

Coaching in Schule und Ausbildung

Eine Handreichung

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung
Im Bundesmodellprogramm Kompetenzen Fördern

Projektträger: Uckermärkischer Berufsbildungsverein UBV Schwedt
Projektleitung Dipl. Päd. Ulrike Popp

Fachbegleitung: eurobrug gmbh Berlin
Dipl. Psych. Berndt de Boer

Autorin: MA Claudia Möller, Coach

Schwedt und Berlin 2006

Inhaltsverzeichnis

- 0 Vorbemerkung**
- 1 Coaching in der Jugendsozialarbeit – (K) Ein neues Kleid für den Kaiser?**
- 2 Eine Handreichung für Entscheidungsträger und Fachkräfte**
- 3 Coaching: Eine Einführung**
- 4 Unser Coaching-Konzept**
- 5 Brauchen Jugendliche einen Coach?**
- 6 Das Qualifizierungskonzept**
- 7 Die Coaching-Toolbox**
- 8 Aktionsprotokolle**
- 9 Methodenbaustein Feedback**
- 10 Situative Coaching-Gespräche**

und zum Abschluss eine Geschichte

Kommentierte Literaturliste

Glossar

Vorbemerkung

Kommt noch

1 Coaching in der Jugendsozialarbeit – (K) Ein neues Kleid für den Kaiser?

Zukunfts-Coaching, Fitness-Coaching, Business-Coaching, Telefon-Coaching, Kinder-Coaching, Community-Coaching, Einzel-Coaching, Team-Coaching... die Suchmaschine google dokumentiert den geradezu inflationären Gebrauch des Anglizismus Coaching. Mit dem „Knigge-Coach“ lernen Jugendliche praxisnah zeitgemäße Umgangsformen kennen, Mental Coaching verleiht der ausgebrannten Führungskraft neuen Schwung für den nächsten Karriereschritt und mit Unterstützung des Coaching-Clubs wird dem Chaos im Haushalt entschiedener Widerstand entgegen gebracht!

Was verbirgt sich hinter dem „Catch-all-Begriff“¹ Coaching? Wie erklärt es sich, dass Coaching in den vergangenen Jahren einen derartigen Boom erlebt hat? Ist Coaching die neue Wunderwaffe zur Lösung vielfältiger Probleme in der individualisierten „Risikogesellschaft“? Kann Coaching in der beruflichen Orientierung und Ausbildung von und mit Jugendlichen einen Beitrag leisten, oder macht hier nur „ein neues kaiserliches Kleid sein Glück“²? Coachen, kann das Jede/r, oder sind spezielle Kompetenzen und Qualifikationen nötig?

In der vorliegenden Handreichung werden wir uns mit diesen und vielen weiteren Fragen auseinandersetzen. Wir sind uns jedoch bewusst, dass wir viele Fragen nicht abschließend beantworten können. Wir wünschen uns geradezu, mit der Handreichung weitere Fragen aufzuwerfen, sind doch Fragen die Königsdisziplin im Coaching.

Die Handreichung dokumentiert den aktuellen Stand des Modellprojekts Job-Coaching. Sie reflektiert unsere Erfahrungen in der praktischen Umsetzung einer Idee, die sich in der langjährigen Arbeit mit Fachkräften der Bildungs- und Jugendsozialarbeit in Training, Beratung und Projektarbeit entwickelt hat. Auch wenn das Modellprojekt beendet ist: der Prozess, Coaching für Bildung und Ausbildung von Jugendlichen nutzbar zu machen, ist unserer Auffassung nach noch längst nicht abgeschlossen. Die fachliche Diskussion in der „Coaching Community“ über Begriff und Gegenstand von Coaching bewegen sich zwischen den Polen der absoluten Beliebtheit und dogmatischer Abgrenzung. Wir möchten mit dieser Handreichung Fachkräfte ermuntern, sich undogmatisch mit Coaching zu beschäftigen. Wir möchten Neugierde an einer besonderen Form der Beratung wecken, die unserer Erfahrung nach einen Beitrag dazu liefern kann, Menschen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen wirkungsvoll zu unterstützen.

Die Weiterentwicklung und Optimierung unserer Arbeit entspricht nicht nur unserem professionellen Selbstverständnis, sondern ist uns auch ein persönliches Anliegen.

Ein Anliegen ist es uns auch, uns bei den vielen Semiarteilnehmer/innen zu bedanken, die die Entwicklung und Erprobung unseres Konzepts kritisch konstruktiv und mit viel Engagement begleitet haben. Trotz der immer schwieriger werdenden Rahmenbedingungen für die Arbeit mit Jugendlichen, sind wir in unseren Seminaren Frauen und Männern begegnet, die mit einem hohen Maß an Verantwortungsgefühl für ihre Jugendlichen die Wirksamkeit ihrer Arbeit reflektieren, um die Qualität ihrer pädagogischen Arbeit weiterzuentwickeln. Glück und Einsicht, so ein altes Sprichwort, wandern dorthin, wo schon viel davon ist. In diesem Sinne sind die vielen Einsichten und Aha-Erlebnisse der Teilnehmer/innen erfreulich, aber nicht verwunderlich!

¹ Harald Geißler „Rahmenkonzeption für den Überblick über Coaching-Ansätze und Coaching Ausbildungen, Internetdokument

² nach: Märchen Hrsg. K. Bohr und A. Graber 3. Auflage S. 298 ff

Wir bedanken uns bei den Fachkräften für die wertvollen Anregungen, die herausfordernden Fragen, die Kontroversen Diskussionen und die förderlichen Rückmeldungen!

2 Eine Handreichung für Entscheidungsträger und Fachkräfte

Qualifizierung und Handreichung richten sich an Entscheidungsträger, die Möglichkeiten suchen, die Handlungskompetenz ihrer pädagogischen Fachkräfte zukunftsorientiert weiterzuentwickeln, sowie an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in der beruflichen Orientierung und Ausbildung von Jugendlichen tätig sind und ihr Methodenrepertoire erweitern möchten. Teilnehmende an der Qualifizierung sollten über einige Jahre Berufserfahrung verfügen und bereit sein, ihre bisherige Praxis zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Von unschätzbarem Vorteil sind pädagogisch-psychologische Gesprächsführungskompetenzen. Grundlagen der Sozialarbeit und therapeutische Kompetenzen werden nicht vermittelt.

Coaching zielt drauf ab, das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern und Probleme im zwischenmenschlichen Bereich besser zu lösen. Die Auseinandersetzung mit Coaching erfolgt daher auch nicht durch die theoretische Aneignung abstrakter Methoden, sondern durch praktisches Erproben in den Präsenzphasen gemeinsam mit den anderen Teilnehmern und Teilnehmerinnen und zwischen den Seminarblöcken im unmittelbaren Alltag mit den Jugendlichen.

Damit lebt die Qualifizierung von der Bereitschaft der Teilnehmer/innen sich nicht nur aktiv einzubringen, sondern sich auch auf einen eigenen Entwicklungs- und Veränderungsprozess einzulassen.

Es empfiehlt sich, vor Beginn des Seminars in einem persönlichen Gespräch die persönlichen Voraussetzungen und die Motivation zu klären.

