen als Ganzes in seiner Umwelt interessiert. So wurde sowohl das wiederholte Nachfragen, in Bezug auf die beruflichen Angelegenheiten, als auch die Gespräche über private Themen aufgrund des Interesses seitens der Fachperson als positive Aspekte genannt.

«...und wir haben auch so etwas, so privat Sachen angeschaut....» (Interview 1)

«und es hat ihn glaub wirklich interessiert, oder, er hat mir einfach dieses Gefühl gegeben, ja und dann ist es richtig gewesen und so. Voll.» (Interview 4)

Ebenfalls als Indikator für eine gute Arbeitsbeziehung wurden von den Befragten Respekt und Ehrlichkeit der Fachpersonen ihnen gegenüber genannt. Dies wurde als Voraussetzung dafür angesehen, selbst offen und ehrlich kommunizieren zu können.

«Ähm, ich habe beim Herrn Sidler gemerkt, er ist mega auf meiner Seite, so, das habe ich voll cool gefunden. Darum bin ich glaube ich auch so offen zu ihm gewesen.» (Interview 4)

«Wenn ich merke, da meint es jemand gut, dann weiss ich ganz genau: ich muss alles hinlegen, er muss alles sehen, positives wie negatives, damit man halt einfach eine gewisse Basis hat, um zu arbeiten.» (Interview 3)

«[die Arbeitsbeziehung] ...das hat sich im Grossen und Ganzen einfach so entwickelt eben dadurch, dass wir uns einfach gut verstanden haben von Anfang an, ähm, ich alles auf den Tisch gelegt habe, die Ehrlichkeit, und dann eben, dann rollt der Ball automatisch.» (Interview 3)

«Das Respektieren der Situation und das Respektieren, wenn man noch gewisse Fehler macht. Ähm, es ist schlussendlich eine Bezugsperson, die man nah ins Leben reinblicken lässt.» (Interview 3)

Damit sich die Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Zusammenarbeit durch das Case Management Berufsbildung Zug gut begleitet fühlten, war die Präsenz des zuständigen Case Managers von grosser Bedeutung. Ebenso gaben sie an, dass es für sie wichtig gewesen ist, dass von Seiten der Begleitperson immer wieder nachgefragt wurde, die Gespräche gut vorbereitet geführt wurden und die Fachperson auf dem Laufenden gewesen ist.

«... und da tut er wirklich immer wieder nachfragen, nachhaken. Also es ist schon kein Telefonterror, aber der fragt wirklich nach, wie läuft's, wie geht's, ist alles in Ordnung?» (Interview 5)

«...er war recht voll dabei, kann man sagen. Trotz dass er so viele Leute unter sich hat.»

(Interview 5)

Die Begleitung durch das CM BB stellte für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen einen Zusatzaufwand dar. Sie mussten zusätzliche Termine wahrnehmen, Aufgaben erfüllen und hatten eine weitere Bezugsperson, mit welcher sie sich auseinandersetzen mussten. Die Befragten gaben an, dass es für sie elementar gewesen ist, dass sie dabei tatkräftige **Unterstützung** spürten, damit sie sich überhaupt auf dieses Setting einlassen konnten.

«Und eben auch den Willen, die Hilfe annehmen zu können und mit dem Gedanken sich dahinter zu stellen, dass kann nur helfen und überhaupt nicht schaden.» (Interview 3)

«... eben er verfolgt gerne alles mit, also nicht irgendwie als Kontrolle sondern mehr als Unterstützung, wie gut dass es gelaufen ist, was man ändern kann, was man helfen kann, wo ein bisschen alles.» (Interview 5)

«...ähm, er hat sich wirklich für alles eingesetzt und hat sozusagen auch vieles gemerkt.»

(Interview 5)

Gerade für den Aufbau von **Vertrauen** waren die erfahrene Hilfeleistung und tatkräftige Unterstützung von grosser Bedeutung. Vertrauen bildet die Grundlage für eine tragfähige Arbeitsbeziehung und im Umkehrschluss kann Vertrauen nur entstehen, wenn eine verlässliche Beziehungserfahrung erlebt werden konnte. Bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen in einer komplexen Lebenssituation sind Beziehungsabbrüche und damit einhergehender Vertrauensverlust in der Biographie oftmals primäre Themen, bevor überhaupt an einer Verbesserung der Situation gearbeitet werden kann. Zuerst gilt es, ihnen neue Beziehungserfahrungen und damit den Aufbau von Vertrauen zu ermöglichen. Dies gelang gemäss den Aussagen der Befragten ausnahmslos, was wiederum massgeblich zum erfolgreichen Abschluss der Ausbildung und damit der Begleitung durch das CM BB beigetragen hat.

«Das hat mir gezeigt, dass da ein Mensch ist, der mit helfen wollte. Wenn man das merkt, kann man jemandem auch eher vertrauen.» (Interview 6)

«Weil er hat es gerade verstanden wenn man um etwas geredet hat, Themen, wie es ist. Also er hat sich schnell mitfühlen können und ja.» (Interview 5)

Wie in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben, spielt in einer Arbeitsbeziehung die von Empathie, Akzeptanz und Authentizität geprägte Haltung der Fachperson eine grosse Rolle. Die befragten Klienten beschrieben dies mit der **Persönlichkeit**, mit welcher sich **der Case Manager** auf die Jugendlichen und jungen Erwachsenen einliess.

«Ich möchte einfach sagen, es ist seine Persönlichkeit.» (Interview 5)

«Ähm, es ist einfach so ein bisschen das Zwischenmenschliche, das extrem wichtig gewesen ist in diesem Bereich.» (Interview 3)

«... er war halt einfach jemand, wo man gemerkt hat, er will einem helfen. Es ist für mich persönlich halt einfach ein Ersatz gewesen, eben, für einen gewissen Elternteil» (Interview 3)

«Jetzt nichts gegen meine Eltern, aber die es halt nicht ganz gecheckt haben, dass ich sie brauche. Und ähm (...) ja einfach die Rolle vom Mensch her à la ich will dir helfen auf den nächsten Weg zu gehen, den du gehen musst momentan.» (Interview 3)

7.4 Motivation

In den Interviews wurden die Klienten nach den Faktoren befragt, welche es ihnen ermöglichten, das Angebot einerseits in Anspruch zu nehmen und andererseits während der Ausbildung durchzuhalten. Des Weiteren stellte sich die Frage, ob der begleitende Case Manager ihrer Meinung nach, die Motivation beeinflussen konnte und wie sich die nach ihrer Einschätzung gute Arbeitsbeziehung auf die Motivation und in diesem Zusammenhang auf ihre Veränderungsmotivation ausgewirkt hat.

Sowohl in Bezug auf die Anmeldung als auch während der Begleitung durch das CM BB gaben einige Klienten an, über Strategien zu verfügen, sich selbst zu motivieren. Sie nannten die **Eigenmotivation** als eine wichtige Ressource, dran zu bleiben und ihre Grundausbildung erfolgreich abschliessen zu können.

«Man muss einfach mit jedem negativen Erfolg, ähm also nicht negativen Erfolg (lacht), mit jedem negativen Erlebnis, das man gehabt hat, muss man einfach etwas stärker daraus herauskommen. Das heisst, es ist immer etwas ein Abhärten und man muss einfach wissen, wenn man dran bleibt, ähm, dann kommts gut. Dranbleiben, man hat negative Erfahrungen und irgendwann wird es positiv werden. Und wenn man dort die Stärke und Disziplin durchziehen kann, dann kommts gut.» (Interview 3)

«Also ich würde es eh nicht gut finden, wenn irgendein anderer Mensch dich motiviert. Du musst dich selber motivieren und dann kann man jemandem helfen.» (Interview 4)

Von Bedeutung für das Aufrechterhalten der Motivation war für die Befragten die bewusste **Auseinandersetzung mit Perspektiven**. Mögliche Optionen und Wege werden in der Begleitung immer wieder thematisiert und miteinander besprochen. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen sollen so Ziele entwickeln und lernen diese zu verfolgen.

«Ich habe studiert, wie meine Zukunft aussehen soll. Das hat mir Klarheit gebracht.» (Interview 7)

«Ich habe dann nachgedacht und sagen wir mal, mein Ziel gefunden. Früher war ich larifari, bei der Arbeit, Feierabend, feiern, dies das. Ein Ziel vor Augen hatte ich nicht. Mittlerweile sehe ich das Ziel.» (Interview 7)

«Das Leben und die Ziele vor Augen sehen. Sonst ist es das gewesen.» (Interview 7)

Dabei empfanden es die Befragten als hilfreich, dass überschaubare Teilziele gesetzt wurden. Das Erfolgserlebnis nach Erreichen dieser Teilziele motivierte sie immer wieder, dran zu bleiben.

«Ok, ähm (...) also auf diesem ganzen Weg, ich bin in der Lehre, ich habe drei Jahre zu absolvieren, da braucht man immer wieder Erfolg. Teilerfolg, damit man wieder genug Kraft hat, für den nächsten Step, den man macht. Wenn man die Teilerfolge nicht hat, wird man einfach müde. Physisch, psychisch vor allem und dann wird es auch schwierig. Also man muss auch anfangen zu sehen, positiv denken, sehr wichtig, ähm, das halbvolle Glas ist besser als das halbleere. Das ist einfach (...) dranbleiben.» (Interview 3)

«Das ist auch ganz nach Erfolg zu beurteilen. Wenn man eben sieht, man hat schon das und das geschafft, ist die Motivation höher. Die Moral stimmt auch ähm, wenn man das nicht sieht oder nicht sehen will, ist die Motivation bedingt.» (Interview 3)

Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen wurden auch nach dem **Einfluss von äusseren Faktoren auf die Motivation** befragt. Dabei kam zum Ausdruck, dass Druck eine grosse Rolle spielte und eher positiv bewertet wurde. Sowohl ein gewisser Druck von Seiten der Case Manager etwa in Bezug auf das Erledigen von Aufgaben, als auch der Druck «von aussen» wurden als hilfreich angesehen.

«Und ich habe dann einfach immer beweisen wollen, dass ähm, dass ich halt nicht so bin, wie mich die Leute anschauen. Und darum habe ich halt mega den Druck gehabt, ich will unbedingt einen Abschluss haben, ich will unbedingt ähm (...) halt normaler Mensch sein.» (Interview 4)

«...dann ist da allgemein der Druck gewesen, hey, das muss bei mir auch funktionieren. Das ist ein grosser Punkt gewesen, dass es überhaupt hat funktionieren können. Der Wille, es auch zu schaffen, eigentlich mit beiden Beinen drin zu stehen in der Arbeitswelt und ähm, sicher halt die Unterstützung und einen gewissen Druck.» (Interview 3)

«...es ist wirklich der Druck gewesen, und ich habe Geld haben wollen, ich habe selbständig sein wollen, auf meinen eigenen Beinen stehen, mein eigenes Geld haben. Ähm (...)ja. Einfach frei sein als Mensch.» (Interview 4)

«...und dann ist es cool, wenn das Case Management so locker ist. Also für mich, in meinem Fall. Und nicht auch noch Druck macht und nicht auch noch... sondern mehr zeigt, hey schau, ich will nur helfen, ein bisschen organisierter machen, ein bisschen planen und dann ists cool. Nicht noch irgendwie hey, ich will noch das von dir. Voll.» (Interview 4)

Die Funktion des CM BB als Koordinationsstelle zwischen den involvierten Fachstellen gab den Befragten Sicherheit. Für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit komplexen Ausgangslagen, die situationsbedingt mit mehreren Fachstellen zusammenarbeiten, stellt die Koordination von Terminen und das Weitergeben der Informationen oftmals eine Belastung dar. Das CM BB Zug stellte auch in diesem Bereich eine grosse Entlastung dar.

«...und all die Fäden sind dort zusammen gekommen und man hat gewusst, woran man ist.» (Interview 3)

7.5 Einfluss der Arbeitsbeziehung auf die Motivation

Während der Auswertung der Daten zeigte sich immer stärker, dass die Arbeitsbeziehung zum Case Manager, wie erwartet, einen relevanten Einfluss auf die Motivation hatte. Das war in vielen Aussagen zu lesen. Um diesen Aspekt stärker zu gewichten und herauszuarbeiten, bildeten die Autorinnen eine eigentliche Kernkategorie: **Zusammenspiel zwischen der Arbeitsbeziehung und der Motivation.**

Die Klienten gaben an, dass sich *bestärkende Rückmeldungen* seitens der Case Manager positiv auf die Motivation auswirkten. Ebenso war es für sie wichtig, dass sie *Wertschätzung* für erbrachte Leistungen und Erfolge erhielten. Sie schätzten die *Präsenz*, die *Hartnäckigkeit* und die

Ermutigungen der Case Manager. Auch die *funktionierende Zusammenarbeit* half, die Motivation hochzuhalten.

«Und dann gibt das einem Kraft, wenn man das nicht nur selber merkt, sondern einem auch etwas auf die Schultern geklopft wird und gesagt wird: hey gut gemacht.» (Interview 3)

«Die Wertschätzung der Leute drum herum, wo auch die Zwischenerfolge oder die Erfolge auch sehen und dann eigentlich mit dem dazu beitragen, dass man weitere Wege gehen kann.» (Interview 3)

«...wenn die Wertschätzung von diesen kleinen Etappen nicht da ist von dieser Bezugsperson, dann ist die Motivation vielleicht weniger da.» (Interview 3)

«Er hat geschaut und wenn etwas gefehlt hat, hat er meinen Berufsbildner angerufen und nachgefragt. Er ist drangeblieben. Auch wenn ich manchmal Sachen vergessen oder schlechte Zeiten hatte, hat er mich gefragt und mich ermutigt.» (Interview 7)

«Ähm, es gibt dann immer noch etwas das Tüpfelchen auf dem "i", wie das Loben und alles und ich meine, mehr motiviert durch den Herrn Imfeld (...) dadurch, dass die Arbeit mit dem Herrn Imfeld so gut funktioniert hat, ist die Motivation sicher auch geblieben oder gut da gewesen.» (Interview 3)

«Der hat sozusagen nicht nur motiviert, sondern in allen Bereichen mitgeholfen, wo er gekonnt hat.» (Interview 5)

Die Klienten äusserten auch, dass sie bei sich das Bedürfnis wahrnahmen, der Fachperson *etwas zurückgeben* zu wollen, da sich diese stark für sie eingesetzt hatte. Vereinzelt beschrieben die Befragten, dass sie etwas *dem Case Manager zuliebe* getan oder erledigt haben, was sie sonst nicht getan hätten.

«Definitiv! Gerade, wenn man die Chance bekommt, obwohl man die Lehrstelle eigentlich schon verloren hat, muss man sich auch etwas beweisen. Das nochmals aufzugeben, wäre auch ein bisschen schade gewesen. Nicht nur mir gegenüber, sondern auch gegenüber Herr Sidler. Er hat sich doch grosse Mühe gegeben, dass es so entstanden ist, wie es ist.» (Interview 6)

«...er ist mega auf meiner Seite, so, das habe ich voll cool gefunden.» (Interview 4)

8. Diskussion der Forschungsergebnisse

In den folgenden Ausführungen werden die zentralen Erkenntnisse aus den Leitfadenterviews mit den Inhalten der Grundlagenkapiteln verknüpft und interpretiert. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage, um die Forschungsfragen zu beantworten.

8.1 Begleitung im CM BB

Die nationale Evaluation zeigte, dass das CM BB auf betroffene Jugendliche eine direkte Wirkung hatte. So gaben knapp 90 Prozent der Befragten an, dass sich das CM BB positiv auf die Ausbildungssituation ausgewirkt respektive diese verbessert hat. Ebenso waren 90 Prozent sehr oder mindestens eher zufrieden (siehe Kapitel 3.2.3). Auch die sechs Jugendlichen, die in der Evaluation des CM BB Kanton Zug im Jahr 2015 befragt wurden, schrieben dem CM BB einen positiven Einfluss auf ihre Gesamtsituation zu. Sie sahen den Gewinn vor allem hinsichtlich der Unterstützung, die sie bekommen haben. Für sie war es erwiesen, dass sie ohne Unterstützung nicht oder nicht so schnell zum Ziel des erfolgreichen Abschlusses gekommen wären (vgl. Kapitel 3.6). Die aktuell erhobenen Daten zeigen im Kapitel 7.1, dass die **Begleitung** für die sieben Befragten ebenfalls wertvoll und bedeutend war. Für sie war der Einfluss des Case Managers wichtig bis sehr wichtig. Einigkeit herrschte auch darüber, dass die eigene Zukunft ohne die Kooperation mit dem CM BB Kanton Zug anders herausgekommen wäre.

Anhand dieser Ausführungen lässt sich aus der Sicht der Autorinnen sagen, dass das Angebot CM BB für die Betroffenen eine wirksame Unterstützungsmassnahme zu sein scheint. Es deutet darauf hin, dass das CM BB es schafft, gefährdete Jugendliche und junge Erwachsene zu stärken und sie auf dem Weg zum nachobligatorischen Abschluss wirkungsvoll zu begleiten. Das CM BB trägt somit wahrscheinlich seinen Teil dazu bei, den von Katrin Kraus (2010) in Kapitel 3.1 genannten individuellen, zielgruppenspezifischen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen und erfüllt somit zentrale Kernaufgaben der Sozialen Arbeit.

8.2 Erfolgsfaktoren

Als einer der Erfolgsfaktoren kristallisierte sich die **Haltung der Case Manager** heraus. Dazu gehörte gemäss den Antworten der Jugendlichen Interesse, Aufmerksamkeit und Präsenz. Ebenso war es ihnen wichtig, dass die Case Manager aktiv nachfragten und als offene sowie neutrale Gesprächspartner agierten. Zentral war zudem die Akzeptanz für die eigene Person und die Herausforderungen. Bedingungsfreies Wertschätzen und Präsenz seitens der Professionellen zählen zu den zentralen Beziehungsvariablen für eine gute Arbeitsbeziehung (vgl. Meyer, 2019 und 2020), Kapitel 4.1.3). Dadurch, dass es den Case Managern gelungen ist, eine solche Haltung einzunehmen, fühlten sich die Jugendlichen wahr- und ernstgenommen. Die Grundlagen für eine funktionierende Arbeitsbeziehung waren somit vorhanden und die Jugendlichen konnten sich während dem Begleitprozess auf die Kooperation einlassen.

Die gelebte Haltung geht zudem einher mit den ethisch elementaren Case-Management-Werten «Sorge für das Wohl der Adressatinnen und Adressanten sowie Toleranz» (vgl. Mennemann et al., 2020, Kapitel 2.6). Auch der Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz von AvenirSocial beinhaltet in ähnlichen Worten dieselben ethischen Grundlagen. Es scheint sich zu bestätigen, dass die Orientierung an ethischen Grundlagen für die Arbeit mit den Klientinnen und Klienten unausweichlich ist.

Im Zuge der ersten Evaluation des CM BB Kanton Zug kristallisierten sich verschiedene **Rollen** der Case Managerinnen und Case Manager des CM BB Kanton Zug heraus. Dazu gehören, wie in Kapitel 3.5 beschrieben, die Fallführungsrolle, die Koordinationsrolle, die Vermittlungsrolle, die Vernetzungsrolle, die anwaltschaftliche Rolle sowie untergeordnet die Coachingrolle (vgl. Schmidlin, 2015). Diese Rollen charakterisieren die Arbeit mit den Klientinnen und Klienten und gehören zum Konzept. Für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen waren sie auf dem Weg zum Erfolg sehr bedeutend. So schätzten sie beispielsweise, dass die Case Manager die Fäden in den Händen hielten und für sie klar war, wer ihre Ansprechperson war. Genauso wichtig war, dass sie jemanden hatten, der gemeinsam mit ihnen die nötigen Unterstützungsmassnahmen organisierte sowie die Zusammenarbeit mit anderen Fachpersonen koordinierte. Das Bewusstsein über die Rollen, den gezielten Einsatz und die transparente Information darüber, ist von den Professionellen zu erwarten (vgl. Wendt, 2010, Kapitel 2.4).

Genau wie in der Evaluation des CM BB Kanton Zug im Jahr 2015 war es für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen wichtig, dass die Begleitung dauerhaft war und sie während der gesamten Zeit auf eine Ansprechperson zurückgreifen konnten. Sie schätzten es, dass sie auch Themen besprechen konnten, die nicht direkt mit der Ausbildung zusammenhingen. Daraus lässt sich schliessen, dass Kontinuität in der Kooperation wichtig ist. Dank dieser ist es den Jugendlichen und jungen Erwachsenen leichter gefallen, Vertrauen aufzubauen. Die rasche Verfügbarkeit der Case Manager zählte ebenfalls zu den Erfolgsfaktoren. Aus diesen Ausführungen lässt sich subsumieren, dass die **Ausgestaltung des Angebots** des CM BB eine grosse Rolle könnte und die aktuellen Handlungsspielräume zwingend beibehalten werden müssen.

8.3 Arbeitsbeziehung

Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen wurden explizit nach ihrer Beziehung zum begleitenden Case Manager befragt. Dabei war hilfreich, dass sie einzelne **Indikatoren** nennen konnten, welche für sie für eine gute Arbeitsbeziehung ausmachen. An erster Stelle wurde das *Interesse*, dass sie als Person von Seiten der Fachperson gespürt haben, genannt. Wie in Kapitel 4 ausgeführt, gehört neben der persönlichen Authentizität und der nichtwertenden Akzeptanz das einführende Verstehen (Empathie) seitens der Fachperson zwingend zu einer gelingenden Arbeitsbeziehung (vgl. Meyer,

2019 und 2020). Mit einer empathischen Haltung zeigt die Fachperson Interesse sowohl am Klienten als Person, als auch an der problematischen Situation. Es ist dies eine ganzheitliche Sichtweise und steht am Anfang einer Arbeitsbeziehung, bevor ein Arbeitsbündnis und eine gemeinsame Problembearbeitung angegangen werden können.

Das für die Klienten spürbare und als positiv bewertete Interesse zeugt auch davon, dass sich die Fachpersonen mit der Beziehungsgestaltung und mit der Asymmetrie der Interaktionspartner bewusst auseinandergesetzt haben und diese «nicht einfach so» passiert ist. Stemmer-Lück (2004) spricht in diesem Zusammenhang von dyadischen Beziehungen zwischen der Fachperson und der Klientel, wobei Interaktionen auf der verbalen und der non-verbalen Ebene der beiden Interaktionspartner stattgefunden haben. (vgl. Stemmer-Lück, 2004, Kapitel 4.1.1). Dabei ist es den begleitenden Case Managern gelungen, eine professionelle Rollenbeziehung und eine persönliche Beziehung unter Berücksichtigung der nötigen Abgrenzung zu verbinden und die Berufsrolle kompetent auszufüllen. Dies erfordert eine reflektierte, theoretisch fundierte und sich an Normen und Methoden orientierende, begründbare Beziehungsgestaltung (vgl. Gahleitner, 2017, Kapitel 4.1.3).

Als weiteren Indikator für die als positiv gewertete Arbeitsbeziehung schien für die Befragten gewesen zu sein, dass sie das Gefühl gehabt haben, die Fachperson sei präsent und auf dem Laufenden. So wurden die zuverlässigen Nachfragen seitens der Case Manager als *Präsenz* gewertet. Dies könnte mit dem bewussten Aufbau eines Arbeitsbündnisses interpretiert werden. Dieses zeichnet sich durch eine gemeinsame Ziel- und Problembearbeitung und damit durch eine Zweckgebundenheit aus. Dies wiederum setzt voraus, dass die begleitende Fachperson über den aktuellen Stand der Situation, in welcher sich die Klientin oder der Klient befindet, informiert und im Sinne einer zeitnahen Intervention präsent ist (vgl. Meyer, 2019; 2020, Kapitel 4.1).

Wichtig schien für die Interviewten in Bezug auf die Arbeitsbeziehung auch gewesen zu sein, dass sie das Gefühl hatten, in ihrer Person und Meinung *respektiert* worden zu sein und dass von Seiten der Fachpersonen ehrlich kommuniziert wurde. Diese Aussagen können mit der Authentizität als unabdingbares Merkmal einer Arbeitsbeziehung gewertet werden (vgl. Meyer, 2019 und 2020, Kapitel 4.1.3).

Weiter gaben die Befragten an, dass die Qualität der Arbeitsbeziehung unmittelbar mit der **Persönlichkeit** der zuständigen Fachperson zusammenhing, im Sinne von, dass die «Chemie stimmt». In der Theorie gehen die Meinungen bezüglich der Abgrenzung zwischen der professionellen und der privaten Beziehungsgestaltung auseinander. Da in einer Beziehung immer zwei Interaktionspartner involviert sind, gibt sich die Fachperson zusätzlich zur Rolle, die sie einnimmt, auch immer als Mensch in die Arbeitsbeziehung ein. Insofern scheint als Handlungsempfehlung für die Fachperson wichtig, die professionelle Rollenbeziehung mit der

persönlichen Beziehung zu verbinden und immer wieder zu reflektieren (vgl. Abeld, 2017, Kapitel 4.1.3).

Ein wesentlicher Wirkfaktor in der als positiv bewerteten Arbeitsbeziehung war für die Befragten, dass sie tatkräftige **Unterstützung** spürten. Jemanden an der Seite zu haben, der sich der Problematik bewusst war und zu wissen schien, welche Schritte nacheinander eingeleitet werden mussten, verschaffte den Klienten wieder einen Überblick und gab ihnen Sicherheit. Gerade in der Begleitung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist es für diese zentral, ein verlässliches Gegenüber zu haben, welches die Bedingungen schafft, damit sie ihr Entwicklungspotenzial entfalten können (vgl. Knafla et al., 2016, Kapitel 4.5).

Innerhalb der Beziehungsgestaltung kommt dem **Vertrauen** eine zentrale Rolle zu, weshalb dieses als eigentlicher Wirkfaktor genannt werden kann. Der Vertrauensaufbau ist die Grundlage für eine gelingende Arbeitsbeziehung. Gerade in der Arbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen soll als erstes ein eigentliches Beziehungsklären stattfinden und damit in den Aufbau von Vertrauen investiert werden. Nur wenn sich Jugendliche als Person, unabhängig von ihrem Verhalten und Handeln, grundsätzlich akzeptiert fühlen, begegnen sie ihrem Gegenüber mit Vertrauen und nur dann ist es ihnen möglich, ihr Entwicklungspotenzial auszuschöpfen (vgl. Schäfter, 2010, Kapitel 4.4). Die Befragten machten unterschiedliche Angaben, wie schnell sie zur Fachperson Vertrauen gefasst hatten. Dies könnte einerseits mit der Persönlichkeit und andererseits mit den Beziehungserfahrungen in der Biografie zusammenhängen. Die Erfahrungen aus den Bindungsprozessen in der Kindheit sind elementar mit Vertrauensprozessen verknüpft und haben damit unmittelbar Einfluss auf das Beziehungsverhalten. Gerade bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen in komplexen Situationen sind Brüche in der Beziehung zu primären Bezugspersonen aus der Biografie bekannt. Diese prägen das persönliche Beziehungsschemata, welches auch das spätere Beziehungsverhalten als Erwachsene beeinflusst. Es ist für diese Jugendlichen evident wichtig, alternative Beziehungserfahrungen machen zu können, um ein neues Schemata zu verfestigen (vgl. Knafla et al., 2016 & Bowlby, 2018, Kapitel 4.2 und 4.4). Eindrücklich kam dies in den Aussagen einiger Jugendlichen zum Ausdruck, welche die begleitende Fachperson des CM BB als «eine Art Elternersatz» bezeichneten, was erleichternd für den Vertrauensaufbau gewirkt zu haben scheint und positiv bewertet wurde. Die Befragten schienen sich auch erst auf einen Veränderungsprozess eingelassen zu haben, als sie zur Fachperson Vertrauen gefasst und die Arbeitsbeziehung als verlässlich erlebt haben (vgl. vgl. Knafla et al., 2016, Kapitel 4.5).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Arbeitsbeziehung als bestätigter Wirkfaktor gilt und ausschlaggebend für eine positive Veränderungsmotivation ist (vgl. Meyer, 2019, Kapitel 4.1-4.5). In diesem Sinn kann von der Arbeitsbeziehung als Methode professionellen Handelns

gesprächen werden, in welche es sich lohnt, zu investieren. Bei dieser Interpretation ist folgendes zu berücksichtigen: Die Befragten gaben ausnahmslos an, dass sie die Beziehung zum Case Manager als vertrauensvoll, unterstützend und wertvoll angesehen haben. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit liegen keine Aussagen zu problembehafteten professionellen Beziehungen vor. Deshalb können keine Aussagen hinsichtlich eines allfälligen Unterschieds in Bezug auf die Motivation oder den Erfolg gemacht werden. Da aufgrund der Stichprobenziehung ausschliesslich Jugendliche und junge Erwachsene befragt wurden, welche die Ausbildung erfolgreich abschliessen konnten, drängt sich die Interpretation auf, dass die gelungene Arbeitsbeziehung als Wirkfaktor und nur in direktem Zusammenhang mit dem Erfolg gedeutet werden kann.

8.4 Motivation

Obwohl es sich beim Case Management Berufsbildung Zug um ein freiwilliges Angebot handelt, konnte bei den zu begleitenden Jugendlichen und jungen Erwachsenen nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass sie motiviert zu den Terminen erschienen. Oftmals standen sie stark unter Druck, entweder durch den drohenden Verlust der Ausbildungsstelle oder durch Versagensängste, wie die Angst, keine Lehrstelle zu finden oder die Anforderungen wiederholt nicht zu erfüllen. Es bestand durchaus ein gewisser Zwang, das Angebot des CM BB in Anspruch zu nehmen, um die befürchteten Konsequenzen abzuwenden. Die befragten Klienten konnten gezielte Aussagen machen, was sich dennoch positiv auf ihre Motivation ausgewirkt hatte, damit sie die Herausforderungen angehen konnten.

Eine wichtige Ressource scheint dabei die **Eigenmotivation** zu sein. Einzelne Befragte gaben an, dass sie sich immer wieder selbst motivieren konnten, bspw. durch die Einstellung, dass jede schwierige Situation, die sie gemeistert haben, sie stärker werden liess. Ein Befragter vertrat die Meinung, dass nur Eigenmotivation erfolgreich sein kann und dies einem niemand abnehmen kann. Diese Haltung schien gerade auf den Durchhaltewillen positiven Einfluss zu haben. Der Durchhaltewillen weist wiederum auf eine Zielgerichtetheit hin, welche als grosser motivationaler Verstärker gilt (vgl. Klug & Zobrist, 2016, Kapitel 5.1.2). In der Annahme, dass nach der Konsistenztheorie nach Grawe (2004) der Mensch eine Kongruenz und Konsistenz als Übereinstimmung von Bedürfnissen und Bedürfnisbefriedigung anstrebt, könnte dieser Antrieb, mit einem Ziel vor Augen (Bedürfnisbefriedigung) durchzuhalten, auch erklärt werden (Klug & Zobrist, 2016, Kapitel 5.1.2). Eine andere Interpretation für das Vorhandensein von Eigenmotivation findet sich in der aktuellen Motivationsforschung, wonach der Mensch, so lange er lebt, über einen eigenen Antrieb verfügt, den gewünschten Zielzustand zu erreichen (Leitz, 2015, Kapitel 5.1).

Viele der Befragten nannten, dass das Sehen von **Perspektiven** ihre Motivation massgeblich beeinflusst hat. Diese als Erfolge oder Teilerfolge genannten Erlebnisse schienen während der gesamten Ausbildungszeit sehr wichtig zu sein und wurden durch die begleitenden Case Manager mit dem gemeinsamen Formulieren von Teilzielen aktiv unterstützt. Diese Arbeit an vereinbarten

Themen und Zielen stellt eine Daueraufgabe dar und soll während der gesamten Zeit parallel zur Beziehungsgestaltung von Seiten der Fachpersonen im Fokus stehen und aktiv unterstützt werden. Denn nur die Arbeit «auf zwei Ebenen» führt schliesslich zum gewünschten Veränderungsverhalten und damit zum Erfolg (vgl. Meyer, 2019, Kapitel 5.6).

Nach dem Einfluss von **äusseren Faktoren** auf die Motivation befragt, gaben alle Klienten an, unterschiedlichen Druck gespürt zu haben. Dieser schien aber durchaus als hilfreich und wichtig wahrgenommen worden zu sein, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Einerseits wurden Aussagen gemacht, wonach sich die Befragten selbst unter Druck gesetzt haben, etwa unbedingt auch einen Lehrabschluss zu schaffen, wie alle anderen sein zu wollen oder endlich über eigenes Geld zu verfügen, um sich etwas leisten zu können. Andererseits schien auch Druck von aussen wahrnehmbar gewesen zu sein, etwa durch das soziale Umfeld oder das Sozialamt. Druck schien grundsätzlich die Motivation der Klienten beeinflusst zu haben und könnte im Zusammenhang mit der intrinsischen resp. extrinsischen Motivation stehen. In der Begleitung der Jugendlichen oder jungen Erwachsenen, welche vorwiegend extrinsisch motiviert das Angebot des CM BB Zug in Anspruch genommen hatten, wurde das Ziel der Unterstützung, diese Motivation in eine vorwiegend intrinsische zu verändern, gemäss der Befragten erreicht (vgl. Klug & Zobrist, 2016, Kapitel 5.2).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Ziel in der motivierenden Sozialen Arbeit sein muss, sich an den Stärken der Klientel zu orientieren (Ressourcenorientierung), Vertrauen aufzubauen (vgl. Kapitel 8.3), die eigenen Kompetenzen zu stärken und damit eine Hilfe zur Selbsthilfe zu sein (vgl. Puhl, 2002, Kapitel 5.4). Im Bereich der Motivation ist dies gemäss den Befragten ausnahmslos gelungen, was massgeblich zum erfolgreichen Abschluss beigetragen haben dürfte.

8.5 Einfluss der Arbeitsbeziehung auf die Motivation

Wie im Kapitel 7.5 beschrieben, handelt es sich beim Zusammenspiel der Arbeitsbeziehung mit der Motivation um die **Kernkategorie** dieser Forschungsarbeit. Im Folgenden werden die Aussagen der befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen interpretiert, welche im Hinblick auf ihre Veränderungsbereitschaft im direkten Zusammenhang mit der Arbeitsbeziehung zum begleitenden Case Manager gemacht wurden. Die **Veränderungsbereitschaft** der Befragten wird demnach mit ihrer Motivation, sich mit anstehenden Themen auseinanderzusetzen und Ziele umzusetzen, gleichgesetzt.

Für einige der Befragten schien es wichtig, mit dem Case Manager jemanden an der Seite zu wissen, der auf Erfolge *wertschätzend* und damit *bestärkend* reagierte und über zwischenzeitliche Tiefs mit dem *Aufzeigen von Perspektiven* und anerkennenden Worten wieder verstärkend auf die Motivation der Jugendlichen und jungen Erwachsenen wirkte. In diesem Zusammenhang kann das Vorgehen

der Fachpersonen mit dem pädagogischen Bezug nach Nohl (1933) interpretiert werden (vgl. Ansen, 2009, Kapitel 5.6). Dabei wird die Fachperson als «Begleiter im Alltag» beschrieben, eine Rolle, welche gerade bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen in komplexen Situationen oftmals nicht durch die Eltern ausgefüllt wird.

Das Aufrechterhalten einer Arbeitsbeziehung wurde in diesem Zusammenhang von den Klienten als «*Dranbleiben*» oder «*auf-dem-Laufenden-sein*» beschrieben. Einige der Befragten schienen das Bedürfnis verspürt zu haben, im Sinne des Prinzips der Reziprozität⁶ das persönliche Engagement des begleitenden Case Managers auszugleichen, indem sie sich verstärkt anstrebten oder Zielvereinbarungen umsetzten.

Die Arbeitsbeziehung im Bereich der Sozialen Arbeit wird in verschiedenen Theorien, wie in den Kapitel 4 und 5 ausgeführt, als entscheidender Wirkfaktor oder auch als Methode bezeichnet, um mit Klienten oder Klientinnen an einer gemeinsam definierten Zielvereinbarung zu arbeiten. Durch eine gelungene Arbeitsbeziehung, welche sich durch *Verlässlichkeit* und *Vertrauen* auszeichnet, ist es Jugendlichen und jungen Erwachsenen möglich, sich zu öffnen, die Veränderungsmotivation zu steigern und sich somit auf einen Prozess einzulassen (vgl. vgl. Knafla et al., 2016, Kapitel 5.6). Diese Theorie bestätigten einige der Befragten mit ihren Aussagen (vgl. Kapitel 7.5).

Die Veränderungsmotivation lässt sich mit dem Transtheoretischen Modell (TTM) nach Prochaska et al. (1994) anschaulich beschreiben. Unter Einbezug dieses Phasenmodells wird in der Begleitung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen berücksichtigt, dass die Einstellungs- und Verhaltensänderung einen Prozess darstellt und ein erfolgreiches Voranschreiten zum jeweils nächsten Stadium durch die beratende Person unterstützt werden kann (vgl. Maurischat et al., 2002, Kapitel 5.1.4).

Der Wunsch der Jugendlichen und jungen Erwachsenen nach einer verlässlichen Beziehung und Begleitung kann als Wunsch nach Orientierung und Sicherheit interpretiert werden. Jemanden an der Seite zu haben, der weiss, was zu tun ist und sie dabei bei der Umsetzung der eigenen Ziele unterstützt und ihnen so ermöglicht, motiviert und mit Perspektiven vor Augen ihr Potenzial zu entfalten. Eine solche Begleitung steht für eine reflektierte Arbeitsbeziehung, welche unmittelbar auf die Motivation der Klientel unmittelbar positiven Einfluss nimmt (vgl. Ansen, 2009 und Böhnisch, 1998, Kapitel 5.6).

⁶ Als Reziprozität wird im Bereich der Sozialwissenschaften «ein gegenseitiger, konditionaler Austausch von Ressourcen definiert» (Roger Berger & Heiko Rauhut, 2015, S. 715)

9. Handlungsempfehlungen für die Soziale Arbeit

Die im Kapitel 8 erarbeiteten Synthesen bilden die Grundlage für die nachfolgenden Handlungsempfehlungen. Diese sollen Fachpersonen und Professionelle der Sozialen Arbeit in der Praxistätigkeit im Bereich CM BB unterstützen. Ebenfalls ergeben sich aus den Empfehlungen Forderungen an die Disziplin der Sozialen Arbeit und in diesem Zusammenhang auch an die Ausbildung in diesem Feld.