3 Coaching: Eine Einführung

Ursprünglich kommt das Wort Coach aus dem Ungarischen und bedeutet Kutsche. Nach Maren Fischer-Epe vermittelt die Metapher der Kutsche „() einen wesentlichen Kern von Coaching: Die Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, um sich auf den Weg zu machen und ein Ziel zu erreichen.“³ Im 19. Jahrhundert wurde ein Repetitor, der Studenten dazu verhalf, das Ziel Studiumsabschluss zu erreichen, im Oxforderslang als Coach bezeichnet. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts etablierte sich in den USA und England der Begriff im sportlichen Bereich. Spätestens seit dem Siegeszug des Tennis in den 80er Jahren ist der Begriff auch in Deutschland mit der Erreichung von sportlichen Zielen verbunden. Allgemein ist bekannt, dass der Coach ganzheitlich für die körperlichen, seelische und mentale Fitness seiner Sportler verantwortlich ist. Der Coach im Sport arbeitet mit „psychologisch fundierten Trainingsmethoden.“⁴

³ M. Fischer-Epe: Coaching: Miteinander Ziele erreichen 2002, S. 18

⁴ ebenda S. 19

Seit circa 20 Jahren hat sich unter dem Label Coaching eine besondere Form der „professionellen Begleitung von Fach- und Führungskräften entwickelt zur Bewältigung von beruflichen Herausforderung oder zur Unterstützung von persönlichen Entwicklungsvorhaben.“ Coaching ist kein geschützter Begriff, auch der Zugang zur Coaching Community ist bislang nicht verbindlich geregelt. Definitionen und Erklärungsversuche gibt es in den stetig anwachsenden Veröffentlichung zum Thema Coaching zahlreiche. Bei der Durchsicht der Literatur lassen sich folgende Merkmale von Coaching identifizieren:

- Coaching zielt auf die Entfaltung von Selbstgestaltungs-Potenzialen
- Coaching lebt von dem Veränderungswillen der zu coachenden Person
- Coaching ist ein ziel- und ergebnisorientierter Prozess
- Coaching ist Personen-zentriert und Dialog-orientiert
- Im Coaching werden spezifische Methoden eingesetzt
- Coaching ist im wesentlichen ein intensiver Kommunikationsprozess zwischen zwei Personen, dem Coach und dem Coachee
- An einen Coach werden bestimmte Anforderungen gestellt.

Ein wesentlicher Aspekt im Coaching ist die Unterscheidung zwischen externem und internem Coaching. Ein externes Coaching wird unabhängig von Institutionen und Unternehmen durchgeführt. Der Coachee, also die Person, die in den Genuss eines Coachings kommt, sucht sich auf dem freien Markt einen Coach und übernimmt üblicherweise auch die entstehenden Kosten. Im internen Coaching ist der Coach Teil des Systems, sei es als Vorgesetzter oder als Stabs-Coach . Häufig geht im internen Coaching die Initiative nicht von dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin aus, sondern vom System.

In der deutschen Coaching-Community existieren kontroverse Auffassungen darüber, ob das interne Coaching, hier insbesondere durch eine Führungskraft, nun tatsächlich die Bezeichnung Coaching verdient. Im internen Coaching gehe es nicht um die Ziele des Coachees, sondern um die Ziele des Unternehmens, ferner sei die für eine Coachingbeziehung unbedingt erforderliche Freiwilligkeit nicht gewährleistet, so lauten einige der Kritikpunkte.

Während in Deutschland heftig umstritten, hat sich in den USA Coaching durch Führungskräfte unaufgeregt und selbstverständlich etabliert. In den USA wird unter dem Führungskräfte-Coaching ein „personen und entwicklungsorientierter Führungsstil (verstanden), mit dem Mitarbeiter zu einer persönlichen Weiterentwicklung und zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit angeregt werden sollen.“

Mit unserem Coaching-Konzept fokussieren wir explizit auf das personen und entwicklungsorientierte Potential von Coaching. Coaching, so wie wir es verstehen, ersetzt nicht bisher bewährtes berufliches Handeln, sondern reicht es an. Wir propagieren nicht den Wandel von der Ausbilderin zum Coach, von dem Sozialpädagogen zum Coach.... sondern wir unterstützen mit unserem Qualifizierungskonzept die Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz der Fachkräfte in Bildung und Ausbildung. Die Fachkräfte stehen vor einer doppelten Herausforderung: Jugendliche müssen in Bildung und Ausbildung auf die massiven Veränderungsprozesse in Gesellschaft und Arbeitswelt vorbereitet werden. Es ist „selbstverständlich geworden, dass Menschen immer

⁵ siehe dazu www.artop.de Coachingansatz

⁶ siehe dazu: www.coaching-report.de

⁷ M. Fischer-Epe: Coaching: Miteinander Ziele erreichen 2002 S. 19

wieder neu berufliche und persönliche Entscheidungen treffen; dass in jeder Lebensphase Aus- und Weiterbildung gemacht werden; dass Beruf, Partnerschaften und Lebensformen im Laufe eines Lebens mehrmals wechseln; dass Zeiten der Erwerbstätigkeit wechseln mit freiwilligen und unfreiwilligen beruflichen Auszeiten.“⁸

Gleichzeitig ergeben sich hohe Anforderungen durch komplexer gewordene Problemlagen einer nicht unerheblichen Zahl von Jugendlichen. „Nicht alle Jugendlichen meistern den Wechsel von der obligatorischen Schulzeit ins Erwachsenen- und Erwerbsleben ohne Hilfe oder Unterstützung. Zusätzlich zum Heranwachsen in neue Rollen als Mann oder Frau, verbunden mit Rechten und Pflichten, kommen häufig noch Veränderungen in der Wohnsituation, der Ablösungsprozess von zu Hause und die soziale Neuorientierung sowie kulturelle und sprachliche Faktoren bei Immigrierten hinzu.“⁹

Aus unserer langjährigen Arbeit mit Fachkräften der beruflichen Orientierung und Ausbildung wissen wir, dass auch langjährige Profis adäquate Mittel und Wege suchen, ihre Arbeit weiterzuentwickeln. Aufgabe von Fachkräften in Bildung und Ausbildung ist es qua Rolle Jugendlichen Wissen zu vermitteln, zu erziehen, zu beurteilen und zu diagnostizieren, zu beraten und in immer stärkeren Maße auch darin zu unterstützen in Situationen „selbstorganisiert zu handeln“.¹⁰ Um Jugendliche optimal auf die an sie gestellten Herausforderungen vorzubereiten, kann es aus unserer Sicht gar nicht genug Menschen in den sozialen Bezugssystemen der Jugendlichen geben, die mit einer wertschätzenden Haltung „professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe“ anbieten. Hierfür bedarf es eines breiten Klimas der Förderung und Unterstützung in Institutionen und Unternehmen, die mit Jugendlichen arbeiten.

Nicht nur Manager und Führungskräfte haben einen Anspruch darauf, optimal und professionell in der Entfaltung ihrer Ressourcen unterstützt zu werden!

4 Unser Coaching-Konzept

Im Coaching gehört es zum state-of-the-art, die Grundlagen des gewählten Arbeitsansatzes offen zu legen. Für unsere Arbeit sind dies die **Humanistische Psychologie** und hier insbesondere der personenzentrierte Ansatz nach Carl R. Rogers und die darauf fußenden kommunikationstheoretischen Weiterentwicklungen. Wir begreifen Menschen als grundsätzlich autonom und in der Lage, individuell Verantwortung für die eigene Lebensplanung und Gestaltung zu übernehmen. Beratung und Coaching leisten hierbei Unterstützung und Begleitung, ohne die einzelne Person aus ihrer Selbstverantwortung zu entlassen oder in ihren Möglichkeiten und Perspektiven zu beschneiden.

Als soziales Wesen ist der Mensch auf andere angewiesen und interagiert in unterschiedlichen Systemen (Familie, Schule, Betrieb....). Im Coaching werden diese Systeme in ihrer Bedeutung und den daraus folgenden Wechselwirkungen für den Coachee einbezogen. Der Coach unterstützt den Coachee mit seinen Interventionen darin, „seinen Platz in diesem System“ zu finden¹¹, zu behalten bzw. neu zu justieren. Unsere Arbeit hat ihre Wurzeln damit auch in der **systemtheoretischen Denktradition**.

⁸ B. Stoffel u.a. S.11 in: Laufbahn-Selbstmanagement. Ein Praxismanual für Fachleute der Erwachsenenbildung zur Gestaltung von ressourcenorientierten Trainings mit Gruppen, Dezember 2004

⁹ G. Kübler, A. Grassi in Leitfaden für die fachkundige individuelle Begleitung Bern 2004 S. 20

¹⁰ siehe dazu ausführlicher: Der Kompetenzansatz in Berufliche Qualifizierung Jugendlicher mit besonderem Förderbedarf BMBF 2005 S. 88ff

¹¹ Viola Pöhn S. 31 in: Dokumentation Fachgespräch Coaching mit Jugendlichen durch Freiwillige, März 2003

Lernen ist nach unserer Auffassung besonders effektiv, wenn es selbstgesteuert und auf reale Anforderungen hin erfolgt. In lerntheoretischer Hinsicht beziehen wir uns im Coaching auch auf den **Konstruktivismus**, der betont, das Lernen vor allem von Lernenden selbst und persönlichen Erfahrungen abhängt. Der Coach ist unter dem Gesichtspunkt des Lernens also nicht Wissensvermittler, sondern Lernprozessbegleiter.

5 Brauchen Jugendliche einen Coach?

Coaching erweitert das Methodenrepertoire von Fachkräften und eröffnet ihnen bislang unerforschte Handlungsspielräume. Coaching hilft also den Fachkräften, ihre Arbeit professionell durchzuführen. Aber was bringt es den Jugendlichen?

Wofür brauchen Jugendliche einen Coach?	Was bietet ein Coach?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ „Jeder ist seines Glückes Schmied“ Berufsfindung und Lebensplanung stellt (viele) Jugendliche vor eine große Herausforderung und verlangt ihnen eine Vielzahl von Entscheidungen ab ➤ Berufsfindung und Lebensplanung ist ein komplexer Prozess, der beeinflusst wird <ul style="list-style-type: none"> - auf Seiten des Jugendlichen von Bedürfnissen, Wünschen, Hoffnungen, Interessen, Kompetenzen, biografischen Erfahrungen, - auf Seiten des Arbeitsmarktes und der Gesellschaft durch vielfältige Angebote, Informationen, Voraussetzungen, sich wandelnden Anforderungen, nicht kalkulierbaren Perspektiven. ➤ Eine nicht unerhebliche Zahl von (Aus-) Bildungsabbrüchen ist auf Konflikte in Schule und Betrieb zurückzuführen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ein Coach hilft eigene Ziele und Visionen zu herauszuarbeiten ➤ Ein Coach verfügt über Instrumentarien, und Methoden, die die Selbstreflexion anregen und den Klärungsprozeß strukturieren – Coaching hilft, Ordnung in den Dschungel aus Wünschen, Hoffnungen etc. zu bringen ➤ Im Coaching wird ein/e Jugendliche/ darin unterstützt, eine angemessene Handlungsstrategie zu entwickeln. Hierzu gehört <u>unbedingt</u> auch die Auseinandersetzungen mit möglichen Konsequenzen und Wirkungen des eigenen Handelns und Verhaltens. Coaching hat damit auch eine präventive Funktion. ➤ Ein Coach hilft zu klären, worin das Problem genau besteht, unterstützt die Suche nach angemessenen Lösungen und Hinweisen zur Verfügung. In seiner Arbeit berücksichtigt der Coach, dass der Jugendliche sich in einem sozialen System (von Beziehungen, sozialen Regeln, Deutungen) bewegt, von diesem beeinflusst wird, aber selbst auch Einfluss ausübt.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jugendliche brauchen Ausbilder und Lehrer, die sie ernst nehmen und mit inneren Widersprüchen umgehen können. ➤ Viele Jugendliche blicken mutlos und ängstlich in die Zukunft.¹² Es fehlt Ihnen an positiver Motivation und wertschätzender Unterstützung. ➤ Ausbilder und Lehrer finden häufig, Schüler und Auszubildende kommen mit ihren Probleme oft erst, wenn es zu spät ist. Aus der Sicht der Jugendlichen hören Ausbilder und Lehrer nicht immer richtig zu. ➤ Ausbilder und Lehrer trauen ihren Jugendlichen oft zu wenig zu, daher sind sie mit Erklärungen, Ratschlägen und Lösungen schnell bei der Hand. Gespräche zwischen Fachkräften und Jugendlichen zeichnen sich mitunter dadurch aus, dass der Redeanteil der Fachkräfte deutlich höher ist als der Redeanteil des Jugendlichen. ➤ Lernschwierigkeiten sind häufig ein vielschichtiges Zusammenspiel von Ursachen, Zuschreibungen, Verstärkungen und systembedingten Gegebenheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ein Coach weiß um die Bedeutung von Bedürfnissen für Motivation und Zielerreichung. Unterschiedliche Bedürfnisse können sich widersprechen. Der Coach kennt Methoden und Techniken, um innere Konflikte gemeinsam mit dem Jugendlichen aufzudecken und Lösungsstrategien zu entwickeln. ➤ Im Coaching erfährt der Jugendliche Wertschätzung für vorhandene Stärken und Ressourcen. Er oder sie lernt sich selbst intensiv kennen und lernt Strategien für die Bewältigung von Schwierigkeiten und Unsicherheiten kennen. ➤ Ein Coach kreiert eine Beziehung, die von Wertschätzung, Empathie und Akzeptanz geprägt ist. verhält sich dem Coachee gegenüber stimmig¹³. Ein Coach interpretiert und verurteilt nicht, sondern ist in der Lage seine Position bzw. sein Feedback transparent und „nach allen Regeln der Kunst“¹⁴ dem Jugendlichen zu kommunizieren. ➤ Ein Coach unterstellt, dass der oder die Jugendliche grundsätzlich in der Lage ist, für sich und die eigene Zukunft Verantwortung zu übernehmen. Ein Coach ist in der Lage, einzuschätzen, wann und in welcher Form er oder sie, dem Jugendlichen Unterstützung anbietet. Gespräche zwischen dem Coach und dem Jugendlichen zeichnen sich durch einen hohen Redeanteil des Jugendlichen aus. ➤ Ein Coach hilft, das Knäuel zu entwirren, persönliche Stärken aufzudecken und angemessene Lösungen für Veränderungsprozesse gemeinsam mit Jugendlichen zu entwickeln.
--	---

¹²Siehe dazu die Umfrage der Bertelsmann Stiftung zur Selbstwahrnehmung von Jugendlichen 2005

¹³Nach Schulz von Thun verstehen wir Stimmigkeit als doppelt definiert: Als Übereinstimmung mit mir selbst. Und als Übereinstimmung mit dem Charakter der Situation und dem Anlaß, der mich mit anderen zusammenführt.