9.1 Handlungsempfehlungen für die Praxistätigkeit im Bereich CM BB

Die Diskussion der Forschungsergebnisse zeigt deutlich, dass die tragende Arbeitsbeziehung die entscheidende Variable während der Begleitung war. Sie war einerseits ein Erfolgsfaktor an sich, andererseits hatte sie einen grossen Einfluss auf die Motivation.

In der Beziehungsarbeit gilt es zu berücksichtigen, dass sich die professionelle Beziehungsgestaltung nicht völlig von der persönlichen trennen lässt (vgl. Kapitel 8.3). Die Persönlichkeit der Fachpersonen hat immer einen Einfluss auf die Qualität der Arbeitsbeziehung. Die Arbeitsbeziehung muss laufend reflektiert werden. Treten Störungen auf, gilt es zu hinterfragen, ob diese mit der eigenen Persönlichkeit zu tun haben könnten.

Die Ausführungen in den Kapiteln 8.4 und 8.5 zeigen, dass eine gute Arbeitsbeziehung und eine wohlwollende Haltung die Motivation stark beeinflussen und der Kooperation dienen. Dafür braucht es geeignete Methoden im Bereich der Motivationsförderung und das Bewusstsein, dass es sich auch für Klientinnen oder Klienten, welche ein freiwilliges Angebot in Anspruch nehmen, nach einem Zwangskontext anfühlen kann.

Mit der Einhaltung der ethischen Grundlagen erfüllen die Professionellen mit einem sozialarbeiterischen Hintergrund eine der Handlungsmaximen des eigenen Berufskodex. In interdisziplinären Teams ist es ihre Aufgabe, auf die Einhaltung dieser zu achten und bei Abweichungen auf diese aufmerksam zu machen.

Das CM BB erfüllt wichtige Ziele der Sozialen Arbeit (vgl. Kapitel 8.1). Dabei spielte die Ganzheitlichkeit des Angebots, die auf Dauer ausgerichtete Begleitung sowie die Verfügbarkeit der Case Manager eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel 8.2). Um diese Erfolgsfaktoren umsetzen zu können, müssen genügend personelle und zeitliche Ressourcen sowie Strukturen, die das ermöglichen, gewährleistet sein. Sind sie vorhanden, ist alles daran zu setzen, sie zu erhalten. Fehlen sie, ist es Aufgabe der Fachpersonen, sich dafür einzusetzen und die Qualität des Angebots mitzuprägen und mitzugestalten.

9.2 Handlungsempfehlungen für die Disziplin Soziale Arbeit

Wie in Kapitel 3.1 erläutert, haben immer mehr Jugendliche und junge Erwachsene bereits am Übergang 1 Mühe, den Einstieg in die berufliche Grundbildung zu schaffen. Auch während der Ausbildung kämpft eine wachsende Anzahl mit vielfältigen Herausforderungen, die dazu führen können, dass es zu Lehrabbrüchen kommt oder sie gar aus dem Berufsbildungssystem herausfallen. Das wiederum kann weitreichende Konsequenzen für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung der Jugendlichen und jungen Erwachsenen haben. Zusätzlich verliert das Berufsbildungssystem durch die Schwächung der Berufsbildung an sozialer Integrationskraft. Das wirkt sich nachteilig auf die gesamte Gesellschaft aus. Wie in Kapitel 8.1 dargelegt, existiert mit dem CM BB ein Unterstützungsangebot, dem es gelingt, diese Herausforderungen abzufedern und die berufliche Grundbildung zu stärken. Aus der Sicht der Autorinnen sind Professionelle der Sozialen Arbeit dafür prädestiniert, im CM BB tätig zu sein. Sie kennen einerseits das Handlungskonzept Case Management der Sozialen Arbeit, welches vom CM BB als Grundlage genutzt wird (vgl. Kapitel 2). Andererseits bringen sie die nötigen Kompetenzen mit, um die vielfältigen Anforderungen an Case Managerinnen und Case Manager zu erfüllen (vgl. Kapitel 2.5). Zudem gehören der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung sowie die systemisch-lösungsorientierte Beratung zu den Kernkompetenzen der Sozialen Arbeit.

Gemäss dem Berufskodex hat die Soziale Arbeit das Ziel, Menschen sozial zu integrieren. Er verlangt in den ethischen Grundlagen von den Professionellen, dass sie sich für das Recht auf Ausbildung, Chancengleichheit und Erwerbsarbeit einsetzen. Die Soziale Arbeit als Disziplin ist demnach bereits aus diesen Zielen dazu aufgefordert, ihren Beitrag dazu zu leisten, Jugendliche und junge Erwachsene im Bereich der Beruflichen Grundbildung zu unterstützen.

Nach Ansicht der Autorinnen dieser Bachelorarbeit steht die berufliche Grundbildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen aktuell noch zu wenig im Fokus der Sozialen Arbeit. Es drängt sich somit auf, dass sich die Soziale Arbeit als Profession noch stärker im Berufsfeld des CM BB positioniert.

9.3 Handlungsempfehlungen für die Ausbildung angehender Fachkräfte Sozialer Arbeit

Wie in Kapitel 2 dargelegt, sieht sich die Soziale Arbeit vermehrt mit Klientinnen und Klienten konfrontiert, die sich in komplexen Lebenslagen befinden. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, erweist sich das Case Management als erfolgreiche Praxismethode. Die Koordination der involvierten Fachstellen und die längerfristige Begleitung der Klientel gelten als eigentliche Kernkompetenzen des Case Managements. Das zeigte sich auch im CM BB.

Die Autorinnen kommen einerseits aufgrund der eigenen Praxistätigkeit und andererseits aufgrund der vertieften Auseinandersetzung mit der Thematik zum Schluss, dass sowohl die Methode des Case Managements als auch die Beziehungsarbeit als Methode der Sozialen Arbeit im Studium stärker gewichtet werden sollten, beispielsweise durch die Ausgestaltung eines spezifischen Moduls. Die Fachdisziplin Case Management bekäme auf diese Weise das nötige Gewicht innerhalb der Sozialen Arbeit und angehende Fachkräfte verfügten bereits beim Berufseinstieg über zusätzliche Kompetenzen und Instrumente, welche gerade für die Beratung und Begleitung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Hinblick auf deren erschwerten Berufseinstieg wichtig sind. Die Autorinnen dieser Arbeit sehen zusätzlich in der Sensibilisierung für die kooperative interdisziplinäre Zusammenarbeit und für den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer professionellen Arbeitsbeziehung als Methode in der Beratung Potenzial.

10. Schlusswort

Die Forschung war spannend und hat interessante Ergebnisse hervorgebracht. Auch die Synthese mit der Theorie förderte aufschlussreiches Wissen zu Tage. Zusammen wird beides genutzt, um die Fragestellungen zu beantworten und das persönliche Fazit zu ziehen. Abgerundet wird das Schlusswort dieser Forschungsarbeit mit einem kleinen Ausblick und der Danksagung.

10.1 Beantwortung der Fragestellungen

Die ersten beiden Fragen (I und II) werden mit den Ausführungen in den Grundlagenkapiteln beantwortet. Die Antworten auf die Forschungsfragen III und IV basieren auf den erzielten Ergebnissen der Forschung. Aus den nachfolgenden Interpretationen resultieren die Handlungsempfehlungen für die Praxis der Sozialen Arbeit und damit die Schlussfolgerungen zur Beantwortung der fünften Frage (V).

- I. Welche Rolle spielt das Case Management Berufsbildung in der beruflichen Grundbildung und welchen Beitrag leistet die Soziale Arbeit dabei?

Das CM BB spielt erwiesenermassen eine wichtige Rolle in der beruflichen Grundbildung. Das zeigte bereits die Studie von Häfeli und Schellenberger, die 2009 belegten, dass das CM BB wesentlich zu einem erfolgreichen Abschluss und zur beruflichen Integration im Berufsfeld beiträgt (vgl. Kapitel 5.5). Auch die nationale Evaluation im Jahr 2015 machte deutlich, dass es das CM BB schafft, Jugendliche und junge Erwachsene auf dem Weg zum ersten beruflichen Abschluss erfolgreich zu begleiten. Zudem rückt das CM BB die bestehende Problematik am Übergang 1 stärker in den Fokus (vgl. Kapitel 3.2). Es ist ein wichtiges Puzzleteil, um die soziale Integrationskraft des dualen Berufsbildungssystem zu erhalten. Durch das Halten der Jugendlichen und jungen Erwachsenen im System gelingt es, individuelle und gesellschaftliche Probleme zu verhindern. Das CM BB ist somit ein bedeutsamer Pfeiler der beruflichen Grundbildung.

Die Soziale Arbeit leistet einen wesentlichen Beitrag. Einerseits diene das Handlungskonzept Case Management dem CM BB bei der Einführung als Grundlage. Die einzelnen Bausteine wurden übernommen und adaptiert (vgl. Kapitel 2 und Kapitel 3). Andererseits bringen die Professionellen der Sozialen Arbeit die nötigen Kompetenzen mit, um die vielfältigen Anforderungen an Case Managerinnen und Case Manager zu erfüllen. Sie sind qualifiziert dafür, Jugendliche und junge Erwachsene im Bereich der beruflichen Grundbildung zu unterstützen. Das CM BB und die Sozialen Arbeit erfüllen gemeinsam wichtige Ziele und Verpflichtungen aus dem Berufskodex.

II. Wie hängt die Beziehungsgestaltung mit der Motivation bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen zusammen?

Wie in Kapitel 5.6 ausgeführt, spielt die Arbeitsbeziehung in der Begleitung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine wichtige Rolle. Wird die Motivation der begleiteten Klientel als Durchhaltevermögen und Veränderungsbereitschaft definiert, ist der Zusammenhang zwischen der Arbeitsbeziehung zur Fachperson und der Motivation der befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen klar ersichtlich. Da während einer längerdauernden Begleitung, wie es in diesem Fall eine mehrjährige Ausbildung darstellt, die Motivation Schwankungen ausgesetzt ist, ist es für die Klientel umso wichtiger, eine Fachperson an der Seite zu wissen, die über die Methoden verfügt, Motivationstiefs positiv zu beeinflussen. Umso wichtiger scheint dies bei Jugendlichen oder jungen Erwachsenen zu sein, welche nicht über die nötige Unterstützung im familiären Umfeld verfügen oder bereits Erfahrungen mit Lehrabbrüchen gemacht haben. Damit sich die Jugendlichen oder jungen Erwachsenen auf einen Prozess einlassen können, welcher eine gemeinsame Problemdefinition- und -bearbeitung zum Ziel hat, ist vorgängig der Aufbau einer auf Vertrauen basierenden tragfähigen Arbeitsbeziehung die Voraussetzung.

III. Wie erlebten die Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Case Management Berufsbildung Kanton Zug die Begleitung durch die Fachpersonen und welche Faktoren führten aus ihrer Sicht zum erfolgreichen Abschluss der beruflichen Grundbildung?

Durch die Begleitung erlangten die Jugendlichen und jungen Erwachsenen Klarheit und eine Perspektive. Die Zusammenarbeit stärkte ihnen den Rücken. Sie waren für die Arbeit der Case Manager dankbar und erlebten die Kooperation durchwegs als positiv. Der Einfluss der Case Manager war auf dem Weg zur Zielerreichung wichtig bis sehr wichtig. Alle taxierten die Begleitung als wertvoll. Die Haltung der Case Manager war einer der Erfolgsfaktoren. Es war wichtig, dass diese dabei geprägt war von Interesse, Aufmerksamkeit und Präsenz. Die unterschiedlichen Rollen waren auch ein Erfolgsfaktor. Die Funktionen dieser Rollen führten dazu, dass die Jugendlichen und jungen Erwachsenen die nötige Unterstützung erhalten haben. Die Ausgestaltung des Angebots zählte ebenfalls zu den Erfolgsfaktoren. Zu nennen sind diesbezüglich die Dauerhaftigkeit, die Ganzheitlichkeit und die Verfügbarkeit der Case Manager. Die Arbeitsbeziehung und die Motivation waren zentrale Faktoren auf dem Weg zum Erfolg. Als Indikatoren für eine gute Arbeitsbeziehung nannten die Befragten Interesse, Respekt und Ehrlichkeit. Die tatkräftige Unterstützung, die den Aufbau von Vertrauen ermöglichte, sowie die Persönlichkeit der Case Manager waren wichtige Elemente für die Qualität der Arbeitsbeziehung. Für die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Motivation waren die vorhandene Eigenmotivation und die Auseinandersetzung mit Perspektiven bedeutend. Auch der Druck der Case Manager sowie ein gewisser Druck von aussen wirkten sich auf die Motivation aus. Schliesslich waren

das Umfeld sowie das Alter, zusammengefasst als externe Faktoren, für den Erfolg der Begleitung mitverantwortlich.

IV. Inwiefern hat sich die Beziehungsgestaltung auf die Motivation der Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Case Management Berufsbildung Kanton Zug ausgewirkt?

In Bezug auf die Motivation während der Begleitung durch das CM BB Zug gaben einige der Befragten an, dass sie es einerseits geschafft haben, sich immer wieder selbst zu motivieren. Andere nannten klar die Unterstützung durch den Case Manager, welche sich positiv auf ihre Motivation, ihre Veränderungsbereitschaft und das Durchhaltevermögen ausgewirkt hat. Grundsätzlich kann klar festgehalten werden, dass sich das Aufrechterhalten einer verlässlichen Arbeitsbeziehung von Seiten des Case Managers förderlich auf die Motivation des Jugendlichen oder jungen Erwachsenen ausgewirkt hat. Dadurch war es dem Klienten möglich, zwischenzeitliche Motivationstiefs zu überwinden und die Ausbildung letztlich erfolgreich abzuschliessen.

V. Was lässt sich daraus für die zukünftige Arbeitsweise der Fachpersonen und der Professionellen der Sozialen Arbeit im Bereich CM BB ableiten?

Die befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen haben die Arbeitsbeziehung zum begleitenden Case Manager durchwegs als eher wichtig oder elementar wichtig bewertet. Im Bereich der Begleitung und Beratung stellte die gelungene Arbeitsbeziehung die Basis für den weiteren Verlauf der Ausbildung und schliesslich den erfolgreichen Abschluss der Befragten dar. Verlässlichkeit, Empathie und Transparenz halfen beim Aufbau von Vertrauen als Grundlage für die tragfähige Arbeitsbeziehung. Diese Faktoren wurden von Seiten der Klientel wahrgenommen und als positiv bewertet. Deutlich zum Ausdruck kam auch, dass es zwischen den Klienten und dem jeweils begleitenden Case Manager zu einem Arbeitsbündnis kam und sie gemeinsam auf ein bestimmtes Ziel hinarbeiteten. Den Case Managern ist es somit gelungen, durch das reflektierte Aufrechterhalten einer tragfähigen Arbeitsbeziehung unmittelbar Einfluss auf die Motivation, das Durchhaltevermögen und die Veränderungsbereitschaft der Klientel zu nehmen. Für die Professionellen der Sozialen Arbeit im Bereich CM BB lässt sich demnach ableiten, dass dem Aufbau von Vertrauen und der Aufrechterhaltung einer tragfähigen Beziehungsgestaltung während der gesamten Dauer der Begleitung grösste Aufmerksamkeit zukommen sollte. Die Autorinnen sind der Meinung, dass die professionelle Beziehung, gerade in einer längerdauernden Begleitung, durchaus als Methode der Sozialen Arbeit bezeichnet werden kann und entsprechend gewichtet werden sollte.

10.2 Persönliches Fazit

Warum soll eine Arbeitsbeziehung überhaupt als Methode in der professionellen Sozialen Arbeit genutzt werden? Für die Autorinnen ist aufgrund der vertieften Auseinandersetzung mit der Thematik klar, dass es das Ziel der Beratung und Begleitung sein muss, die Unterstützung derart zu gestalten, dass diese die Autonomie der Klientinnen und Klienten fördert und dazu beiträgt, dass sie ihr Potenzial entwickeln können. Sie sollen trotz komplexer Lebenssituation und Brüchen in der Bildungsbiografie die Motivation aufbringen können, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen und zu Handeln. Eine solche Arbeitsbeziehung zeichnet sich neben den in Kapitel 5.6 genannten Basisvariablen (vgl. Mayer, 2020, S. 106) durch das Engagement der jeweiligen Fachperson aus, welche eine Kooperation auf Augenhöhe anstrebt und Zuversicht vermittelt. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Motivation der Klientel aus. Eine professionelle Arbeitsbeziehung lässt sich nicht klar von der persönlichen Beziehung abgrenzen, da sich die Fachperson nicht nur in ihrer Rolle in die Beziehung einbringt, sondern auch als Mensch. Gerade bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen in komplexen Lebenssituationen spielt Verständnis, Wertschätzung und Zuwendung eine wichtige Rolle. Eine gute Arbeitsbeziehung kann so zur wichtigsten Ressource werden (vgl. Mayer, 2019, S. 65). Die Autorinnen dieser Forschungsarbeit sind davon überzeugt, dass die Gestaltung einer Arbeitsbeziehung nicht nur von den Fachkenntnissen und Umsetzung der Methodik abhängt, sondern auch wesentlich von der Haltung der Fachperson und der gelebten Kultur innerhalb der jeweiligen Institution. Insofern scheint es wichtig, diese Haltung in den Fokus zu rücken, gilt die Arbeitsbeziehung doch als eine der Kernkompetenzen der Sozialen Arbeit.

10.3 Ausblick

Die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit haben gezeigt, was im Bereich des Unterstützungsangebots CM BB zum Erfolg beiträgt. Dabei lag der Fokus ausschliesslich auf denjenigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die bis zum erfolgreichen Abschluss begleitet werden konnten. Die gewonnenen Erkenntnisse sind wichtig, um die Begleitungen weiterhin gewinnbringend zu gestalten.

Während der Arbeit haben sich weitere Fragen ergeben, die sich als eigenständige Forschungen anbieten würden. Spannend wäre zu erfahren, was es in der Zusammenarbeit mit derjenigen Zielgruppe bräuchte, bei welcher die Kooperationsbereitschaft während der Begleitung verloren geht. Gerade diese Jugendlichen und jungen Erwachsenen fallen oftmals durch das Raster, was aus der Sicht der Sozialen Arbeit verhindert werden sollte. Interessant wäre auch zu entdecken, ob in der Begleitung der weiblichen Klientinnen andere Erfolgsfaktoren eine Wirkung haben oder ob die unterschiedlichen fachlichen Hintergründe einen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben.

Die Herausforderungen am Übertritt 1 und während der beruflichen Grundbildung werden nicht weniger werden. Aufgrund der Schwierigkeiten, die sich daraus ergeben, ist es zentral, dieser Thematik mit der nötigen Aufmerksamkeit zu begegnen, sie weiter zu bearbeiten und allenfalls korrigierend einzugreifen.