¹⁴Siehe dazu in der Toolbox unter konstruktives Feedback

Wie die vorangestellten Punkte zeigen, gibt es durchaus sinnvolle Ansatzpunkte für ein Coaching von Jugendlichen in Schule und Beruf. Stellt sich die Frage, inwieweit sich Coaching von Jugendlichen durch Führungskräfte unterscheidet von Coaching für Personen mit Management- und Führungsaufgaben. Nachfolgende Abbildung stellt Gemeinsamkeiten und Unterschiede vor.¹⁵

	Coaching für Personen mit Management Aufgaben	Coaching von Jugendlichen durch Fachkräfte
Gemeinsamkeiten	<ul style="list-style-type: none"> * • Rolle des Beraters als Zuhörer und Gesprächspartner • Bearbeitung von sichtbaren Problemen und Prävention von (größeren) Problemen • Beratung von persönlichen und beruflichen Anliegen • Zielgerichtetes Vorgehen • Hilfe zur Selbsthilfe als Ziel • Reflexions- und Entwicklungsunterstützung • Professionalität in der Anwendung von vielfältigen Methoden • * Abgrenzung von Psychotherapie 	
Unterschiede	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwilligkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • setzt tragfähige und wertschätzende Beziehung voraus, die auch die Bearbeitung von privaten Problemen zulässt
	<ul style="list-style-type: none"> • Beim Einzel-Coaching sind keine dritten Personen beteiligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktive Zusammenarbeit mit Personen und Institutionen im Umfeld Jugendlicher hilfreich / erforderlich
	<ul style="list-style-type: none"> • Das Coaching ist zeitlich befristet, in der Regel ca 5 - 10 Sitzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kann situativ und anlaßbezogen immer wieder einsetzen kann als Prozess organisiert werden
	<ul style="list-style-type: none"> • Berater ist ausschließlich Coach 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenpluralität des Beraters
	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Themen des Coachees werden bearbeitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching kann auf zwei Ebenen ansetzen: Der Jugendliche (Coachee) bestimmt das Thema; Die Fachkraft initiiert einen Lern- und Entwicklungsprozeß
	<ul style="list-style-type: none"> • Ein externes Coaching verursacht Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Es entstehen Kosten für die Qualifizierung der Fachkräfte, jedoch keine weiteren Kosten

¹⁵ Die Darstellungsform ist angelehnt an Christopher Rauen Coaching, Verlag für angewandte Psychologie 1999

6 Das Qualifizierungskonzept

Das Curriculum der Seminare enthält einen für alle Teilnehmer/innen verbindlichen Grundlagenteil, eine bedarfsgerecht konzipierte Toolbox, Stressmanagement-Bausteine und einen reflektierten Praxistransfer.

Der Grundlagenteil umfasst theoretische Grundlagen des Coachings, die Philosophie des Coachings und eine Auseinandersetzung mit der Rolle des Coach.

Die Konzeption der Toolbox richtet sich nach den beruflichen Vorerfahrungen und dem Praxiskontext der Teilnehmer/innen. Ausbilder/innen, (Stütz-)Lehrer/innen und Sozialpädagogen/innen bzw. Bildungsbegleiter/innen benötigen unterschiedlich akzentuierte Interventionen, um die Jugendlichen im Rahmen ihrer Tätigkeit coachen zu können. Den Seminarteilnehmer/innen wird ein Methodenfächer angeboten, der Ihnen in der täglichen Beratungsarbeit erlaubt, situativ geeignete Interventionsformen auszuwählen. Die Teilnehmer/innen lernen die Methoden selbst aus der Perspektive einer zu beratenden Person, bzw. als Teilnehmer kennen. Sie reflektieren in der Gruppe ihre eigenen Erfahrungen mit der jeweiligen Methode und erleben individuell unterschiedliche Wirkungen ein und derselben Methode. Diese Form der Selbsterfahrung in der Gruppe ermöglicht ein intensives Verständnis für die Wirkung der Methoden, aber auch für ihre Grenzen.

Die Methoden verstehen sich als Anregungen, deren erfolgreiche Umsetzung in die praktische Arbeit mit Jugendlichen dem Motto „Übung macht den Meister“ (und natürlich die Meisterin!) erfolgt. Die Sicherheit in der Auswahl und der Anwendung wächst mit der eigenen Erfahrung.

Die Stressmanagement-Bausteine zielen darauf ab, die Selbstmanagement-Kompetenzen des Coachs zu erhöhen. Ein erfolgreiches Selbstmanagement ermöglicht dem Coach einen schonenden Umgang mit den eigenen Ressourcen, leistet einen Beitrag zur psychischen und physischen Gesundheit und stärkt die Fähigkeit, sich in der Phase der sozialen Begegnung ganz auf den Coachee / den Jugendlichen einzulassen. Im Coaching geht es immer um die Belange des Coachees und nicht um die Belange des Coachs. Diese haben in der Phase der sozialen Begegnung in den Hintergrund zu treten. Ein erfolgreiches Selbstmanagement ist eine wichtige Grundlage, sich auf den Jugendlichen mit der gebotenen Aufmerksamkeit einzulassen. Darüber hinaus werden die coachenden Mitarbeiter/innen in die Lage versetzt, Jugendlichen wirkungsvolle Selbstmanagement-Kompetenzen für die individuelle Persönlichkeitsentwicklung weiterzugeben.

Die eingeführten Methoden werden mit den Teilnehmenden jeweils in einer Auswertungsrunde daraufhin skaliert, ob sie sich für die Arbeit mit Jugendlichen eignen. Jede/r reflektiert vor dem Hintergrund der eigenen Praxiserfahrungen Anwendungsmöglichkeiten der Methode und begründet den vergebenen Skalenwert. Der gemeinsame Austausch ermöglicht es, die eigene Position zu überprüfen und sich von dem vorhandenen Erfahrungs- und Ideenreichtum in der Gruppe anregen zu lassen.

Der Trainerin ermöglicht dieser Verfahrensschritt eine zusätzliche Rückmeldung über den Qualifizierungsprozess. Die Skalenwerte werden für alle sichtbar fortlaufend visualisiert.

Ziel des Curriculums ist es, die Methodenkompetenz der Mitarbeiter/innen schrittweise aufzubauen und eine individuelle Entwicklung möglich zu machen. Die vermittelten Methoden haben ihre theoretischen Wurzeln in der Systemtheorie, dem NLP, der Lösungsorientierten Kurzzeittherapie und der klientenzentrierten Gesprächsführung.

„Wenn man als einziges Instrument einen Hammer hat, sehen alle Probleme aus wie Nägel“

Paul Watzlawik Psychotherapeut u. Philosophie

Die nachfolgende, alphabetische Darstellung der Coaching Werkzeuge enthält Methoden und Techniken, die sich in der Arbeit mit den Fachkräften bewährt haben. Es sei darauf hingewiesen, dass die Seminarteilnehmer/innen in der Qualifizierung innerhalb der Projektlaufzeit nicht jeweils alle Methoden kennen gelernt haben. Kennen gelernt haben sie jedoch die beiden Grundsätze:

1. Die Methode folgt dem Menschen, und nicht der Mensch der Methode
2. Das wichtigste Werkzeug im Coaching – wie überhaupt in jeder Form von Beratungsarbeit – ist die Person des Coachs selbst.

Toolbox	Kurzbeschreibung	Zielsetzung	Voraussetzungen
Aktives Zuhören	Umfasst eine wertschätzende Grundhaltung und die dazugehörige Gesprächstechnik.	Die Selbstklärung und das Selbsterleben des Jugendlichen fördern.	Dem Jugendlichen einen wertschätzenden und angstfreien Gesprächsrahmen ermöglichen.
Disney Strategie	Kreative Methode nach Walt Disney, die die Phase der Kreativität, der kritischen Überprüfung und realen Umsetzung trennt und berücksichtigt, dass für die jeweiligen Phasen unterschiedliche Ressourcen benötigt werden. „Die drei kooperierenden Teile werden Träumer, Kritiker und Realist genannt.“	Ideenfindung und Entwicklung von kreativen Potentialen.	In dem sich entwickelnden Prozess den Überblick bewahren und die unterschiedlichen Phasen bzw. Teile voneinander getrennt halten. Die Arbeit mit räumlichen Ankern unterstützen
Dissoziation	In diesem Wahrnehmungsmodus erlebt sich eine Person mit innerer Distanz, quasi wie aus der Rolle eines Zuschauers / Zuhörers. Dieser Zustand kann durch	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Gedanken ausschalten • In einer realen Situation aus der direkten Betroffenheit heraustreten • Stress abbauen 	Der /die Berater/in verfügt über eigene Erfahrung in dem bewussten Wechsel zwischen einem assoziierten und einem dissoziierten Wahrnehmungsmodus.

¹⁶ G. und K. Birker Was ist NLP? S. 168

	gezielte Interventionen bewusst her bei geführt werden.		
Drei Positionen	Eine (schwierige) Situation / ein Gespräch aus unterschiedlichen Positionen (Perspektiven) betrachten und auf Veränderungspotential überprüfen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wiederkehrende (schwierige) Situationen besser verstehen und ➤ neue Verhaltensmöglichkeiten erproben 	Die Fähigkeit, von der eigenen Situation zu abstrahieren
Konstruktive Fragen	Fragen sind im Coaching das zentrale Werkzeug. Hierzu zählen beispielsweise offene Fragen, zirkuläre Fragen, Ökologiefragen, die Wunder- oder Feenfrage, etc..	Dienen der Selbstexploration und lenken die Selbstreflexion des Jugendlichen in eine konstruktive, lösungsorientierte Richtung.	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Fragtypen kennen. • Bereitschaft, den Antworten zuzuhören • Zeit zum Nachdenken und Fühlen geben
Konstruktives Feedback	Ein Feedback kann unterschiedliche Bezugspunkte haben: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auf Verhalten und / oder Erleben des Jugendlichen in einer konkreten Situation ➤ Auf unmittelbare Erfahrungen und Wirkungen in der Coaching Situation Für ein konstruktives Feedback gilt die Einhaltung von Grundregeln.	Gibt dem Jugendlichen die Chance, <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lernerfahrungen über sich selbst zu machen ➤ Über die Bewusstwerdung vorhandener Stärken Selbstbewusstsein zu entwickeln, ➤ Aus Fehlern zu lernen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Bereitschaft und die Fähigkeit Position zu beziehen, ohne sich hinter der (Berufs-) Rolle zu „verstecken“ ➤ Zwischen Wahrnehmung und Interpretation unterscheiden können
Lösungsorientierte Vorgehensweise	Der Berater / die Beraterin steuert und moderiert den Beratungsprozess dergestalt, dass der Jugendliche Schritt für Schritt eigene Lösungen für Probleme / Entscheidungen etc. finden und erproben kann.	Ziel ist es, den /die Jugendliche/n in seiner Selbstverantwortung zu stärken und zu unterstützen.	<ul style="list-style-type: none"> • Der / die coachende Berater/in muß die Fähigkeit besitzen, vom „Problemrahmen“ in den „Zielrahmen“ wechseln zu können. • Den richtigen Zeitpunkt für lösungsorientiert Interventionen erkennen können.

Meta-Modell der Sprache	Mit Hilfe der Sprache bilden Menschen ihre individuell konstruierte Wirklichkeit ab und formen ihre Kommunikation. Auf dem Weg zwischen Wahrnehmung und sprachlicher Darstellung gehen Informationen – bewusst oder unbewusst - verloren. Hierfür sind drei Gestaltungsprozesse verantwortlich: Tilgungen, Verzerrungen und Generalisierungen.	Mit Hilfe der Fragen nach dem Meta--Modell können „Suchprozesse“ initiiert werden, um dem / der Jugendlichen die Möglichkeit zu Eröffnen, den ursprünglichen Erfahrungen nachzuspüren, um auf diese Weise neue Einsichten zu gewinnen.	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Kenntnis der eigenen Meta-Modell – Verletzungen. • Aktives Zuhören
Metaphern	Eine Metapher ist eine Sprachhandlung oder Sprachfigur, die es ermöglicht, über etwas eine Aussage zu machen, ohne es zu benennen; dazu zählen Anekdoten, Analogien, Geschichten, Wortspiele, Rätsel, Witze usw.	<ul style="list-style-type: none"> • Unbewusste Suchprozesse auslösen • Verbindungen und / oder Analogien zum eigenen Anliegen reflektieren und prüfen, ob die angebotene Lösung in die eigene Situation übertragen werden kann. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit besitzen, aus den Darstellungen des / der Jugendlichen Erzählungen, Figuren, Geschichten herauszuholen • Die „höchste Form der Kunst“ besteht darin, eigene Metaphern zu entwickeln.
Mindmapping	Ist eine spezielle Art, sich Notizen zu machen. Ein Mindmap ist eine übersichtliche Karte, bei der das Thema / ein wesentlicher Aspekt im Zentrum steht. Von da aus verzweigen sich alle Gedanken.	Inhalte, z. B. in Gesprächen, für Präsentationen übersichtlich strukturieren, planen und lernen. Mindmaps eignen sich ebenfalls bei der Entwicklung von Ideen und Lösungen.	Die Anwendung erfordert ein wenig Übung.
Mini-Max Interventionen ¹⁷	Richten das Augenmerk auf kommunikative Interventionen, die von jedem Berater / jeder Beraterin ohne großen Aufwand wirkungsvoll eingesetzt werden können.	Kommunikative Arbeit in entscheidenden Details wirksam verbessern	Bereitschaft, in kommunikativen Prozessen zu experimentieren und den Jugendlichen mit nicht unbedingt üblichen Interventionen zu überraschen.