10.4 Danksagung

Unser wichtigster Dank geht an die sieben ehemaligen Klienten des CM BB Kanton Zug, die sich für die Interviews zur Verfügung gestellt haben. Ohne ihre Bereitschaft wäre die Bachelorarbeit in der vorliegenden Form nicht zustande gekommen. Ein Dankeschön geht auch an die beiden Case Manager, die den Autorinnen die Türen zum Feld geöffnet haben.

Besonders bedanken möchten wir uns bei sämtlichen Fachpersonen, welche uns ihr Fachwissen, ihre Erfahrungen und ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben. Anita Glatt danken wir für die tatkräftige Unterstützung während dem Bachelor-Kolloquium. Anita Nelson möchten wir unseren Dank für ihre inhaltlichen Beiträge und die Literatur-Hinweise während dem Fachpoolgespräch aussprechen. Ein weiterer Dank geht an Armin Seherer, welcher uns während dem Schlusspurt positiv bestärkt und wertvolle Inputs für die Fertigstellung der Arbeit mitgegeben hat.

Schliesslich gilt der Dank allen Personen, die uns bei der Erstellung und Fertigstellung dieser Bachelorarbeit motivierend zur Seite standen und uns unterstützt haben.

Literaturverzeichnis

- Abeld, Regina (2017a). Professionelle Beziehungen in der Sozialen Arbeit. Eine integrale Exploration im Spiegel der Perspektiven von Klienten und Klientinnen. Wiesbaden: Springer VS.
- Abeld, Regina (2017b). Professionelle Beziehungen in der Sozialen Arbeit – Im Gespräch mit Dr. Regina Abeld. Podcast 011 sozial.audio. Gefunden unter <https://sozial.audio/2017/03/20/011-professionelle-beziehungen-in-der-sozialen-arbeit-im-gespraech-mit-dr-regina-abeld/>
- Ansen, Harald (2009). Beziehung als Methode in der Sozialen Arbeit. Ein Widerspruch in sich? *Soziale Arbeit. Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete*. 10.2009, 381-388.
- Arnold, Susan (2003). Vertrauensaufbau in der Sozialen Arbeit. In Thomas Fabian & Rudolf Schweikart (Hrsg.), *Brennpunkte der Sozialen Arbeit. Sozialpolitik-Grundfragen der Praxis-Studium und Beruf* (S. 117-154). Münster: Lit Verlag.
- AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. Bern: AvenirSocial.
- Berger, Roger & Rauhut, Heiko (2015). Reziprozität und Reputation. In Braun, Norman & Saam, Nicole J. (Hrsg.) *Handbuch Modellbildung und Simulation in den Sozialwissenschaften* (S.715). Wiesbaden: Springer VS
- Böhnisch, Lothar (1998). Grundbegriffe einer Jugendarbeit als «Lebensort». Bedürftigkeit, Pädagogischer Bezug und Milieubildung. In Böhnisch, Lothar, Rudolph, Martin, Wolf, Barbara (Hrsg.). *Jugendarbeit als Lebensort. Jugendpädagogische Orientierungen zwischen Offenheit und Halt. Dresdner Studien zu Erziehungswissenschaften und Sozialforschung* (S. 155-168). Weinheim Basel: Beltz Juventa
- Bowlby, John (2018). Bindung als sichere Basis: Grundlagen und Anwendung der Bindungstheorie (4. Aufl.). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Brisch, Karl Heinz & Hellbrugge, Theodor (Hrsg.) (2010). Bindung, Angst und Aggression. Theorie, Therapie und Prävention. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Case Management Berufsbildung Kanton Zug [CM BB Kanton Zug]. (2020). *Kennzahlenbericht 2020*. Zug: Case Management Berufsbildung Kanton Zug
- Döring, Nicola & Bortz, Jürgen (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. (5. vollständig überarb., akt. und erw. Aufl.). Berlin und Heidelberg: Springer Verlag.
- Dresing, Thorsten & Pehl, Thorsten (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende (8. Aufl.). Marburg: Eigenverlag.
- Ehlers, Corinna, Müller, Matthias & Schuster, Frank. (2017). Stärkenorientiertes Case Management. Komplexe Fälle in fünf Schritten bearbeiten. Berlin: Verlag Barbara Budrich.
- Egger, Marcel, Dreher, Thomas & Partner AG (2007), Vertiefungsstudie Bildungsangebote im Übergang von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung. Bericht. Bern.
- Egger, Marcel, Dreher, Thomas & Partner AG (2015). *Nationale Evaluation Case Management Berufsbildung. Schlussbericht*. Bern.

- Flick, Uwe (2009). Handbuch qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Gahleitner, Silke Birgitta (2017). Soziale Arbeit als Beziehungsprofession. Bindung, Beziehung und Einbettung professionell ermöglichen. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Gehrmann, Gerd & Müller, Klaus, D (2010). Aktivierende Soziale Arbeit mit nicht-motivierten Klienten (3.akt. Aufl.) Regensburg: Walhalla Verlag.
- Gissel-Palkovich Ingrid (2010). Case Management. Chancen und Risiken für die Soziale Arbeit und Aspekte seiner Implementierung in soziale Organisationen. In Volker Brinkmann (Hrsg.), *Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen* (2. Überarb. Aufl., S. 121-148). Wiesbaden: Gabler.
- Gissel Palkovich, Ingrid (2012). Case Management benötigt mehr Begriffs- und Inhaltsklarheit. Versuch einer Klärung. *Case Management*, 9 (1), 4 – 12.
- Gumpinger, Marianne (2010). Aktivierende Soziale Arbeit versus Fürsorge. In Gehrmann, Gerd & Müller, Klaus, D (Hrsg.), *Aktivierende Soziale Arbeit mit nicht-motivierten Klienten* (3. akt. Aufl.). Regensburg: Walhalla Verlag.
- Grawe, Klaus (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Grawe, Klaus (ohne Datum). Klaus-Grawe-Institut. Gefunden unter <https://www.klaus-grawe-institut.ch/>
- Häfeli, Kurt & Schellenberg, Claudia (2009). Erfolgsfaktoren in der Berufsbildung bei gefährdeten Jugendlichen. Bern: Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK).
- Heckhausen, Heinz, Gollwitzer, Peter Max, Weinert, Franz Emanuel (1987). *Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- Heiner, Maja (2004). Professionalität in der sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Helfferich, Cornelia (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In Jörg Blasius & Nina Baur (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Husi, Gregor (2019). Wissenschaft, Forschung und Praxis in der Sozialen Arbeit. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Kanton Zug (ohne Datum). Case Management Berufsbildung Zug. Gefunden unter <https://www.zg.ch/behoerden/volkswirtschaftsdirektion/amt-fur-berufsbildung/berufslehre-abschlusspruefung/unterstuetzungsmassnahmen/cm-zg/case-management>
- Kanton Zug (ohne Datum). Organisationen mit Leistungsauftrag. Gefunden unter <https://www.zg.ch/behoerden/org-mit-leistungsauftrag>
- Kähler, Harro Dietrich & Gregusch, Petra (2015). Erstgespräche in der fallbezogenen Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Keller, S. (Hrsg.) (1999). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg i.Br.: Lambertus.

- Klug, Wolfgang & Zobrist, Patrick (2016). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext. Tools für die Soziale Arbeit* (2. akt. Ausg.). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Knafla, Imke, Schär, Marcel & Steinebach, Christoph (2016). *Jugendliche stärken. Wirkfaktoren in Beratung und Therapie*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Kraus, Katrin (2010). Case Management Berufsbildung – Eine Reform im Kontext der Subjektivierung von Erwerbsarbeit. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften* 32, (2), S. 293-309. Gefunden unter https://www.pedocs.de/volltexte/2014/8602/pdf/SZBW_2010_2_Kraus_Case_Management.pdf
- Kuckartz, Udo (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Leitz, Iris (2015). *Motivation durch Beziehung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Löcherbach, Peter (2020). Welches Wissen und Können wird im Case Management gebraucht? *Case Management* 16 (2), S. 60-64.
- Löcherbach, Peter (2018). Qualifizierung im Case Management. Bedarf und Angebote. In Ruth Remmel-Fabßender, Wolfgang Klug, Peter Löcherbach, Wolf Rainer Wendt (Hrsg.), *Case Management. Fall- und Systemsteuerung in der Sozialen Arbeit* (5. überarb. Aufl., S. 238-272). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Mahr, Christoph (2018). *Praxishandbuch Integrative Psychotherapie. Ein methodenorientiertes und wegweisendes Grundlagenwerk*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Maurischat, Carsten, Auclair, Pierre, Bengel, Jürgen, Härter, Martin (2002). Erfassung der Bereitschaft zur Änderung des Bewältigungsverhaltens bei chronischen Schmerzpatienten. Eine Studie zum Transtheoretischen Modell. *Der Schmerz*, 40, 34-40.
- Mayer, Klaus (2020). Beziehungsgestaltung im Zwangskontext. In Deimel, Daniel & Köhler Thorsten (Hrsg.) *Delinquenz und Soziale Arbeit. Prävention – Beratung – Resozialisierung. Lehrbuch für Studium und Praxis*. (S. 95-115) Lengerich: Pabst Science Publishers
- Mayer, Klaus (2019). Beziehungsgestaltung als Herzstück Sozialer Arbeit. Promoting the importance of human relationships. Präsentation anlässlich des World social work day 19th march 2019. Gefunden unter https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2019/03/Beziehungsgestaltung-als-Herzstu%CC%8ck-Sozialer-Arbeit_2019_03_20.pptx.pdf
- Mennemann, Hugo, Götzmann, Thomas, Kanth, Eva, Köddewig, Sandra, Monzer, Michael & Pelosos, Claudio Peloso (2020). *Ethische Grundlagen der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management e.V. zum Handlungskonzept Case Management*. Gefunden unter https://www.dgcc.de/wp-content/uploads/2014/10/DGCC_Ethische_Grundlagen_2020.pdf
- Metzger, Marius (2009). *Sampling: wie kommt man zur Stichprobe*, Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Netzwerk Case Management Schweiz (ohne Datum). Fachwissen. Gefunden unter <http://www.netzwerk-cm.ch/page/fachwissen>
- Neuffer, Manfred (2009). *Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien* (4. überarbeitete Auflage). Weinheim und München: Juventa Verlag.

- Nieder, Peter (1997). Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Misstrauens. Wiesbaden: Gabler.
- Piaget, Jean (1978). Das Weltbild des Kindes. München: Klett-Cotta
- Puhl, Ria, (2002). Herausforderung Unmotivierte Klienten. *Sozialmagazin. Die Zeitschrift für Soziale Arbeit*. 27.Jg.,H.10, Oktober 2002.
- Rommel-Fabßender, Ruth (2018). Case Management als Handlungskonzept der Sozialen Arbeit. Erfahrungen und Perspektiven. In Ruth Rommel-Fabßender, Wolfgang Klug, Peter Löcherbach, Wolf Rainer Wendt (Hrsg.), *Case Management. Fall- und Systemsteuerung in der Sozialen Arbeit* (5. überarb. Aufl., S. 73 - 94). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Riegler, Anna (2016). Anerkennende Beziehung in der Sozialen Arbeit. Ein Beitrag zu sozialer Gerechtigkeit zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Wiesbaden: Springer VS.
- Rogers, Carl, R. (2004). Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten (15. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rudolph, Udo (2013). Motivationspsychologie kompakt. Weinheim Basel: Beltz Verlag
- Sachse, Rainer (2016). Therapeutische Beziehungsgestaltung (2. akt. und erg. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Schäfter, Cornelia (2010). Die Beratungsbeziehung in der Sozialen Arbeit. Eine theoretische und empirische Annäherung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidlin, Sabina (2015). *Evaluation: Case Management Berufsbildung des Kantons Zug*. Naters.
- Staub-Bernasoni, Silvia (2018). Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft Auf dem Weg zu kritischer Professionalität (2.vollst. überarb. u. akt. Ausg.). Opladen & Toronto: Verlag Barbara Budrich
- Stemmer-Lück, Magdalena (2004). Beziehungsräume in der Sozialen Arbeit. Psychoanalytische Theorien und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Kohlhammer.
- Spangler, Gottfried & Zimmermann, Peter (Hrsg.) (2009). Die Bindungstheorie. Grundlagen, Forschung und Anwendung (5. durchges. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (ohne Datum). Case Management Berufsbildung. Gefunden unter <https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/projekte-und-initiativen/abgeschlossene-projekte-undinitiativen/cm-bb.html>
- Weber, Esther (2016). Beratungsmethodik in der Sozialen Arbeit. Das Unterrichtskonzept der Beratungsmethodik an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (4. Aufl.). Luzern: interact Verlag.
- Wendt, Wolf Rainer (2010). Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen: eine Einführung (5. überarbeitete Auflage). Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.

Werner, Ernst, Aliano, Lorenzo, Bodenheimer, Jonathan, Bühler, Vico, Eichenberger, Myriam, Gafner, Maaïke, Galfetti, Cristina, Holenstein, Dominik, Rex, Christine & Waldispühl, Frieda (2016). *Kompetenzprofil für Case Manager und Case Managerinnen*. Gefunden unter: http://www.netzwerk-cm.ch/sites/default/files/uploads/30.09.2016_infounterlage_kompetenzprofil_cm_finale_version_0.pdf

Wissert, Michael (2009). Tools und Werkzeuge beim Case Management. Grundfunktionen des Case Management. *Case Management* 6 (2), S. 89 – 91.

ZHAW, 2016, 26. August. Jugendliche stärken – Wirkfaktoren in Beratung und Therapie. *Psychologie im Alltag nutzen. Blog der ZHAW*. Gefunden unter <https://blog.zhaw.ch/iap/2016/08/26/jugendliche-staerken-wirkfaktoren-in-beratung-und-therapie/>

Zobrist, Patrick & Kähler, Harro Dietrich (2017). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann*. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Anhang

Anhang A: Codes und Codierungen

Codesystem

Begleitung CM BB

- Grund für die Anmeldung
- Initiierung der Anmeldung
- Retrospektive Einschätzung

Erfolgsfaktoren

- Faktoren der Begleitung
 - Rollen des Case Managers
 - Haltung des Case Managers
 - Ausgestaltung des Angebots
- Externe Faktoren

Arbeitsbeziehung

- Indikatoren gute Arbeitsbeziehung
- Persönlichkeit der Fachperson
- Unterstützung spüren und Vertrauen

Motivation

- Eigenmotivation als Ressource
- Einfluss von Perspektiven auf die Motivation
- Äussere Einflussfaktoren auf die Motivation

Zusammenspiel Arbeitsbeziehung und Motivation

Codierungen

Begleitung CM BB - Grund für die Anmeldung (Codierungen 6)

„Und dann habe ich eben ein Gespräch gehabt im Coop mit mit meinem Chef und Lernbetreuerin, weil Coop hat immer das Ziel viereinhalber im Schnitt und ich habe eine vier gehabt plus zwei ungenügende und ähm, dann haben sie mir noch eine Chance gegeben, dann habe ich gesagt gehabt: ich brauche Unterstützung weil ich es schaffen will, weil das ist eben meine zweite Lehre, die ich angefangen gehabt habe, und ähm ich habe gesagt: ich muss jetzt einen Abschluss haben.“ (Interview 1, Absatz 4)

„Auch bei allen möglichen sozusagen Problemen, Schule und ähm auch im familiären Gründen und so hat mir auch sehr viel geholfen wie ich vorgehen muss und wie ich weitergehe.“ (Interview 2, Absatz 6)

„Und dort hat man dann schnell einmal gemerkt, dass es bei mir vielleicht einfach am Anfang noch ein bisschen Unterstützung im privaten Bereich braucht ähm, weil ich eben vom einen zum anderen Moment habe wie halt mein Leben selber bewältigen und managen müssen. Und mir hat man das dann vorgeschlagen, von wegen hey, wir sind da fürs Schulische sprich doch noch mit dem Herrn Imfeld darüber, was so das private und sonst Hilfe anbelangt, ähm nimm das entgegen. Und ich habe dann halt auch wieder mit dem Gedanken gespielt, ja wieso nicht, ähm es kann einem nur helfen.“ (Interview 3, Absatz 10)

„Weil eine Zeitlang war es einfach mega stressig, ich habe einen Psochologen gehabt, Psychiater, Case Management, Schule, ähm Sozialdienst, ähm RAV. Ja, es ist einfach zuviel gewesen. Überall immer Termine einhalten, eben noch Case Management ähm (...) und ich bin dann einfach froh gewesen, als alles fertig gewesen ist und ich keine Termine habe wahrnehmen müssen.“

(Interview 4, Absatz 16)

„weil bei mir ist es eher schwierig gewesen, wegen einer Stelle als Informatiker und alles andere ist nicht so ein richtiger Ansatzpunkt für mich selber gewesen.“ (Interview 5, Absatz 4)

„Zur Lehre konnte ich aber aus gesundheitlichen Gründen nicht starten. Aus diesem Grund wurde der Lehrvertrag aufgelöst.“ (Interview 6, Absatz 10)

Begleitung CM BB - Initiierung der Anmeldung (Codierungen 7)

„dann habe ich gesagt gehabt: ich brauche Unterstützung weil ich es schaffen will, weil das ist eben meine zweite Lehre, die ich angefangen gehabt habe, und ähm ich habe gesagt: ich muss jetzt einen Abschluss haben.“ (Interview 1, Absatz 4)

„ich bin selber zuerst aufs Bildungsnetz gekommen. Ich habe selber den Chef dran gehabt. Ob ich eine Unterstützung haben kann.“ (Interview 1, Absatz 6)

„hat mich mein ehemaliger Oberstufenlehrer fürs Case Management angemeldet oder beziehungsweise, der hat einfach Blätter hingestellt und gesagt, ich solle es ausfüllen, weil bei mir ist es eher schwierig gewesen, wegen einer Stelle als Informatiker und alles andere ist nicht so ein richtiger Ansatzpunkt für mich selber gewesen. Und ich habe wirklich nur für diese Stelle mich bewerben wollen,, also diese Stellen. Leider ist es nie etwas daraus geworden und (...) mein Oberstufenlehrer hat gemeint, ja es wäre gut, dass ich dort mich anmelden würde.“ (Interview 5, Absatz 4)

„Der Lehrbetrieb wollte die Anmeldung. Auch mein Vorgänger war bereits angemeldet. Das war in diesem Betrieb ein Standardprozedere“ (Interview 6, Absatz 10)

„Ich bin froh, dass es so gekommen ist. Ich bin froh, bin ich damals angemeldet worden. Ich kann das Case Management nur empfehlen. Wie man es schliesslich braucht, ist jedem selber überlassen. Aber wenn man es nutzen kann, ist es sicherlich sehr hilfreich.“ (Interview 6, Absatz 60)

„Für mich war das nichts so schlimm, es hat mich nicht gestört. Ich habe gewusst, es ist freiwillig und es kommt immer darauf an, wie man es nutzen will. Es gab Gespräche und wenn ich keines wollte, habe ich das so kommuniziert. Dann gab es auch kein Gespräch. Von dem her, habe ich gedacht, wieso nicht. Mein Vorgänger in der Lehre war ja auch angemeldet. Ich weiss nicht, ob er es wollte oder der Betrieb angemeldet hat. Ich habe jedoch gesehen, dass er es gut gemacht hat und habe mir gedacht, dass es schon richtig sein wird.“ (Interview 6, Absatz 62)