¹⁷ Ausgewählte Interventionen aus: Manfred Prior: Mini Max Interventionen. Carl-Auer 2004

	Es sind kleine Feinheiten sprachlicher Kommunikation, die in der Summe einen Beratungsprozess erheblich beeinflussen können.		
Muskelrelaxation nach Jakobsen	Eine ganzheitliche Entspannungsmethode, bei der durch gezieltes an- und entspannen fast aller Muskelgruppen Muskelspannungen abgebaut werden können. Der Methode liegt kein suggestiver Ansatz zugrunde und lässt sich unter relativ einfachen Bedingungen anwenden.	<ul style="list-style-type: none"> • Eine innere Balance von Kraft und Ruhe finden. • Förderung der Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Einüben des Verfahrens. • Wahrnehmungsschulung • Wissen, bei welchen Krankheitsbildern das Verfahren nicht eingesetzt werden sollte
Pausen	Veränderungen herbeiführen, Entscheidungen treffen, Alternativen abwägen, Gefühle wahrnehmen etc. sind komplexe innere Prozesse, die Zeit benötigen. Hierfür sind Pausen im Gespräch, aber auch eine „Zäsur“ im Beratungsverlauf hilfreich.	<ul style="list-style-type: none"> • Dem / der Jugendlichen intensive Denk- und Wahrnehmungsprozesse ermöglichen • Aber auch ggf. dem / der coachenden Berater/in eine „Verschnaufpause“ ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwarten können • Stille ertragen können • Vertrauen in die Fähigkeiten des Jugendlichen haben • Eigene Lösungen und Interpretationen zurückhalten können
Phantasiereisen	Aktivieren bewusste und unbewusste Persönlichkeitsstrukturen. Phantasiereisen können sehr direkt geführt werden und schränken damit die Freiheit des Erlebens ein. Indirekte Induktionen sind ressourcenorientiert und eröffnen ein größt-	„Phantasiereisen sind Einladungen an das Unbewusste, das eigene Potential zu entfalten und den immensen Ideenreichtum zu aktivieren, um den Geist von seinen Fesseln zu befreien und neue hilfreiche innere Realitäten zu entwerfen“. ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Methodische Fähigkeiten • Eine ruhige und ungestörte Umgebung • Raum und Zeit, die „Reiseeindrücke“ zu reflektieren.

¹⁸ E. Maaß, K. Ritschl: Phantasiereisen praktisch anwenden 2004

	mögliches Gestaltungspotential. Können in vielfältigen Situationen eingesetzt werden.		
Rapport herstellen	Der besondere Kontakt zwischen (zwei) kommunizierenden Personen wird als Rapport bezeichnet. Eine vertrauensvolle Beziehung drückt sich in einer angeglichenen Gestik, Körperhaltung, Blickkontakt, Sprache aus.	Bewusste Beziehungsgestaltung, damit sich der / die coachende Berater/in optimal in den / die Jugendlichen hinein versetzen kann	<ul style="list-style-type: none"> • Sensible und aufmerksame Wahrnehmung • Geschulte Selbstwahrnehmung
Reframing	Verfahren, um Verhaltensweisen, Erfahrungen und Informationen, die als problematisch empfunden werden, in einen anderen „Rahmen“ zu stellen. Der neue Rahmen kann sich beziehen auf den Kontext oder die Bedeutung.	<ul style="list-style-type: none"> • Innere Prozesse sinnvoll steuern • Neue, zusätzliche Einsichten gewinnen, die die Flexibilität des Verhaltens und Erlebens erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> • Den „richtigen“ Zeitpunkt im Beratungsverlauf für ein Reframing erkennen können. • Dem Jugendlichen keine neue Perspektive einreden, sondern ihm dazu verhelfen.
Ressourcenorientierung	Vielen Jugendlichen sind individuelle Ressourcen (Begabungen, Fähigkeiten und persönliche Kompetenzen) nicht bewusst, und damit nicht gezielt nutzbar. Die eigenen Ressourcen zu entdecken, führt häufig zu Überraschungen und Erstaunen.	Das Erschließen von Ressourcen ist eine zentrale Aufgabe einer lösungsorientierten Beratungsarbeit.	<ul style="list-style-type: none"> • Der Berater / die Beraterin verfügt für sich selbst über die Fähigkeit, immer wieder neu Zugang zu eigenen Ressourcen zu mobilisieren. • Jugendliche werden nicht als Mängel, sondern als „Ressourcenwesen“ betrachtet.
Ressourcenteam	Intervention aus dem NLP, mit deren Hilfe Ressourcen bewusst gemacht werden können.	Ressourcen für das Verhalten und Erleben nutzbar machen.	Ausreichend Zeit, um gemeinsam mit dem Jugendlichen auf „Spurensuche“ zu gehen.

Rollenspiele	Eine handlungsorientierte Methode, die Probehandeln ermöglicht.	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Reaktionen auf neue Situationen erproben • Neue Reaktionen auf alte Situationen erproben 	Eigene Begeisterung und Bereitschaft für handlungsorientierte Methoden.
Solution Line	Eine anschauliche und dynamische Form der Skalenfrage. Auf einer gedachten Linie durch den Raum kann die aktuelle Position z.B. im Hinblick auf ein Problemverhalten, fokussiert werden. Die einzelnen Schritte werden anhand von beschrifteten Blättern von 1 – 10 ausgelegt.	Die Wahrnehmung des Jugendlichen für „() Unterschiede, Veränderungen, Fortschritte und Bewegungen in Richtung einer Lösung“ ¹⁹ Sensibilisieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft des / der coachenden Berater/ in, das klassische Beratungssetting (Tisch und Stühle) zu verlassen und sich im Raum zu bewegen • Eine ungestört Raumsituation
Time Line	Ist eine Metapher für die Repräsentation der Zeit im Bewusstsein. Eine Time Line umfasst Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.	Ereignisse aus verschiedenen Zeiten lokalisieren, um Erfahrungen und Fähigkeiten für künftige Vorhaben / Situationen nutzbar zu machen.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichend Zeit, um zurückliegende Ereignisse in Ruhe explorieren zu können. • Gesprächsführungskompetenz
VAKOG Erfolgsanker	Auf allen Wahrnehmungskanälen ein erfolgreiches Erlebnis bzw. einen energetischen Zustand erinnern und als Ressource anknüpfen.	„Aktivierung eines befähigenden Energiezustandes“ ²⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis unterschiedlicher Sinneskanäle • Fähigkeit, diese anzusprechen zu können
Visualisierungen	Menschen besitzen die Fähigkeit, sich die Zukunft auszumalen und Dinge allein in ihrer Fantasie vorzustellen. Es entstehen sogenannte „mentale Filme“.	Eine Visualisierung dient dazu, <ul style="list-style-type: none"> ➤ sich auf ein Ziel auszurichten, ➤ sich innerlich auf (berufliche) Situationen einzustimmen und 	Erfahrung in der Anleitung und Begleitung von Visualisierungen.

¹⁹ G. Bamberger Lösungsorientierte Beratung S. 63

²⁰ Nandana & Karl Nielsen NLP Lehrbuch Band 1 S. 67

	Für das Gehirn ist das Wirklichkeit, was als Töne, Gefühle und Bilder vorhanden ist, unabhängig davon, ob die Erfahrung real oder nur geistig vorgestellt ist.	➤ die Konzentration auf einen angestrebten Zustand zu erhöhen	
Zielarbeit	Ziele sind ein grundlegender Bestandteil eines selbstbestimmten Lebensentwurfs.	Sie geben dem Handeln Richtung und Bewertungsmaßstab zugleich.	Kriterien für eine wohlgeformte Zielformulierung anwenden können

8 Aktionsprotokolle

Für die Entwicklung von Coachingkompetenzen ist es von entscheidender Bedeutung, die Coachingwerkzeuge nicht nur im Rahmen der Seminare kennen zu lernen und zu erproben, sondern sie im (Aus-)Bildungsalltag praktisch umzusetzen und ihre Wirkung unter realen Bedingungen kennen zu lernen. Die Teilnehmer/innen werden daher gebeten zwischen Qualifizierungsphasen jeweils eine Coachingsequenz zu protokollieren und der Gruppe vorzustellen.

Die Teilnehmenden entscheiden selbst, welche Praxissituation sie protokollieren und in den Qualifizierungskontext einbringen möchten. Die konstruktiven Fragen des Aktionsprotokolls dienen als Leitfaden, um eine systematische Reflexion, sowohl für den Teilnehmer / die Teilnehmerin selbst, als auch anschließend in der Gruppe anzuregen. Die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit, ihr Protokoll der Gruppe vorzustellen. Durch die Ideen, Erfahrungen, Wahrnehmungen und Hinweise aus der Gruppe erhalten die Teilnehmer/innen zusätzliche Anregungen für die eigene Coachingpraxis. Die Trainerin moderiert den Prozess, unterstützt ggf. durch geeignete Interventionen und achtet auf die Einhaltung von Feedbackregeln.

Die Erfahrungen mit diesem Reflektionssetting weisen daraufhin, dass die damit gegebene Transparenz der eigenen Arbeit, auf einige Teilnehmende einen nicht unerheblichen Leistungsdruck ausübt. Zumal dann, wenn in dem Seminar zeitgleich mehrere Kollegen und Kolleginnen desselben Unternehmens qualifiziert werden. Hier besteht die Möglichkeit die Vorgehensweise dahingehend zu variieren, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst entscheiden zu lassen, zu welchen Aspekten bzw. Fragen sie von der Gruppe ein Feedback haben möchten.

Ein nicht erwarteter Nebeneffekt in den multiprofessionell zusammengesetzten Seminargruppen war die Rückmeldung der Teilnehmer/innen, dass sich durch den intensiven Austausch, gerade auch über die Aktionsprotokolle, ein besseres Verständnis für die jeweilige besondere Situation der unterschiedlichen Fachkräfte herausgebildet hat.

Aktionsprotokoll

1. Welches Werkzeug habe ich erprobt?
2. In welcher Situation habe ich dieses Werkzeug eingesetzt?
3. Was hat gut funktioniert?
4. Was war schwierig?
5. Welche Wirkung konnte ich bei meinem Gesprächspartner / meiner Gesprächspartnerin beobachten?
6. Welche Frage/n beschäftigen mich jetzt?
7. Folgende Tipps habe ich für meine Coaching-Kollegen / Kolleginnen?

9 Methodenbaustein Feedback

Als Einführung in diese Qualifizierungseinheit präsentiert die Trainerin den Seminarteilnehmern Teilnehmer/innen ein (fiktives) Arbeitsergebnis eines Auszubildenden und bittet die Teilnehmer/innen, spontan ein Feedback zu formulieren. Aus der sich anschließenden gemeinsamen Auswertung im Plenum werden Kriterien für ein konstruktives Feedback abgeleitet und die grundsätzliche Bedeutung von Rückmeldungen im Kontext von Coaching reflektiert.²¹ Die Kriterien werden am Flip-Chart visualisiert und allen als Arbeitsblatt ausgehändigt.

Das praktische Training zielt darauf ab, in einem ersten Schritt zunächst das eigene Erleben im Umgang mit Feedback zu reflektieren. Hierfür wird ein Rollenspiel durchgeführt. In einem zweiten Schritt werden die Erfahrungen auf die eigene Beratungsarbeit mit Jugendlichen übertragen.

Die Teilnehmer/innen finden sich zu Vierer-Gruppen zusammen. In der Gruppe wird entschieden, wer in dieser Übungseinheit die Rolle des Coach (A) und die Rolle des Coachee (B) einnehmen möchte. Der Coach (A) wählt sich eine unterstützende Person (C), die A bei Bedarf Hinweise für das weitere Vorgehen zur Verfügung stellen kann. Die vierte Person D beobachtet das Gesamtgeschehen. Im Anschluß an die Praxiseinheit werten die Kleingruppen jeweils ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen aus:

Wie haben sie sich selbst in ihrer jeweiligen Rolle erlebt.
Was war hilfreich, was weniger?
Wie hat C A erlebt.

Der Auftrag für das Rollenspiel lautet:

Der Vorstand Ihres Unternehmens hat auf der letzten Vorstandssitzung entschieden, alle Mitarbeiter/innen, die hausintern eine Coaching-Ausbildung absolviert haben, zu einem Zertifizierungsverfahren anzumelden.

Nach erfolgreichem Prüfungsverfahren erhalten die Prüfungskandidaten/innen das Zertifikat DIN Geprüfter Business Coach. Der Vorstand hat großes Interesse daran, dass möglichst viele der intern ausgebildeten Mitarbeiter/innen die Zertifizierung erfolgreich bestehen, da zukünftig mit den firmeneigenen Coaches ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll.

Voraussetzung für die Anmeldung zum Prüfungsverfahren ist eine erfolgreiche Aufnahmeprüfung. Um zu entscheiden, welche der ausgebildeten Mitarbeiter/innen zur Aufnahmeprüfung angemeldet werden, führt der hausinterne Ausbildungscoach eine Prüfung durch. Nur Mitarbeiter/innen, die eine Mindestpunktzahl von 18 (90%) erreicht haben, werden zum Verfahren angemeldet.

Aufgabe des Ausbildungscoaches ist es, dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin das Auswertungsergebnis mitzuteilen und mit dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin darüber zu reden, welche Konsequenzen das Ergebnis für den Mitarbeiter / die Mitarbeiterin hat.

Hinweis:

➤ *Berücksichtigen Sie im Gespräch die Feedbackregeln.*

²¹ Siehe dazu Toolbox Konstruktives Feedback

Der Arbeitsauftrag wird zunächst von der Trainerin in der Gruppe vorgestellt und eventuelle Fragen geklärt. Alle Teilnehmer/innen erhalten den Arbeitsauftrag als schriftliche Arbeitsgrundlage.

Als zusätzliche Information erhalten nur die Coachs die Information über das erreichte Ergebnis. Dies liegt bei 17 Punkten. Der jeweilige Coachee erfährt das Ergebnis erst im Gespräch.

Die Kleingruppen erhalten eine Zeitvorgabe und üben in einer ruhigen, ungestörten Atmosphäre. Die Trainerin beobachtet und unterstützt wechselnd das Geschehen in den Kleingruppen. Im Anschluß werden die Erfahrungen der Kleingruppenarbeit im Plenum reflektiert. Hier werden auch die Wahrnehmungen von Person A (Coach) und D (Beobachter) bezüglich der Einhaltung von Feedbackkriterien durch Person C einbezogen. Die Teilnehmer/innen erfahren durch diesen intensiven Austausch eine Vielfalt an Wahrnehmungen und Handlungsoptionen. Die bewußte Reflexion eigener Empfindungen und Reaktionen sensibilisiert für eine respektvolle Beziehungsgestaltung. Die intensive Auseinandersetzung mit der Vielfalt menschlichen Erlebens und Verhaltens entwickelt die Bereitschaft und Kompetenz die innere Landkarte des Coachees zu erkunden und sich darauf einzulassen.