„Nachher kam das Case Management, ich war in der Oberstufe. Es wurde mir in der Schule empfohlen.“ (Interview 7, Absatz 41)

Begleitung CM BB - Retrospektive Einschätzung (Codierungen 23)

*„Ich würde schon zehn geben. Ja, dank ihm habe ich ja noch den Herr Heller bekommen“
(Interview 1, Absatz 30)*

„Ja es war sozusagen spannend. Also es hat theoretisch viel geholfen. Auch bei allen möglichen sozusagen Problemen, Schule und ähm auch im familiären Gründen und so hat mir auch sehr viel geholfen wie ich vorgehen muss und wie ich weitergehe. Das hat sehr gut geklappt. Also es hat mal viel Zeit gebraucht aber es war nützlich, das zu machen“ (Interview 2, Absatz 6)

*„Aber ähm, es hat (...) ja, schon Unterstützung gebraucht. Also ohne das hätte ich's nicht bestanden. Weil ich wusste nicht wie ich es verbessern kann und was ich dazu tun muss.“
(Interview 2, Absatz 14)*

„Also er war ein Schutzengel für mich. So kann ich ihn nennen“ (Interview 2, Absatz 30)

„Ja, also es hatte Zeiten, wo ich zum Beispiel (...) also wo es wo es sag ich mal (...) fünf, sechs war“ (Interview 2, Absatz 32)

„und es hatte auch Zeiten wo (...) wo ich schon vielleicht beim acht, neun war“ (Interview 2, Absatz 32)

„Also wenn ich diese alle sozusagen Problemen nenne oder so (...) also ich weiss, ich weiss eigentlich nicht, also ich wäre auf einem Minimum. Ich wäre nicht auf einer Skala von zehn gekommen, vielleicht vier, fünf so. Und mit Case Management hat sich eben immer wieder hoch gestapelt. Also auf das Beste.“ (Interview 2, Absatz 82)

„sehr hilfreich“ (Interview 3, Absatz 2)

„hey schau, das und jenes ähm, das und das müsstest du noch machen. Wo einfach alles ausserhalb vom ganzen beruflichen und schulischen gegangen ist, oder vor allem. Ähm, und deswegen habe ich das damals auch gemacht und es hat einfach einen gewissen Rückhalt gegeben die ganze Zeit.“ (Interview 3, Absatz 2)

„Darum, das ist schon mega wichtig gewesen, darum ich weiss nicht, wo ich wäre ohne die Roli, kei Ahnig.“ (Interview 4, Absatz 62)

*„Ohne die wäre ich sehr wahrscheinlich immer noch ohne Ausbildung unterwegs heutzutage.“
(Interview 5, Absatz 18)*

„Ich würde schon zehn sagen.“ (Interview 5, Absatz 26)

„Eben noch auf der Stelle nach einer Lehre, denke ich. Also ich würde davon ausgehen, dass ich immer noch ohne Lehre unterwegs wäre. Oder das abgebrochen hätte zumindest.“ (Interview 5, Absatz 60)

„Also es unterstützt mega stark.“ (Interview 5, Absatz 64)

„Er spielte eine sehr grosse Rolle. Ohne ihn wäre alles nicht so herausgekommen, wie es herausgekommen ist. Ohne ihn wäre das ganze wahrscheinlich in eine andere Richtung gelaufen.“ (Interview 6, Absatz 22)

„Darum bin ich sehr dankbar, dass ich die Chance, die Möglichkeit mit dem Case Management hatte. Bis ich die Lehre starten konnte, mit den gesundheitlichen Problemen, brauchte es schon viel.“ (Interview 6, Absatz 22)

„Ich würde sagen, sein Anteil am Gesamten lag bei 6 bis 7.“ (Interview 6, Absatz 24)

„Aber gerade am Anfang war er voll involviert und dort lag sein Anteil bei einer 10. Er hat sich doch sehr, sehr viel Mühe gegeben.“ (Interview 6, Absatz 24)

„Und ja, es war gut, dass er mich während der Lehre begleitet hat, damit ich nicht aus der Lehre geflogen bin. Während der Lehre gabe es gute und schlechte Zeiten. Einmal war es wirklich knapp, ich wäre fast aus der Lehre geflogen. Dann war Herr Imfeld da und wir konnten es klären. Das fand ich gut.“ (Interview 7, Absatz 4)

„Die Begleitung durch Herr Imfeld.“ (Interview 7, Absatz 22)

„Er war wichtig als Begleiter und ähhh, auch ein bisschen als Kontrolle.“ (Interview 7, Absatz 29)

„5 bis 6“ (Interview 7, Absatz 33)

„Für mich war es sehr wichtig.“ (Interview 7, Absatz 57)

Erfolgsfaktoren - Faktoren der Begleitung - Rollen des Case Managers (Codierungen 33)

„also Herr Heller ist es gewesen“ (Interview 1, Absatz 4)

„denn habe ich gerade am gleichen Tag eine Termin machen können, dann haben wir weiter geschaut, dass wir Gespräche führen, dass ich so schnell wie möglich eine schulische Unterstützung erhalte. Und es ist wirklich recht schnell gegangen. Das ist auch mega gut gewesen.“ (Interview 1, Absatz 20)

„dass Sie einfach jemand an der Seite hatte, der Ihnen auch zeigen konnte, was gibt es alles für Möglichkeiten. #00:04:28-4#“ (Interview 1, Absatz 21)

„der Herr Sidler, der Herr Heller.“ (Interview 1, Absatz 31)

„dann hat er mir eben geschrieben gehabt, ich soll mal im Betrieb wirklich fragen, habe ich jetzt die Ziele erreicht gehabt aber ich habe mich eben nicht so getraut weil sind wirklich fünf Punkte drauf gewesen. Und dann habe ich mal gefragt und er hat gesagt gehabt, ich solle mich so wie zeigen. Habe ich gefragt gehabt, habe ich ihm Rückmeldung gegeben, dann ist alles gut gewesen.“ (Interview 1, Absatz 52)

„meine Tipps bekommen, was ich tun soll, wie ich weiter vorgehen muss, was ich verbessern kann, wo ich mich vielleicht (...) was Herr Sidler nicht (...) für mich tun konnte, also wo er mich nicht unterstützen konnte, hat er mir die weiteren Wege gezeigt, bei wem ich mich melden muss um die Kopf einfach frei zu schalten.“ (Interview 2, Absatz 20)

„dass Herr Sidler Ihnen immer wieder Tipps gegeben hat aber auch wenn er jetzt nicht gerade den richtigen Tipp hatte, dass er Ihnen sagen konnte, wo dass Sie noch weitere Unterstützung erhalten.“ (Interview 2, Absatz 21)

„Also er hat mich so wie weiter geleitet an die andere Station. Die mir zum viel (...) viel mehr Hilfe anbieten kann, das wo er nicht so, nicht so gut ist. Nicht soviel weiss.“ (Interview 2, Absatz 22)

„Ja, ich war noch im Bildungsnetz im Coaching während der Lehre. Dort hatte ich ein ähm ein halben Tag pro Woche Coaching gehabt, also mit einem Coach. Und in diesem Coaching ist man so wie für sich selber gestellt. Und dann hat es dort noch andere Leute, wir waren ungefähr vier, fünf Leute in dem Coaching und es hat immer ein Coach, der für einen zuständig ist.“ (Interview 2, Absatz 36)

„und neben dem Coaching hatte ich auch eine Stunde pro Woche Fib mit Frau Iten wo ich die Sache für mich selber, also wo ich diese eine Stunde nur für mich habe um Fragen zu stellen, Fragen zu bearbeiten, die noch nicht klar sind, die ich noch nicht im Coaching erledigen konnte.“ (Interview 2, Absatz 36)

„Also ich hatte schon seit dem Anfang ähm vom Bildungsnetz mit meinem Coach sozusagen immer Streitereien gehabt. Und so weil er war nicht die gleiche Meinungen. Und ja (...). Und das habe ich auch Herrn Sidler gesagt und der hat ja immer dann mit Frau Nietlisbach darüber gesprochen“ (Interview 2, Absatz 46)

„er hat so wie immer ein Gespräch mit ihr gehabt.“ (Interview 2, Absatz 50)

„er hat eben probiert, obwohl zum Beispiel das nicht so sein Bereich war. Er hat einfach nach Lösungen gesucht, was soll er machen, er hat auch für mich recherchiert im Internet und dann hat er mir auch so weitere Tipps gegeben. Hat sich mit Personen in Kontakt (...) gesetzt. Und auch mit mir auf die Gespräche, wo ich daneben hatte, war er immer im sozusagen fast immer dabei. (...) Wo er über mich viel weiss, wenn ich zum Beispiel etwas vergessen habe zum sagen oder so, hat er immer sozusagen reingeredet.“ (Interview 2, Absatz 58)

„Ja eben, diese Tipps wo ich hatte, so auch beim Lernen, man sollte es nicht alles auf einem Stück machen. Sondern es hat auch ein Tipp, dass man nicht zum Beispiel diese vier Stunden ausnutzt nur für eine Sache. Sondern die Kopf ein bisschen in einen andere Thema setzen. Zum Beispiel in einem anderen Bereich, dass man etwas anderes lernt und dann wieder darauf kommt.“ (Interview 2, Absatz 74)

„diese konkreten auch Tipps in einer Lernsituation so diese Sachen haben Ihnen geholfen.“ (Interview 2, Absatz 75)

„Durch das, dass ich halt zum ersten Mal ähm auf eigenen Beinen gestanden habe, mit der Wohnsituation und alles miteinander mein Leben habe selber managen müssen ähm ist es sicher nicht einfach gewesen aus dieser Situation, aus welcher ich familiär gekommen bin und dementsprechend halt wie einen gewissen Ersatz gehabt habe. Ähm, blöd gesagt ein bisschen Eltern-Ersatz, wo denn auch gesagt hat, hey schau, das und jenes ähm, das und das müsstest du noch machen.“ (Interview 3, Absatz 2)

„Rolle vom Mensch her à la ich will dir helfen auf den nächsten Weg zu gehen, den du gehen musst momentan. Das ist eigentlich die Rolle gewesen, die Herr Imfeld eingenommen hat.“ (Interview 3, Absatz 12)

„der Herr Imfeld, das Case Management ist (...) ist so etwas das Zusammenfügen von verschiedenen Hilfeorten gewesen. Also das Case Management jetzt auch in meinem Fall war sicher so, ist nicht nur das Case Management und sie arbeiten mit dir, sondern sie arbeiten auch mit Leuten drum herum, wo dir auch noch helfen. Das heisst, ich habe den Chef involviert gehabt, soviel ich weiss (lacht). Ähm, da hat man die Nähe gesucht. Das Bildungsnetz, wo natürlich mit der schulischen, beruflichen Ebene auch ein wichtiger Punkt gewesen ist. Und vor allem auf dem

Weg, den ich gegangen bin. Ähm, dann war ich noch vom Sozialdienst abhängig gewesen, weil ich schlussendlich mit meinem Lehrlingslohn und nicht mehr daheim nicht über die Runde gekommen wäre. Ähm, dann war ich nicht mehr daheim und bin in einer Wohngemeinschaft, in einer WG gewesen, wo ähm, wo begleitet gewesen ist, wenn auch nur eine bedingte Begleitung. Und all diese Punkte haben sich eigentlich im Case Management zusammen gefügt. Und Herr Imfeld hat immer so ziemlich alles gewusst ähm, dann gibt es ja auch das Case Net ähm, wo dann auch die Leute, die rund um mich sind eigentlich das Zeugs reinschreiben können und so hat man eigentlich wie, nicht nur eine Sicht sondern auch noch die Sicht von jenen Leuten, die einem sonst noch helfen. Und das ist sicher auch noch wichtig, dass man alles zusammenfügt und mit dem so arbeitet.“ (Interview 3, Absatz 48)

„All die Fäden in der Hand hat und so eigentlich auch lenkt. Er war die letzte Instanz, ähm, von den Bezugspersonen, die ich gehabt habe, der alles zusammen trägt.“ (Interview 3, Absatz 50)

„und und halt, die Zusammen..., vor allem jetzt in meinem Fall, dass man sich amigs getroffen hat mit allen Leuten. Dann sind wir halt wirklich fünf, sechs Leute in einem Raum gewesen. Und das ist halt schon, ja ich habe das schon gebraucht. Weil sonst, es ist... der sagt mir das, und der schickt mir das und schick mir doch das und es ist so boah, es ist viel zu viel (lacht). Ja, und der wills so haben und die so und keine Ahnung, es ist mega mühsam gewesen. Und darum bin ich froh gewesen, wenn wir amigs haben zusammen sitzen können und uns alle treffen.“ (Interview 4, Absatz 30)

„Und ich glaube, das habe ich schon gebraucht. Weil wäre er auch noch so mega, weil das Sozialamt ist mega streng, dort hast du wie keine Chance, RAV ist absolut streng ähm, Psycholog ist etwas anderes, dort ist so zu emotionale Basis, keine Ahnung, das ist alles so mega anstrengend und dann ist es cool, wenn das Case Management so locker ist. Also für mich, in meinem Fall. Und nicht auch noch Druck macht und nicht auch noch... sondern mehr zeigt, hey schau, ich will nur helfen, ein bisschen organisierter machen, ein bisschen planen und dann ists cool. Nicht noch irgendwie hey, ich will noch das von dir. Voll.“ (Interview 4, Absatz 44)

„Weil die Termine sind schon mega wichtig gewesen, das Zusammensitzen, das ist schon, ich hätte das nie selber so hingebacht. Und ich glaube es hat auch mega viel Fragen von anderen Leuten geklärt wenn so wie soll ich sagen, meine Meinung dort hätte niemand, pff, niemand wirklich interessiert“ (Interview 4, Absatz 62)

„dass ich einen Nachhilfelehrer habe und schlussendlich ist es auch dazu gekommen. Es ist gut abgelaufen, diejenige Person hat mich gut unterstützen können und dann hat es sozusagen sein Ziel erfüllt.“ (Interview 5, Absatz 16)

„Dann ist er halt wirklich so ein Coach gewesen.“ (Interview 5, Absatz 48)

„Und da haben sie auch recht gut zusammengearbeitet. Also, ohne Probleme. Das hat recht viel geholfen.“ (Interview 5, Absatz 52)

„Der hat zum Beispiel das mit dem, es ist nicht die richtige Nachhilfe aber es Lernstudium sozusagen, wo andere dann in diesen grossen Räumen zusammen hocken und zusammen lernen, damit man wirklich so eine Routine hat, dass man an einem Abend zwei Stunden an irgendetwas dran hockt. Anstatt gammelt.“ (Interview 5, Absatz 52)

„Ich hatte aber, glücklicherweise mit Herr Sidler an meiner Seite, die Möglichkeit für eine grosse Gesprächsrunde im Betrieb.“ (Interview 6, Absatz 10)

„Es war demnach gut, dass ich damals schon beim Case Management angemeldet war. Ohne Herr Sidler wäre es wahrscheinlich nicht zu diesem Gespräch gekommen.“ (Interview 6, Absatz 10)

„Er hat dann auch nochmals mit dem Arbeitgeber Kontakt aufgenommen und wir konnten eine saubere Lösung finden.“ (Interview 6, Absatz 26)

„Ich habe mir Hilfe bei Herr Imfeld geholt. Durch Imfeld habe ich uns für die Familienbegleitung und alles, äääh, alles angemeldet. Jetzt hat meine Schwester die Familienbegleitung.“ (Interview 7, Absatz 18)

„So bin ich zu Herr Imfeld und habe mit ihm gesprochen. Er hat mir gesagt, ich solle nochmals das Gespräch suchen. Mehr als reden könne ich nicht tun.“ (Interview 7, Absatz 22)

„Dann habe ich mit Herr Imfeld geschaut, dass die Nachhilfe durch die Stadt gezahlt wird, so dass ich Nachhilfe bekommen konnte. Ich bin einmal pro Woche ins BildungsNetz gegangen und habe bei Herr Heller Nachhilfe erhalten. Manchmal kam er auch auf den Campus in Sursee. Die Nachhilfe wurde durch die Stadt gezahlt und das hat Herr Imfeld zusammen mit mir organisiert.“ (Interview 7, Absatz 24)

„Kontollfunktion oder auch die Vorschläge, die Herr Imfeld gemacht hat.“ (Interview 7, Absatz 31)

Erfolgsfaktoren - Faktoren der Begleitung - Haltung des Case Managers (Codierungen 32)

„Also, er hat mich auch selber motiviert gehabt. Ähm, er hat immer positiv geredet, auch wegen Corona, dass wir so im Stress gewesen sind, dass ich es trotzdem schaffen werde, und dass mich auch etwas motiviert aber trotzdem habe ich Angst gehabt, weil ich eine ungenügende gehabt habe. Allgemeine Branchenkunde. Und das hat eben zwanzig Prozent zur LAP gezählt. Und er mich immer motiviert, dass nichts Schlimmes passiert.“ (Interview 1, Absatz 24)

„Er hat mich auch gefragt, wie ist Unterstützung und so weiter.“ (Interview 1, Absatz 40)

„Herr Sidler hat das alles bei mir geregelt und mich weiter auf dem weiteren Weg geführt, wo ich sozusagen so wie kleine Therapien hatte und mit jemandem reden könnte, der sich viel viel besser darüber auskennt.“ (Interview 2, Absatz 52)

„das Respektieren der Situation und das Respektieren, wenn man noch gewisse Fehler macht. Ähm, es ist schlussendlich eine Bezugsperson, die man nah ins Leben reinblicken lässt. Ähm (...) es ist einfach so ein bisschen das Zwischenmenschliche, das extrem wichtig gewesen ist in diesem Bereich.“ (Interview 3, Absatz 6)

„das Wissen zu haben, dass die Person eigentlich nur das Beste für einem will, für den Weg, den man geht.“ (Interview 3, Absatz 8)

„Willen, die Hilfe annehmen zu können und mit dem Gedanken sich dahinter zu stellen, dass kann nur helfen und überhaupt nicht schaden.“ (Interview 3, Absatz 8)

„alles sehr kollegial trotzdem abgelaufen.“ (Interview 3, Absatz 16)

„dass man sich wohl fühlt, dass man einfach die Bezugsperson sieht, als irgendwie ein Kollege, dass man alles hinlegen kann.“ (Interview 3, Absatz 16)

„Zwischenmenschliche“ (Interview 3, Absatz 18)

„Was er gemacht hat, ist halt eben ein gewisser Druck, eifnach einem auch immer gegeben. Schlussendlich ist man dorthin gegangen und wollte nicht (...) "zusammen geschissen werden" ist

das falsche Wort, aber man wollte hingehen und sagen: "schauen Sie, das habe ich gemacht, das habe ich gemacht, das habe ich gemacht um dann auch das Lob zu bekommen und dann wieder mit einem guten Gefühl zu gehen. Anders gemacht (...) eben, der Druck, den er indirekt immer etwas gegeben hat, das war wichtig und das hat super funktioniert“ (Interview 3, Absatz 26)

„Ich glaube am Case Management habe ich gut gefunden, ich habe mit dem Herrn Sidler mega offen reden gekonnt.“ (Interview 4, Absatz 30)

„er ist mega auf meiner Seite, so, das habe ich voll cool gefunden.“ (Interview 4, Absatz 30)

„das Verständnis, das er gehabt hat. Und jetzt nicht, weil er diesen Beruf macht und das schafft, sondern weil er wirklich Verständnis gehabt hat. Und es hat glaub wirklich interessiert oder, er hat mir einfach dieses Gefühl gegeben, ja und dann ist es richtig gewesen und so. Voll (lacht).“ (Interview 4, Absatz 32)

„auch das Interesse, das er gezeigt hat, ähm, ist für sie auch wichtig gewesen.“ (Interview 5, Absatz 23)

„eben er verfolgt gerne alles mit, also nicht irgendwie als Kontrolle sondern mehr als Unterstützung, wie gut dass es gelaufen ist, was man ändern kann, was man helfen kann, so ein bisschen alles“ (Interview 5, Absatz 30)

„er wirklich immer wieder nachfragen, nachhaken, also es ist schon kein Telefonterror aber der fragt wirklich nach, wie läuft, wie gehts, ist alles in Ordnung“ (Interview 5, Absatz 36)

„recht voll dabei, kann man sagen. Trotz dass er so viele Leute unter sich hat.“ (Interview 5, Absatz 38)

„Ich war aber immer froh, dass ich mit Herr Sidler damals eine Ansprechperson hatte.“ (Interview 6, Absatz 8)

„Auch die Unterstützung durch Herr Sidler natürlich, der auch direkt mit meinem damaligen Chef gesprochen hat. Das war für mich sicher wichtig. Auch die halbjährlichen Gespräche, in denen wird diskutieren und Lösungen finden konnten, waren wichtig. Es war wichtig, dass man eine Ansprechperson ausserhalb des Betriebes und ausserhalb der privaten Seite hatte. Eine neutrale Person.“ (Interview 6, Absatz 12)

„Ich war aber sicher froh, dass ich die Möglichkeit gehabt hätte, bei grösseren Problemen, auf Herr Sidler als Ansprechperson zurückzugreifen.“ (Interview 6, Absatz 18)

„Herr Sidler blieb hartnäckig, hat geschaut und gemacht.“ (Interview 6, Absatz 26)

„Er hat mich immer wieder angerufen und mich gefragt, wie es läuft oder ob es etwas zu besprechen gibt. Er war präsent.“ (Interview 6, Absatz 28)

„Aber er war immer da. Er hat immer wieder nachgefragt. Er hat auch immer wieder ein WhatsApp geschrieben, ob alles gut ist. Das definitiv. Er war ziemlich dabei“ (Interview 6, Absatz 28)

„Ein grosser Punkt war seine Hartnäckigkeit. Obwohl ich mich abgemeldet habe, hat er trotzdem für mich geschaut und wir hatten weitere Gespräche. Das hat viel gebracht.“ (Interview 6, Absatz 32)

„Herr Sidler hat sich in dieser Zeit als der Wechsel war, wieder ein bisschen mehr gemeldet, als vorher“ (Interview 6, Absatz 38)

„Er hat geschaut und wenn etwas gefehlt hat, hat er meinen Berufsbildner angerufen und nachgefragt. Er ist drangeblieben. Auch wenn ich manchmal Sachen vergessen oder schlechte Zeiten hatte, hat er mich gefragt und mich ermutigt.“ (Interview 7, Absatz 22)

„Er war wichtig als Begleiter und ähhh, auch ein bisschen als Kontrolle. Wenn eine Scheissituation aufgetreten ist, konnte ich immer zu ihm gehen. Auch bei Schwierigkeiten mit dem Berufsbildner oder bei Problemen.“ (Interview 7, Absatz 29)

„der immer als Ansprechperson da war, aber gleichzeitig auch die Kontrollfunktion, jemand der dir auf die Finger geschaut hat, wichtig.“ (Interview 7, Absatz 30)

„Ich finde es wichtig, dass das Case Management mit uns wie mit Kollegen umgeht, wie mit Freunden und nicht wie Lehrer. Wenn die Jugendlichen es wie eine Freundschaft anschauen, erzählen sie eher, dass sie jeden Abend / jeden Tag kiffen etc. Wenn die Case Managerinnen oder Case Manager wie Lehrer auftreten würden, würden die Jugendlichen nicht so offen erzählen.“ (Interview 7, Absatz 31)

„Nachher hat Herr Imfeld mir geholfen und ich habe gemerkt, dass er mir wirklich hilft. Ich habe ihm dann immer mehr und mehr erzählt.“ (Interview 7, Absatz 41)

„Und so habe ich mit Herr Imfeld immer mehr gesprochen und durch die Hilfe habe ich gemerkt, dass er mir helfen möchte und so ist das Vertrauen grösser geworden.“ (Interview 7, Absatz 41)

„Ich finde es gut, dass wenn sich jemand lange nicht meldet, der Case Manager anruft und nachfragt, wie es läuft und wissen will, was man macht.“ (Interview 7, Absatz 55)

Erfolgsfaktoren - Faktoren der Begleitung - Ausgestaltung des Angebots (Codierungen 16)

„recht schnell“ (Interview 1, Absatz 4)

„denn habe ich gerade am gleichen Tag eine Termin machen können, dann haben wir weiter geschaut, dass wir Gespräche führen, dass ich so schnell wie möglich eine schulische Unterstützung erhalte. Und es ist wirklich recht schnell gegangen. Das ist auch mega gut gewesen.“ (Interview 1, Absatz 20)

„Also eigentlich sehr wichtig, weil man sieht ja, sie haben mich nicht vergessen, sozusagen. Und dass ich einfach wirklich bis zum Schluss unterstützt werde.“ (Interview 1, Absatz 46)

„Also es ist eigentlich wirklich extrem gut gewesen und ähm, meine Hilfe haben sie eben gerade angenommen als ich geschrieben gehabt habe, ich brauche dringend Hilfe. Und das ist wirklich sehr schnell gegangen und ich habe gemeint, jetzt muss ich sicher so einen Monat sicher warten oder es ist nicht mal eine Woche gegangen, bis ich wirklich Termin gehabt habe, dass ich da bleiben darf. Bis Ende Jahr. Also einfach die Lehre.“ (Interview 1, Absatz 50)

„es gibt viele Sachen. Auf einer Seite ist die familiäre Situation und auf einer Seite ist Lehre. Und mit diesen Problemen wo noch aufgetreten sind. Also theoretisch für alles hatte ich eine Unterstützung gehabt.“ (Interview 2, Absatz 18)

„Also immer wenn ich eine Unterstützung gebraucht habe, habe ich ihm angerufen und dann haben wir übers Telefon und viele sozusagen persönliche Gespräche geführt um alles zu verbessern. Und dann hat er immer Zeit für mich gehabt.“ (Interview 2, Absatz 30)

„Ja. Ja, er hat mich einfach unterstützt, auch beim Essen, sag ich mal Problem wo ich hatte. Hat er es gelöst. Und dann auch beim zweiten, dritten, vierten, fünften hat er es gut gemacht. Und dann (...) ja, dann habe ich ihm auch weiter vertraut. Weil ich weiss, diese Person kann mir helfen.“ (Interview 2, Absatz 56)

„dass gewisse Personen einem auch etwas neben dem ganzen schulischen noch etwas durch's Leben begleitet.“ (Interview 3, Absatz 2)

„Der hat sozusagen nicht nur motiviert sondern in allen Bereichen mitzuhelfen wo er gekonnt hat. Sei es, die Idee gewesen oder der Wunsch, dort hat er dann schon angefangen, alle Möglichkeiten darzubieten, was möglich ist, was man machen kann. Der hat sich auch selber dafür eingesetzt, hat mit den Kollegen sozusagen geredet,“ (Interview 5, Absatz 16)

„Ist beim Sandro Imfeld auch etwa gleich gewesen aber im anderen Fall. Es ist eher so gewesen, ja, er hat gesagt, stelle mal eine Liste zusammen oder soll ich's mit dir anschauen, so etwas ähnliches. Dann sich bewerben, er hats auch gerne angeschaut oder mit den Mitarbeitern geteilt, mit dem Einverständnis, um zu sehen, ob man etwas verbessern kann. Ähm, er hat sich wirklich für alles eingesetzt und hat sozusagen auch vieles gemerkt, also eher gemerkt als notiert, zum Beispiel heute drei Bewerbungen rausgeschickt, nächste Woche fünf. Dann hat er Kopf grob welche Firmene das sind und fragt auch per Telefon nach ob sie eine Antwort gegeben haben. Also immer wieder gefragt, wie der Stand ist, dass es nicht verloren geht, vergessen und dass es gut weiter läuft.“ (Interview 5, Absatz 22)

„Der hat mir wirklich bei allen Sachen unterstützt.“ (Interview 5, Absatz 28)

„Und der Sandro Imfeld ist halt da gewesen zum (...) als ich zum Beispiel im Praktikum gewesen bin, für ein Jahr, da hat er zwischendurch angerufen oder geschrieben,“ (Interview 5, Absatz 48)

„Ich finde es gut, dass Herr Imfeld mich während der ganzen Lehre begleitet hat.“ (Interview 7, Absatz 22)

„...oder schlechte Zeiten hatte, hat er mich gefragt und mich ermutigt.“ (Interview 7, Absatz 22)

„Während dieser ganzen Zeit, beim Formulare ausfüllen, bei Fragen, bei Problemen im EiB oder anderes, sind wir immer wieder zusammengesessen oder ich habe mich gemeldet, damit ich nicht einfach herausgeschmissen wurde. Es hat einfach geklappt und er hat gesehen, dass ich eine Lehre machen und abschliessen will.“ (Interview 7, Absatz 43)

„Es ist wichtig, dass jemand während der ganzen Zeit begleitet und nicht nur etappenweise. Wenn die ganze Zeit die gleiche Person begleitet, hat diese die ganzen Informationen. Die Person hat zum Beispiel meine Zeugnisse, alles und kennt mich sehr gut.“ (Interview 7, Abs. 57 Absatz 57)

Erfolgsfaktoren - Externe Faktoren (Codierungen 8)

„Also wir können auch mit Glück reden, dass wir im Betrieb kein QV gehabt haben, weil ich bin so ein Mensch, der Angst hat vor Prüfungen.“ (Interview 1, Absatz 12)

„Ja, meine Eltern haben mich einfach etwas unter Druck gesetzt.“ (Interview 1, Absatz 16)

„ihre Eltern haben eine gewisse Rolle gespielt mit dem Druck“ (Interview 1, Absatz 31)

„und neben dem Coaching hatte ich auch eine Stunde pro Woche Fib mit Frau Iten wo ich die Sache für mich selber, also wo ich diese eine Stunde nur für mich habe um Fragen zu stellen, Fragen zu bearbeiten, die noch nicht klar sind, die ich noch nicht im Coaching erledigen konnte.“ (Interview 2, Absatz 36)

„Ähm (...) bei mir persönlich ist es sicher auch ein bisschen das Alter, man hat viele Kollegen, welche gleich alt sind oder vielleicht noch ein Jahr jünger oder zwei, wo dann dementsprechend schon eine gewisse Zeit lang schon aus der Lehre sind“ (Interview 3, Absatz 4)

„dann ist da allgemein der Druck gewesen, hey, das muss bei mir auch funktionieren. Das ist ein grosser Punkt gewesen, dass es überhaupt hat funktionieren können. Der Wille, es auch zu schaffen, eigentlich mit beiden Beinen drin zu stehen in der Arbeitswelt und ähm, sicher halt die Unterstützung und einen gewissen Druck,“ (Interview 3, Absatz 4)

„dann hat meine Tante mich eigentlich so etwas auffangen können in einer Zeit, in der ich ziemlich im Loch gewesen bin. Und dadurch ist das Ganze ins Rollen gekommen. Es hat angefangen mit RAV ähm, dann ist es weitergegangen mit Zwischenzeit überbrücken, wo du auch ein Coaching gehabt hast, das ist das EIB. Und dann nachher eigentlich noch einmal eine neue Stefti suchen und dort ist dann natürlich gewesen der Lehrmeister, wo gut geschaut hat dann auch zu mir. Kollegen, die dann auch recht Zuspruch geben. Der Vater, der dann merkt mmh, ja, ich sollte glaube ich auch noch etwas anwesend sein und so und dann auch wieder etwas zurück gekommen ist, näher gekommen ist und auch scheu etwas geschaut hat.“ (Interview 3, Absatz 14)

„Ich möchte sonst einfach sagen, das Umfeld. In welchem Umfeld man ist“ (Interview 5, Absatz 20)

Arbeitsbeziehung - Indikatoren gute Arbeitsbeziehung (Codierungen 28)

„Also, er hat mich auch selber motiviert gehabt. Ähm, er hat immer positiv geredet, auch wegen Corona, dass wir so im Stress gewesen sind, dass ich es trotzdem schaffen werde, und dass mich auch etwas motiviert aber trotzdem habe ich Angst gehabt, weil ich eine ungenügende gehabt habe. Allgemeine Branchenkunde. Und das hat eben zwanzig Prozent zur LAP gezählt. Und er mich immer motiviert, dass nichts Schlimmes passiert.“ (Interview 1, Absatz 24)

„Also am Anfang habe ich zuerst mit Herrn Sidler mega viel Zusammenarbeit gehabt“ (Interview 1, Absatz 40)

„Aber ich bin trotzdem im Kontakt gewesen mit Herrn Sidler. Er hat mich auch gefragt, wie ist Unterstützung und so weiter.“ (Interview 1, Absatz 40)

„Und ich habe gesagt, ich will, ich brauche es. Und mein Chef ist auch mit dem einverstanden gewesen, was gesagt worden ist und ich bin eigentlich immer gekommen, auch immer pünktlich und wir haben auch so etwas privat so Sachen angeschaut,“ (Interview 1, Absatz 42)

„das Respektieren der Situation und das Respektieren, wenn man noch gewisse Fehler macht. Ähm, es ist schlussendlich eine Bezugsperson, die man nah ins Leben reinblicken lässt. Ähm (...) es ist einfach so ein bisschen das Zwischenmenschliche, das extrem wichtig gewesen ist in diesem Bereich“ (Interview 3, Absatz 6)

„wenn ich merke, da meint es jemand gut, dann weiss ich ganz genau: ich muss alles hinlegen, er muss alles sehen, positives wie auch negatives, damit man halt einfach eine gewisse Basis haben, um zu arbeiten.“ (Interview 3, Absatz 20)

„Sehr wichtig weil eben wei schon gesagt, wenn man nicht alles so erzählt, wie es effektiv ist im Leben, ähm, jetzt nicht auf ein gewisses Thema bezogen, allgemein, dann kann man nicht mit etwas richtig arbeiten. Also er ist verpflichtet gewesen, dass ich ehrlich bin zu ihm, er ist auch ehrlich gewesen zu mir und dann funktioniert und dann schafft man, dann kann man mietienander aufs Ziel hin arbeiten. Und wenn das nicht die Basis ist, dann wirds würde ich mal behaupten, recht schwierig.“ (Interview 3, Absatz 22)

„dass wir uns einfach gut verstanden haben von Anfang an, ähm, ich alles auf den Tisch gelegt habe, die Ehrlichkeit und dann eben, dann rollt der Ball automatisch.“ (Interview 3, Absatz 24)

„Schlussendlich ist man dorthin gegangen und wollte nicht (...) "zusammen geschissen werden" ist das falsche Wort, aber man wollte hingehen und sagen: "schauen Sie, das habe ich gemacht, das habe ich gemacht, das habe ich gemacht um dann auch das Lob zu bekommen und dann wieder mit einem guten Gefühl zu gehen.“ (Interview 3, Absatz 26)

„gesagt hat: hey, Herr R....., gut gemacht, tip-top gewesen und dann weiss man, man kann den nächsten step gehen. Wenn das nicht vorhanden ist, wenn die Wertschätzung von diesen kleinen Etappen nicht da ist von dieser Bezugsperson, dann ist die Motivation vielleicht weniger da.“ (Interview 3, Absatz 38)

„Ich glaube am Case Management habe ich gut gefunden, ich habe mit dem Herrn Sidler mega offen reden gekonnt“ (Interview 4, Absatz 30)

„er ist mega auf meiner Seite, so, das habe ich voll cool gefunden. Darum bin ich glaube ich auch so offen zu ihm gewesen.“ (Interview 4, Absatz 30)

„das Verständnis, das er gehabt hat. Und jetzt nicht, weil er diesen Beruf macht und das schafft, sondern weil er wirklich Verständnis gehabt hat. Und es hat glaub wirklich interessiert oder, er hat mir einfach dieses Gefühl gegeben, ja und dann ist es richtig gewesen und so. Voll (lacht).“ (Interview 4, Absatz 32)

„Ja so am Anfang Case Management habe ich einfach nicht ernst genommen. Weil er mich glaub auch nicht ernst genommen hat. Manchmal war es mehr so eine Kommunikation, ja das Sozialamt hat sie angemeldet, wir müssen das jetzt machen. Oder, das ist so einen Verpflichtung gewesen. Ja. Und dann ist es so, ja, es ist mir etwas am Arsch vorbeigegangen, es ist so mehr so ein Termin, den ich wahrnehme, Hauptsache, die geben Ruhe vom Sozialamt und das ist easy lange so gewesen da. Erst später, als ich wirklich die Schule einfach angefangen habe, haben sie mich glaub auch richtig angefangen ernst zu nehmen. Und auch da angefangen ernst zu nehmen. Ja., voll“ (Interview 4, Absatz 50)

„Ähm, er hat sich wirklich für alles eingesetzt und hat sozusagen auch vieles gemerkt, also eher gemerkt als notiert, zum Beispiel heute drei Bewerbungen rausgeschickt, nächste Woche fünf. Dann hat er Kopf grob welche Firmane das sind und fragt auch per Telefon nach ob sie eine Antwort gegeben haben. Also immer wieder gefragt, wie der Stand ist, dass es nicht verloren geht, vergessen und dass es gut weiter läuft.“ (Interview 5, Absatz 22)

„auch das Interesse, das er gezeigt hat, ähm, ist für sie auch wichtig gewesen.“ (Interview 5, Absatz 23)

„eben er verfolgt gerne alles mit, also nicht irgendwie als Kontrolle sondern mehr als Unterstützung, wie gut das es gelaufen ist, was man ändern kann, was man helfen kann, so ein bisschen alles“ (Interview 5, Absatz 30)

„er wieklich immer wieder nachfragen, nachhaken, also es ist schon kein Telefonterror aber der fragt wirklich nach, wie läuft, wie gehts, ist alles in Ordnung?“ (Interview 5, Absatz 36)

„recht voll dabei, kann man sagen. Trotz dass er so viele Leute unter sich hat.“ (Interview 5, Absatz 38)

„Und der Sandro Imfeld ist halt da gewesen zum (...) als ich zum Beispiel im Praktikum gewesen bin, für ein Jahr, da hat er zwischendurch angerufen oder geschrieben, hast du dich schon irgendwo beworben, hast du dich entschieden, hast du schon eine Aussicht auf einen anderen Plan, machen wir noch ein Gespräch ab. Wir haben glaub zwei, drei Gespräch in diesem Jahr gehabt. Was nicht besonders viel ist, aber die haben recht viel geholfen. Dann ist er halt wirklich so ein Coach gewesen.“ (Interview 5, Absatz 48)

„Er hat mich immer wieder angerufen und mich gefragt, wie es läuft oder ob es etwas zu besprechen gibt. Er war präsent.“ (Interview 6, Absatz 28)

„Aber er war immer da. Er hat immer wieder nachgefragt. Er hat auch immer wieder ein WhatsApp geschrieben, ob alles gut ist. Das definitiv. Er war ziemlich dabei.“ (Interview 6, Absatz 28)

„Es braucht ein gewisses Feingefühl, das man wahrscheinlich haben muss.“ (Interview 6, Absatz 30)

„Ein grosser Punkt war seine Hartnäckigkeit. Obwohl ich mich abgemeldet habe, hat er trotzdem für mich geschaut und wir hatten weitere Gespräche. Das hat viel gebracht.“ (Interview 6, Absatz 32)

„Er hat geschaut und wenn etwas gefehlt hat, hat er meinen Berufsbildner angerufen und nachgefragt. Er ist drangeblieben. Auch wenn ich manchmal Sachen vergessen oder schlechte Zeiten hatte, hat er mich gefragt und mich ermutigt.“ (Interview 7, Absatz 22)

„Ich finde es wichtig, dass das Case Management mit uns wie mit Kollegen umgeht, wie mit Freunden und nicht wie Lehrer. Wenn die Jugendlichen es wie eine Freundschaft anschauen, erzählen sie eher, dass sie jeden Abend / jeden Tag kiffen etc. Wenn die Case Managerinnen oder Case Manager wie Lehrer auftreten würden, würden die Jugendlichen nicht so offen erzählen.“ (Interview 7, Absatz 31)

„Mit Dranbleiben.“ (Interview 7, Absatz 55)

„Ich finde es gut, dass wenn sich jemand lange nicht meldet, der Case Manager anruft und nachfragt, wie es läuft und wissen will, was man macht.“ (Interview 7, Absatz 55)

Arbeitsbeziehung - Persönlichkeit der Fachperson (Codierungen 14)

„das Respektieren der Situation und das Respektieren, wenn man noch gewisse Fehler macht. Ähm, es ist schlussendlich eine Bezugsperson, die man nah ins Leben reinblicken lässt. Ähm (...) es ist einfach so ein bisschen das Zwischenmenschliche, das extrem wichtig gewesen ist in diesem Bereich“ (Interview 3, Absatz 6)

„Ja, wie schon gesagt, auf der einen Seite ist er halt ein guter Kolleg mit "per Sie" gewesen (lacht), nein, halt einfach jemand, wo man gemerkt hat, er will einem helfen, es ist für mich persönlich halt einfach ein Ersatz gewesen, eben für einen gewissen Elternteil,“ (Interview 3, Absatz 12)

„Eben, dadurch, dass ich "per Sie" gewesen bin mit ihm, ist es natürlich immer noch für mich ein Vorgesetzter gewesen. Also Vorgesetzter (...) ich bin (...) er ist nicht mein Kollege gewesen aber

es ist alles sehr kollegial trotzdem abgelaufen. Das hat es auch so einfach gemacht, über alles zu reden.“ (Interview 3, Absatz 16)

„dass man sich wohl fühlt, dass man einfach die Bezugsperson sieht, als irgendwie ein Kollege, dass man alles hinlegen kann.“ (Interview 3, Absatz 16)

„Ähm (...) es ist das Zwischenmenschliche, es geht nicht nur um eins plus eins gibt zwei sondern miteinander diskutieren, reden, Lösungen finden, mal noch ein Witzchen machen aber schlussendlich immer mit dem Hintergedanke, dorthin wollen wir und wir machen den Weg miteinander, ob es jetzt etwas so ist oder straight, geradeaus.“ (Interview 3, Absatz 18)

„der Draht ist absolut vorhanden zwischen ihm und mir und dann hat es eigentlich, dann ist der Ball schon im Rollen gewesen und dann funktioniert auch.“ (Interview 3, Absatz 20)

„dass wir uns einfach gut verstanden haben von Anfang an, ähm, ich alles auf den Tisch gelegt habe, die Ehrlichkeit und dann eben, dann rollt der Ball automatisch.“ (Interview 3, Absatz 24)

„Und sonst mit ihm... (...) ja, lustig. Mhm. Voll.“ (Interview 4, Absatz 36)

„Ja, er ist einfach wie, eben er kann schon ernst sein, aber immer einfach locker, ja“ (Interview 4, Absatz 42)

„die richtige Mischung zwischen einmal ernst sein und das aber paaren mit einer gewissen Lockerheit, s“ (Interview 4, Absatz 43)

„Und ich glaube, das habe ich schon gebraucht. Weil wäre er auch noch so mega, weil das Sozialamt ist mega streng, dort hast du wie keine Chance, RAV ist absolut streng ähm, Psycholog ist etwas anderes, dort ist so zu emotionale Basis, keine Ahnung, das ist alles so mega anstrengend und dann ist es cool, wenn das Case Management so locker ist. Also für mich, in meinem Fall. Und nicht auch noch Druck macht und nicht auch noch... sondern mehr zeigt, hey schau, ich will nur helfen, ein bisschen organisierter machen, ein bisschen planen und dann ist cool. Nicht noch irgendwie hey, ich will noch das von dir. Voll.“ (Interview 4, Absatz 44)

„am Anfang hat er nicht so an mich geglaubt. Am Anfang ist er glaub recht negativ eingestellt gewesen. Vielleicht allgemein nicht so zu persönlich oder einfach neutral bleibenso. Voll. Weil das habe ich schon gemerkt. Ich habe ihn glaub schon mega von mir überzeugen müssen. Er dann immer so: sind sie sicher und können sie das wirklich und wollen sie das wirklich machen, ist das das Richtige für sie?“ (Interview 4, Absatz 46)

„Ich glaube, weil er recht jung gewesen ist und halt eher spontan rüber gekommen ist, als zu seriös. Das macht glaube ich vieles aus.“ (Interview 5, Absatz 34)

„Ich möchte einfach sagen, es ist seine Persönlichkeit.“ (Interview 5, Absatz 42)

Arbeitsbeziehung - Unterstützung spüren und Vertrauen (Codierungen 20)

„ich habe auch ein gutes Gefühl gehabt, als er das gesagt hat, dass ich bestehen werde“ (Interview 1, Absatz 26)

„Mit grosser Unterstützung auch von Herrn Sidler und auch vom Bildungsnetz allgemein. Im Coaching und so.“ (Interview 2, Absatz 10)

„Also, (...) als wir anfang ist sag ich mal streng, wie der Lehrer. Man weiss überhaupt nichts von

dem, wie das läuft und so. Und nach eine Zeit kennt man eben diese Person. Dann ist man auch sozusagen entspannter immer, immer weil man weiss, mit wem man arbeitet.“ (Interview 2, Absatz 42)

„Ja. Ja, er hat mich einfach unterstützt, auch beim Essen, sag ich mal Problem wo ich hatte. Hat er es gelöst. Und dann auch beim zweiten, dritten, vierten, fünften hat er es gut gemacht. Und dann (...) ja, dann habe ich ihm auch weiter vertraut. Weil ich weiss, diese Person kann mir helfen.“ (Interview 2, Absatz 56)

„ähm ist es sicher nicht einfach gewesen aus dieser Situation, aus welcher ich familiär gekommen bin und dementsprechend halt wie einen gewissen Ersatz gehabt habe. Ähm, blöd gesagt ein bisschen Eltern-Ersatz“ (Interview 3, Absatz 2)

„Ja, wie schon gesagt, auf der einen Seite ist er halt ein guter Kolleg mit "per Sie" gewesen (lacht), nein, halt einfach jemand, wo man gemerkt hat, er will einem helfen, es ist für mich persönlich halt einfach ein Ersatz gewesen, eben für einen gewissen Elternteil,“ (Interview 3, Absatz 12)

„Rolle vom Mensch her à la ich will dir helfen auf den nächsten Weg zu gehen, den du gehen musst momentan. Das ist eigentlich die Rolle gewesen, die Herr Imfeld eingenommen hat.“ (Interview 3, Absatz 12)

„wenn ich merke, da meint es jemand gut, dann weiss ich ganz genau: ich muss alles hinlegen, er muss alles sehen, positives wie auch negatives, damit man halt einfach eine gewisse Basis haben, um zu arbeiten.“ (Interview 3, Absatz 20)

„er ist mega auf meiner Seite, so, das habe ich voll cool gefunden. Darum bin ich glaube ich auch so offen zu ihm gewesen.“ (Interview 4, Absatz 30)

„Aber was ich sagen kann, ist bei der KV-Lehre bei der Privatschule HSU, dass mir der Sandro Imfeld recht stark weitergeholfen hat beziehungsweise auch unterstützt.“ (Interview 5, Absatz 14)

„Der hat mir wirklich bei allen Sachen unterstützt.“ (Interview 5, Absatz 28)

„Weil er hat es gerade verstanden wenn man um etwas geredet hat, Themen, wie es ist. Also er hat sich schnell mitfühlen können und ja.“ (Interview 5, Absatz 40)

„Das Angebot musste ich nie wirklich nutzen. Aber es war gut, dass die Möglichkeit bestanden hätte, falls ich sie gebraucht hätte.“ (Interview 6, Absatz 18)

„Das hat mir gezeigt, dass da ein Mensch ist, der mit helfen wollte. Wenn man das merkt, kann man jemandem auch eher vertrauen.“ (Interview 6, Absatz 32)

„Als ich ihn besser kennengelernt habe und mir überlegt habe, was ich früher für Scheissdreck gemacht habe, wurde mir klar, dass die mir nur helfen wollen“ (Interview 7, Absatz 16)

„Dass mich jemand begleitet und geschaut hat“ (Interview 7, Absatz 26)

„Nachher hat Herr Imfeld mir geholfen und ich habe gemerkt, dass er mir wirklich hilft. Ich habe ihm dann immer mehr und mehr erzählt.“ (Interview 7, Absatz 41)

„Und so habe ich mit Herr Imfeld immer mehr gesprochen und durch die Hilfe habe ich gemerkt, dass er mir helfen möchte und so ist das Vertrauen grösser geworden.“ (Interview 7, Absatz 41)

„Sagen wir so, er war für mich fast immer da.“ (Interview 7, Absatz 43)

„Es ist wichtig, dass jemand während der ganzen Zeit begleitet und nicht nur etappenweise. Wenn die ganze Zeit die gleiche Person begleitet, hat diese die ganzen Informationen. Die Person hat zum Beispiel meine Zeugnisse, alles und kennt mich sehr gut.“ (Interview 7, Absatz 57)

Motivation - Eigenmotivation als Ressource (Codierungen 21)

„ich bin selber zuerst aufs Bildungsnetz gekommen. Ich habe selber den Chef dran gehabt. Ob ich eine Unterstützung haben kann.“ (Interview 1, Absatz 6)

„Und ich habe gesagt, ich will, ich brauche es. Und mein Chef ist auch mit dem einverstanden gewesen, was gesagt worden ist und ich bin eigentlich immer gekommen, auch immer pünktlich und wir haben auch so etwas privat so Sachen angeschaut,“ (Interview 1, Absatz 42)

„Also ich weiss ganz genau, das hat genau vor zwei Jahren angefangen, als ich eingestiegen bin in die Lehre haben wir ja so einen Kurs gehabt, Einführungskurs, also erster Tag vor dem Arbeiten. Und ähm, dann ist eben so ein Schild gestanden, ich weiss nicht mehr, es ist so ein Spruch drauf gestanden und dann habe ich im Hinterkopf so gehabt ja jeder Mensch verdient eine zweite Chance und die zweite Chance habe ich genutzt.“ (Interview 1, Absatz 60)

„dann ist da allgemein der Druck gewesen, hey, das muss bei mir auch funktionieren. Das ist ein grosser Punkt gewesen, dass es überhaupt hat funktionieren können. Der Wille, es auch zu schaffen, eigentlich mit beiden Beinen drin zu stehen in der Arbeitswelt und ähm, sicher halt die Unterstützung und einen gewissen Druck“ (Interview 3, Absatz 4)

„Willen, die Hilfe annehmen zu können und mit dem Gedanken sich dahinter zu stellen, dass kann nur helfen und überhaupt nicht schaden.“ (Interview 3, Absatz 8)

„Und ich habe dann halt auch wieder mit dem Gedanken gespielt, ja wieso nicht, ähm es kann einem nur helfen.“ (Interview 3, Absatz 10)

„etwas der Gedanke dahinter, schau, du bist nachher, die Eigenverantwortlichkeit gibst du wie nochmals ein Stück weit ab in dem Sinn. Also es ist nicht einfach, man fühlt sich schon gross und will (lacht) es eigentlich selber auf die Reihe kriegen und muss sich dann ganz ehrlich zugestehen, es wäre nicht schlecht, wenn man dort dabei ist und das entgegennimmt, was man bekommen würde.“ (Interview 3, Absatz 10)

„Wille ist das Wichtigste und den Weg muss man selber gehen. Man kann Unterstützung reinholen, das ist wichtig, eben gerade wenn man es nicht ganz so einfach gehabt hat ähm, aber sich selber, das ist die wichtigste Person. Dass man mit sich im Klaren ist, wohin man gehen will, dass man eine Zukunft sieht und sagt, ich nehme step by step, das ist eh schon etwas das Motto gewesen von mir, nicht zuviel, jeden Tag aufs neue nehmen etwas voraus schauen aber jeden Tag aufs Neue nehmen. Und dann kommt man eigentlich schlussendlich zu jenen Zielen, wo man will.“ (Interview 3, Absatz 14)

„Weil eben, das Case Management bringt nur so weit etwas, wenn die Person, die es annimmt die Hilfe, effektiv auch wirklich will. Sonst hat es null wert, würde ich behaupten.“ (Interview 3, Absatz 24)

„Man muss einfach mit jedem negativen Erfolg, ähm also nicht negativen Erfolg (lacht), mit jedem negativen Erlebnis, das man gehabt hat, muss man einfach etwas stärker daraus heraus kommen. Das heisst, es ist immer etwas ein abhärten und man muss einfach wissen, wenn man

dran bleibt, ähm, dann kommts gut. Dranbleiben, man hat negative Erfahrungen und irgendwann wird es positiv werden. Und wenn man dort die Stärke und Disziplin durchziehen kann, dann kommts gut“ (Interview 3, Absatz 32)

„Ich glaube, ich habe es einfach zugelassen. Weil ich wirklich Hilfe gebraucht habe.“ (Interview 4, Absatz 32)

„Und ich bin halt auch so einer, ich verliere nicht gerne.“ (Interview 4, Absatz 34)

„Ja, und ich habe einfach an mega vielen Sachen arbeiten müssen und ich glaube es ist wie auf eine Art habe ich gelernt, mir mehr wert zu sein auf die andere Art musst du aber auch wirklich etwas in der Hand sein, in der Hand haben, damit du Geld machen kannst. Etwas durchmachen, etwas durchziehen, damit du überhaupt fähig bist zum etwas ausüben.“ (Interview 4, Absatz 34)

„Also ich würde es eh nicht gut finden, wenn irgend ein anderer Mensch dich motiviert. Du musst dich selber motivieren und dann kann man jemandem helfen.“ (Interview 4, Absatz 60)

„Und das gibt dir auch Motivation, das gibt dir auch ein Wertgefühl aber man muss es halt auch sehen.“ (Interview 4, Absatz 62)

„Ein Punkt war, dass ich da bereits in der Hälfte war und die Lehre beenden wollte. Ein anderer Punkt war, dass es eine neue Situation war, mit der ich leben musste. Es kommen im Leben immer wieder Änderungen auf einem zu. Es war somit auch ein Lernfeld für mich. Ich sagte mir, es ist nun so, mache das Beste daraus. Es wird nicht das letzte Mal gewesen sein, dass ich etwas ändern muss.“ (Interview 6, Absatz 54)

„Wie man es schliesslich braucht, ist jedem selber überlassen. Aber wenn man es nutzen kann, ist es sicherlich sehr hilfreich.“ (Interview 6, Absatz 60)

„Für mich war das nichts so schlimm, es hat mich nicht gestört. Ich habe gewusst, es ist freiwillig und es kommt immer darauf an, wie man es nutzen will.“ (Interview 6, Absatz 62)

„Von dem her, habe ich gedacht, wieso nicht. Mein Vorgänger in der Lehre war ja auch angemeldet. Ich weiss nicht, ob er es wollte oder der Betrieb angemeldet hat. Ich habe jedoch gesehen, dass er es gut gemacht hat und habe mir gedacht, dass es schon richtig sein wird.“ (Interview 6, Absatz 62)

„Die haben dann am Freitag gefragt, wieso hast du hier eine 5.5 und hier eine 4.5 und ich nur eine 3. Ich habe gesagt, Kollegen, während dem Unterricht müsst ihr einfach zuhören und lernen. Ein bisschen abschreiben und einen Spick machen. Am Freitag schaut ihr den Spick an, wisst was ihr gelernt habt, Prüfung schreiben, gute Noten. Ihr müsst das einfach so machen und dann besteht ihr. So entsteht Motivation.“ (Interview 7, Absatz 49)

„Mit Dranbleiben.“ (Interview 7, Absatz 55)

Motivation - Einfluss von Perspektiven auf die Motivation (Codierungen 23)

„ich brauche Unterstützung weil ich es schaffen will, weil das ist eben meine zweite Lehre, die ich angefangen gehabt habe, und ähm ich habe gesagt: ich muss jetzt einen Abschluss haben.“ (Interview 1, Absatz 4)

„Ja, und ich habe es auch selber gewollt. Weil ich habe gesagt: jetzt will ich den Abschluss“ (Interview 1, Absatz 18)

„Ja. Sie haben mich auf motiviert gehabt, dass ich lerne. Weil ich lerne, ehrlich gesagt, die Schule habe ich nie gerne gehabt. Und gelernt habe ich auch nie wirklich. Aber sobald ich Unterstützung gehabt habe, also ich brauche immer jemanden, wo mich abfragt, wenn ich unsicher bin.“ (Interview 1, Absatz 64)

„ich habe mir sehr viel Mühe gegeben um das Beste für den späteren Arbeitsweg zu erreichen“ (Interview 2, Absatz 14)

„Ähm (...) ja (...) also ich hatte mir auch Mühe gegeben, dass ich es auch richtig mache. Und dass ich mein Bestes gebe und mein Ziel erreiche. Aber Herr Sidler hat man zum Beispiel ein Ziel. Ich glaube ein einjähriges Ziel und dann am Ende des Jahres schaut man ob man dieses Ziel erreicht hat.“ (Interview 2, Absatz 44)

„Ja, also vor dem Case Management, also Herr Sidler, hatte ich mir theoretisch keine Ziele so im Leben gesetzt, was ich machen sollte oder wo ich mich ganz genau verbessern werde und so. Und seitdem ich der Lehre gekommen bin und auch Unterstützung von Herrn Sidler bekommen habe, dann hat er mir eben gesagt, ähm, dass ich mir eben die Ziele setzen muss und auch Prioritäten weil ohne das komme ich nicht weiter.“ (Interview 2, Absatz 64)

„aber ich war eben dran um diese Ziele zu verbessern und da war Herr Sidler auch wieder am Start.“ (Interview 2, Absatz 66)

„ja, das waren so die Tipps und so kann man ja auch Motivation steigern. Wenn es einmal nicht geht, heisst das nicht, es ist bei der zweite oder dritte Mal nicht, nicht funktioniert. Man muss einfach sozusagen weiter kämpfen“ (Interview 2, Absatz 76)

„die kleinen Erfolge, die man dann schafft, wo man eben die step by step wo man dann hat ähm, das macht es dann einfacher zum denn auch die weitere Zusammenarbeit gut durchführen zu können.“ (Interview 3, Absatz 18)

„dann schafft man, dann kann man mietienander aufs Ziel hin arbeiten. Und wenn das nicht die Basis ist, dann wirts würde ich mal behaupten, recht schwierig.“ (Interview 3, Absatz 22)

„da braucht man immer wieder Erfolg. Teilerfolg, damit man wieder genug Kraft hat, für den nächsten Step, den man macht. Wenn man die Teilerfolge nicht hat, wird man einfach müde. Physisch, psychisch vor allem und dann wird es auch schwierig. Also man muss auch anfangen zu sehen, positiv denken, sehr wichtig, ähm, das halbvolle Glas ist besser als das halbleere. Das ist einfach (...) dranbleiben.“ (Interview 3, Absatz 32)

„Das ist auch wieder von Person zu Person anders. Ich bin einer, der wenn ich einen Erfolg erziele und andere Leute, die Vorgesetzte, Geschäft oder Leute, die Kollegen oder was weiss ich was, das mitbekommen, schlussendlich auch einen gewissen Lob austrahlen können mir gegenüber. Weil dann weiss man: hey, ich weiss zwar, es ist gut, was ich jetzt geleistet habe, aber es weiss nicht nur ich, sondern es wissen andere auch, die dann vielleicht etwas näher, etwas weniger nah zu mir stehen aber dann gewissermassen etwas stolz sind. Und dann gibt das einem Kraft, wenn man das nicht nur selber merkt sondern einem auch etwas auf die Schultern geklopft wird und gesagt wird: hey gut gemacht. Und dann ist es dann nicht mehr sehr schwierig, den nächsten step zu gehen, es kann nicht immer alles funktionieren, das sit logisch, mit dem muss man klar kommen, ähm, aber einfach auch etwas die Wertschätzung der Leute drum herum, wo wo auch die Zwischenerfolge oder die Erfolge auch sehen und dann eigentlich mit dem dazubeitragen, dass man weitere Wege gehen kann.“ (Interview 3, Absatz 34)

„Das ist auch ganz nach Erfolg zu beurteilen. Wenn man eben sieht, man hat schon das und das geschafft, ist die Motivation höher“ (Interview 3, Absatz 36)

„Ja, aber dann habe ich halt wie gemerkt, das ist wie das einzige wo mich halt wirklich ähm wie soll ich sagen, wo mich erfüllt hat so auch.“ (Interview 4, Absatz 28)

„Und ich so: ja scheisse, weiter geschaut, weiter geschaut, ein, zwei Jahre habe ich gesucht, gemacht und auch wieder Sachen probiert und dann habe ich einfach stinkfrech diese Schule angefangen. (lacht)“ (Interview 4, Absatz 28)

„Es ist einfach zuviel gewesen und ich habe glaube ich der ganze Druck von meinem ganzen Leben hat mich durch das durchgebracht, das ist meine Motivation gewesen. Ich habe einfach mit allem abschliessen wollen, ich glaube, das ist meine Motivation gewesen. Darum bei mir ist es nicht nur einfach etwas, bei mir ist es mein ganzer Background, ja voll.“ (Interview 4, Absatz 28)

„ch habe mehr gemeint ich zeige es allen von dem Kreis, wo wir jetzt gewesen sind.“ (Interview 4, Absatz 56)

„es ist wirklich der Druck gewesen, und ich habe Geld haben wollen, ich habe selbständig sein wollen, auf meinen eigenen Beinen stehen, mein eigenes Geld haben. Ähm (...)ja. Einfach frei sein als Mensch, keine Ahnung. Voll. Ja. Und eben, auch die Liebe zur Musik, die ich habe, die ist auch Motivation, sicher. Also die Grösste glaub, von allen. Ja, voll.“ (Interview 4, Absatz 58)

„Ich hatte keine grossen Schwierigkeiten durch meine Lehre zu kommen. Ich hatte mein Ziel gemacht und wusste, was ich erreichen möchte.“ (Interview 6, Absatz 16)

„Ich arbeitete schon eine Weile dort und wusste, das ist das, was ich gerne möchte“ (Interview 6, Absatz 40)

„Ich habe dann nachgedacht und sagen wir mal, mein Ziel gefunden. Früher war ich larifari, bei der Arbeit, Feierabend, feiern, dies das. Ein Ziel vor Augen hatte ich nicht. Mittlerweile sehe ich das Ziel.“ (Interview 7, Absatz 16)

„Ich habe mir gesagt, jetzt musst du ausstehen, ansonsten versinkst du. Mit Versinken meine ich arbeitslos, keinen Lehrabschluss, RAV. Später ausgeschafft werden. Auf das habe ich keine Lust. Ich sage es mal so, jeder ist jung und kann Scheisse bauen. Irgendwann kommt aber die Zeit, wo man überlegen und aufstehen muss. Das Leben und die Ziele vor Augen sehen. Sonst ist es das gewesen.“ (Interview 7, Absatz 49)

„Ich habe studiert, wie meine Zukunft aussehen soll. Das hat mir Klarheit gebracht.“ (Interview 7, Absatz 51)

Motivation - Äussere Einflussfaktoren auf die Motivation (Codierungen 12)

„Und am Schluss von meine Lehre hat mir mein Vorgesetzter im Lehrbetrieb gesagt, nein, du bestehst die Lehre nicht. Und nachher hat sie immer, immer das gesagt. Ich habe einfach mein, mein Bestes probiert. Wenn ich es auch nicht bestanden habe. Und wenn es auch ganz knapp wäre. Wäre für mich auch in Ordnung. Hauptsache bestanden. Und dann habe ich mit meinem Ausweis im Lehrbetrieb gegangen. Ich habs bestanden. Ich habe ihnen gezeigt, dass ich das kann.“ (Interview 2, Absatz 52)

„dann ist da allgemein der Druck gewesen, hey, das muss bei mir auch funktionieren. Das ist ein grosser Punkt gewesen, dass es überhaupt hat funktionieren können. Der Wille, es auch zu schaffen, eigentlich mit beiden Beinen drin zu stehen in der Arbeitswelt und ähm, sicher halt die Unterstützung und einen gewissen Druck“ (Interview 3, Absatz 4)

„Ja, ich weiss nicht, halt mein Sturkopf, wegen dem habe ich alles wahrgenommen und ich habe einfach unbedingt die Schule abschliessen wollen. Ich habe eben mega Druck gehabt, weil hätte ich die Schule nicht bestanden, hätte ich sozusagen vierzigtausend Franken Schulden gehabt beim Staat, das ist so eine Abmachung, die wir gehabt haben. Ich glaube, der Druck hat mich halt ähm, das ich alles wahr genommen habe, dass ich es durchgezogen habe...ja. Das ist eine falsche Motivation gewesen, ja (lacht).“ (Interview 4, Absatz 18)

„Und ich habe dann einfach immer beweisen wollen, dass ähm, dass ich halt nicht so bin, wie mich die Leute anschauen. Und darum habe ich halt mega den Druck gehabt, ich will unbedingt einen Abschluss haben, ich will unbedingt ähm (...) halt normaler Mensch sein.“ (Interview 4, Absatz 28)

„ja, eben, das ist der Druck, der Druck vom Geld. Ich glaube, der ist der, wo am meisten gewesen ist.“ (Interview 4, Absatz 34)

„Ja, und ich habe einfach an mega vielen Sachen arbeiten müssen und ich glaube es ist wie auf eine Art habe ich gelernt, mir mehr wert zu sein auf die andere Art musst du aber auch wirklich etwas in der Hand sein, in der Hand haben, damit du Geld machen kannst. Etwas durchmachen, etwas durchziehen, damit du überhaupt fähig bist zum etwas ausüben.“ (Interview 4, Absatz 34)

„ich sage mal jeder Mensch, der dazu kommt, will man auch nicht enttäuschen, halt so.“ (Interview 4, Absatz 60)

„Einfach extern, durch die Beistandschaft.“ (Interview 5, Absatz 52)

„Vielleicht war es auch das Alter. Man nimmt alles ein bisschen ernster.“ (Interview 6, Absatz 40)

„Definitiv! Gerade, wenn man die Chance bekommt, obwohl man die Lehrstelle eigentlich schon verloren hat, muss man sich auch etwas beweisen. Das nochmals aufzugeben, wäre auch ein bisschen schade gewesen. Nicht nur mir gegenüber, sondern auch gegenüber Herr Sidler. Er hat sich doch grosse Mühe gegeben, dass es so entstanden ist, wie es ist.“ (Interview 6, Absatz 44)

„wenn er mir diese Chance ermöglicht hat, muss ich diese auch nutzen.“ (Interview 6, Absatz 48)

„Ich habe mir gesagt, okay, du kannst faul sein und nicht für deine Sachen schauen. Oder aber du lässt jemanden darauf schauen, wenn du es nicht selber machst.“ (Interview 7, Absatz 47)

Zusammenspiel Arbeitsbeziehung und Motivation (Codierungen 24)

„Also, er hat mich auch selber motiviert gehabt. Ähm, er hat immer positiv geredet, auch wegen Corona, dass wir so im Stress gewesen sind, dass ich es trotzdem schaffen werde, und dass mich auch etwas motiviert aber trotzdem habe ich Angst gehabt, weil ich eine ungenügende gehabt habe. Allgemeine Branchenkunde. Und das hat eben zwanzig Prozent zur LAP gezählt. Und er mich immer motiviert, dass nichts Schlimmes passiert.“ (Interview 1, Absatz 24)

„ich habe auch ein gutes Gefühl gehabt, als er das gesagt hat, dass ich bestehen werde“ (Interview 1, Absatz 26)

„Also meine Schwester ist auch im Beruf Detailhandel gewesen und sie hat mir auch gesagt gehabt, ich muss jetzt einfach drankbleiben, auch wenn es nicht läuft, einfach positiv denken und auf der Bahn bleiben.“ (Interview 1, Absatz 32)

„Also eigentlich sehr wichtig, weil man sieht ja, sie haben mich nicht vergessen, sozusagen. Und dass ich einfach wirklich bis zum Schluss unterstützt werde.“ (Interview 1, Absatz 46)

„Ähm (...) es ist das Zwischenmenschliche, es geht nicht nur um eins plus eins gibt zwei sondern miteinander diskutieren, reden, Lösungen finden, mal noch ein Witzchen machen aber schlussendlich immer mit dem Hintergedanke, dorthin wollen wir und wir machen den Weg miteinander, ob es jetzt etwas so ist oder straight, geradeaus.“ (Interview 3, Absatz 18)

„wenn ich merke, da meint es jemand gut, dann weiss ich ganz genau: ich muss alles hinlegen, er muss alles sehen, positives wie auch negatives, damit man halt einfach eine gewisse Basis haben, um zu arbeiten.“ (Interview 3, Absatz 20)

„der Draht ist absolut vorhanden zwischen ihm und mir und dann hat es eigentlich, dann ist der Ball schon im Rollen gewesen und dann funktioniert auch.“ (Interview 3, Absatz 20)

„dann schafft man, dann kann man miteinander aufs Ziel hin arbeiten. Und wenn das nicht die Basis ist, dann würds würde ich mal behaupten, recht schwierig.“ (Interview 3, Absatz 22)

„dass wir uns einfach gut verstanden haben von Anfang an, ähm, ich alles auf den Tisch gelegt habe, die Ehrlichkeit und dann eben, dann rollt der Ball automatisch.“ (Interview 3, Absatz 24)

„Was er gemacht hat, ist halt eben ein gewisser Druck, einfach einem auch immer gegeben. Schlussendlich ist man dorthin gegangen und wollte nicht (...) "zusammen geschissen werden" ist das falsche Wort, aber man wollte hingehen und sagen: "schauen Sie, das habe ich gemacht, das habe ich gemacht, das habe ich gemacht um dann auch das Lob zu bekommen und dann wieder mit einem guten Gefühl zu gehen. Anders gemacht (...) eben, der Druck, den er indirekt immer etwas gegeben hat, das war wichtig und das hat super funktioniert“ (Interview 3, Absatz 26)

„es gibt dann immer noch etwas das Tüpfelchen auf dem "i", wie das Loben und alles und ich meine, mehr motiviert durch den Herrn Imfeld“ (Interview 3, Absatz 38)

„die Arbeit mit dem Herrn Imfeld so gut funktioniert hat, ist die Motivation sicher auch geblieben oder gut da gewesen.“ (Interview 3, Absatz 38)

„gesagt hat: hey, Herr R....., gut gemacht, tip-top gewesen und dann weiss man, man kann den nächsten step gehen. Wenn das nicht vorhanden ist, wenn die Wertschätzung von diesen kleinen Etappen nicht da ist von dieser Bezugsperson, dann ist die Motivation vielleicht weniger da.“ (Interview 3, Absatz 38)

„es ist mega wichtig gewesen, dass die Arbeitsbeziehung gut funktioniert hat, weil das sich automatisch auf die Motivation auswirkt.“ (Interview 3, Absatz 39)

„er ist mega auf meiner Seite, so, das habe ich voll cool gefunden.“ (Interview 4, Absatz 30)

„das Verständnis, das er gehabt hat. Und jetzt nicht, weil er diesen Beruf macht und das schafft, sondern weil er wirklich Verständnis gehabt hat. Und es hat glaub wirklich interessiert oder, er hat mir einfach dieses Gefühl gegeben, ja und dann ist es richtig gewesen und so. Voll (lacht).“ (Interview 4, Absatz 32)

„Und ich glaube, das habe ich schon gebraucht. Weil wäre er auch noch so mega, weil das Sozialamt ist mega streng, dort hast du wie keine Chance, RAV ist absolut streng ähm, Psycholog ist etwas anderes, dort ist so zu emotionale Basis, keine Ahnung, das ist alles so mega anstrengend und dann ist es cool, wenn das Case Management so locker ist. Also für mich, in meinem Fall. Und nicht auch noch Druck macht und nicht auch noch... sondern mehr zeigt, hey schau, ich will nur helfen, ein bisschen organisierter machen, ein bisschen planen und dann ists

cool. Nicht noch irgendwie hey, ich will noch das von dir. Voll.“ (Interview 4, Absatz 44)

„Erst später, als ich wirklich die Schule einfach angefangen habe, haben sie mich glaub auch richtig angefangen ernst zu nehmen. Und auch da angefangen ernst zu nehmen. Ja., voll-“ (Interview 4, Absatz 50)

„Die Art, wie er umgeht, wie er fragt, der ist ja selber mal Lehrer gewesen soviel ich weiss und (...) ich habe ihn auch schon gefragt, wie er sich für diese Stelle beworben hat. Und dort hat er gesagt, als er sich beworben hat, hat er wirklich auch beim Gespräch gesagt, er möchte die Stelle haben und nicht nur, ich bewerbe mich, weil ich eine Stelle möchte. Also der hat sozusagen etwas in allem Bereich motivierend gewirkt.“ (Interview 5, Absatz 42)

„Und der Sandro Imfeld ist halt da gewesen zum (...) als ich zum Beispiel im Praktikum gewesen bin, für ein Jahr, da hat er zwischendurch angerufen oder geschrieben, hast du dich schon irgendwo beworben, hast du dich entschieden, hast du schon eine Aussicht auf einen anderen Plan, machen wir noch ein Gespräch ab. Wir haben glaub zwei, drei Gespräch in diesem Jahr gehabt. Was nicht besonders viel ist, aber die haben recht viel geholfen. Dann ist er halt wirklich so ein Coach gewesen.“ (Interview 5, Absatz 48)

„Ein grosser Punkt war seine Hartnäckigkeit. Obwohl ich mich abgemeldet habe, hat er trotzdem für mich geschaut und wir hatten weitere Gespräche. Das hat viel gebracht.“ (Interview 6, Absatz 32)

„Definitiv! Gerade, wenn man die Chance bekommt, obwohl man die Lehrstelle eigentlich schon verloren hat, muss man sich auch etwas beweisen. Das nochmals aufzugeben, wäre auch ein bisschen schade gewesen. Nicht nur mir gegenüber, sondern auch gegenüber Herr Sidler. Er hat sich doch grosse Mühe gegeben, dass es so entstanden ist, wie es ist.“ (Interview 6, Absatz 44)

„wenn er mir diese Chance ermöglicht hat, muss ich diese auch nutzen.“ (Interview 6, Absatz 48)

„Er hat geschaut und wenn etwas gefehlt hat, hat er meinen Berufsbildner angerufen und nachgefragt. Er ist drangeblieben. Auch wenn ich manchmal Sachen vergessen oder schlechte Zeiten hatte, hat er mich gefragt und mich ermutigt.“ (Interview 7, Absatz 22)

Anhang B: Interview-Leitfaden

Zeit nach CM BB

Erfolgsfaktoren

Arbeitsbeziehung

Motivation

Zeit nach CM BB

Was machen Sie heute?

Wie ist es Ihnen ergangen seit dem Abschluss des CM BB??

Was hätten Sie sich nach Abschluss CM BB gewünscht?

Was hätte es gebraucht?

Was hätte Ihnen geholfen?

Erfolgsfaktoren

Was / welche Faktoren führte/n aus Ihrer Sicht dazu, dass Sie die Lehre erfolgreich abschliessen konnten?

Was war für Sie an der Begleitung wichtig / wertvoll? Was sonst noch?

Welche Rolle spielte der Case Manager auf dem Weg zum Erfolg?

Was schätzen Sie, auf einer Skala von 1 – 10, wie gross war sein Anteil daran, dass Sie die Lehre erfolgreich abschliessen konnten?

Was oder wer spielte sonst noch eine Rolle?

Arbeitsbeziehung zum Case Manager

Wie war die Arbeitsbeziehung zu Ihrem Case Manager?

Was machte die Arbeitsbeziehung aus?

Was denken Sie, auf dem Weg zum Erfolg, wie wichtig war die Arbeitsbeziehung zu Ihrem Case Manager? Auf einer Skala von 1 bis 10?

Wie hat der Case Manager die Beziehung gefördert?

Was hätte er anders machen können? Was hätten Sie sich sonst noch gewünscht?

Motivation

Was für Faktoren wirkten sich auf Ihre Motivation aus?

Welchen Einfluss hatte die Begleitung durch das CM BB auf Ihre Motivation?

Wie wirkte sich die Arbeitsbeziehung zu Ihrem Case Manager auf Ihre Motivation aus?

Was hätte sonst noch geholfen, die Motivation zu fördern? Was hätte es noch gebraucht?

Abschlussfrage

Was denken Sie, wo würden Sie heute ohne CM BB stehen?