In einer sich anschließenden Übung erhalten die Teilnehmer/innen die Gelegenheit, unter Anwendung des Gelernten, ein Feedbackgespräch mit einem Jugendlichen zu erproben. Dies kann ein noch anstehendes Gespräch sein, aber auch ein bereits geführtes Gespräch. Die Rolle des Jugendlichen (Coachee) wird von einem Gruppenteilnehmer / einer Teilnehmerin übernommen. Er oder sie erhält einige Hinweise über den / die Jugendliche/n, um sich möglichst intensiv in die Rolle einfühlen zu können. Eine Person C unterstützt bei Bedarf den Coach. Alle Teilnehmer/innen sollten jeweils alle drei Rollen einmal durchlaufen haben. Nach jeder Sequenz wird der Prozess gemeinsam reflektiert. Auch hier wechselt die Trainerin zwischen den Gruppen und unterstützt bei Bedarf.

10 Situative Coaching-Gespräche

In der Arbeit mit den Fachkräften hat sich gezeigt, dass Gespräche, die außer der Reihe, ungeplant und kurzfristig in die Arbeitsabläufe integriert werden müssen, Fachkräfte häufig vor eine Herausforderung stellen:

- Das Gespräch kann nicht vorbereitet werden, die eigene Position bzw. Gesprächsstrategie muss sich im laufenden Gespräch konturieren
- In Gedanken schrillt die interne Alarmanlage, die an die zahlreichen noch zu erledigenden Arbeiten erinnert
- Das schlechte Gewissen, den Jugendlichen / die Jugendliche nicht abweisen zu wollen führt erbitterte, innere Wortgefechte mit dem Anspruch, andere Pflichten nicht zu vernachlässigen
- Ggf. werden durch den Gesprächsinhalt Entscheidungen von größerer Tragweite notwendig; dies gilt es im Gespräch sensibel auszuloten und zu berücksichtigen.

Das nachfolgende Gesprächsbeispiel illustriert ein solch ungeplantes Gespräch zwischen einer Sozialpädagogin mit einer Maßnahmeteilnehmerin. Das Beispiel verdeutlicht die Möglichkeiten, mittels einer wertschätzenden Haltung und dem gezielten Einsatz von Gesprächstechniken Jugendliche auch in spontanen Situationen zu eigenverantwortlichem Denken und Handeln anzuregen und zu fördern.

Das Gesprächsbeispiel ist entstanden vor dem Hintergrund der Praxiserfahrungen und -berichte „unserer“ Qualifizierungs-Teilnehmer/innen. In Diskussionen mit Praktiker/innen gibt es durchaus unterschiedliche Auffassungen darüber, ob die hier agierende Maike ein durchaus typisches Beispiel für Jugendliche ist, oder wohl doch eher das „Bilderbuchmädel“. Wir laden Sie ein, bilden Sie sich ein eigenes Urteil. Aber vor allem laden wir Sie ein, eigene praktische Erfahrungen zu sammeln! Bedenken Sie dabei jedoch bitte, Coaching ist kein „Sesam-öffne-dich“, das per Knopfdruck funktioniert. Gerade in der Arbeit mit Jugendlichen, die in ihrem Alltag überwiegend eher negative Erfahrungen in zwischenmenschliche Begegnungen „sammeln“, benötigen coachende Fachkräfte eine gehörige Portion Gelassenheit und Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und nicht zuletzt Geduld

Beispiel für ein situatives Coaching-Gespräch

Die Sozialpädagogin Frau Krone trifft vor ihrem Büro Maike, eine Teilnehmerin im zweiten Jahr einer außerbetrieblichen Maßnahme.

Person	Inhalt	Intervention
Frau Krone	Na, Maike, was hast du denn auf dem Herzen?	Beziehungsangebot Ausdruck von Empathie
Maike	Mein Ausbilder ist voll ätzend.	
Frau Krone	Wie kann ich mir das vorstellen?	Offene Frage Klären, worum es geht Bereitschaft signalisieren, sich auf das Gespräch einzulassen
Maike	Jedes Jahr der gleiche Scheiß. Ich muss das Berichtsheft wieder mal nachschreiben. Bis Montag muss ich es abgeben. Ich hab' echt keinen Bock darauf!	
Frau Krone	Was hält dich davon ab?	Offene Frage Betonung von Selbstverantwortung
Maike	Na, wie der sich das vorstellt. Ich hab' echt keine Zeit. Ich hab' meiner Freundin Nadine versprochen, mit ihr zusammen ihre Geburtstagsfete am Sonntag vorzubereiten.	
Frau Krone	Wie hast du es das letzte Mal geschafft, dein Berichtsheft nachzuschreiben?	Ressourcenorientiertes Vorgehen
Maike	Ha, das war der gleiche Ärger. Da hatte ich auch den totalen Stress, weil ich mich um meinen kleinen Bruder kümmern musste. Wenn ich da noch dran denke!	

Frau Krone	Die Situation, keine Zeit zu haben und das Berichtsheft nachschreiben zu müssen, kennst du ja nun schon. Wie hast du die Situation denn das letzte Mal bewältigt?	Aktives Zuhören / Paraphrasieren Ressourcenorientiertes Vorgehen
Maike	Hm... ich hab' mir das Heft von der Moni ausgeliehen und ne Nachtschicht eingelegt.	
Frau Krone	Und wie könntest du es diesmal lösen?	Lösungsorientiertes Frage Betonung von Selbstverantwortung
Maike	Na, die Moni gibt mir ihr Heft bestimmt wieder, aber ne Nachtschicht vor der Fete....Ob ich das alles packe?	
Frau Krone	Wie kann ich dir dabei helfen?	Offene Frage Betonung von Selbstverantwortung Unterstützungsangebot Selbstklärungsangebot
Maike	Wenn ich nicht fertig werde, kann ich das Bewerbungstraining am Freitag bei Ihnen ausfallen lassen?	
Frau Krone	Hm... ich glaube nicht, dass es eine gute Idee ist, wegen der Nacharbeit eine andere Lücke zu schaffen. Im Anschluß an das Bewerbungstraining biete ich ja noch 1,5 Std. offene Lernzeit an. Ich schlage vor, du nutzt diese Zeit.	Feedback / Position beziehen Unterstützungsangebot als Vorschlag
(Maike nickt)	Was kannst du bis dahin schon schaffen?	! Reaktion beachten Ziel in Teilziele festlegen
Maike	Na ja,...Mist! Dann wird' ich wohl heute Abend das Kino sausen lassen müssen.	
Frau Krone	Was wird dieser Verzicht für dich bedeuten?	Ökologiefrage (Konsequenzen berücksichtigen)
Maike	Den Film kann ich nächste Woche noch sehen. Aber ich muss die Elke versetzen. Oh je! Schon wieder!	
Frau Krone	Was denkst du, wie wird die Elke reagieren?	Zirkuläre Frage
Maike	Ach, sauer wird die nicht sein. Die Elke hat auch oft Stress mit ihrem Ausbilder. Na, was soll's. Ich werd' sie nachher mal anrufen.	

Frau Krone	Du kannst also heute Abend an Deinem Berichtsheft arbeiten und Freitag Nachmittag. Was denkst du, wird dir die Zeit ausreichen?	Zusammenfassen und überprüfen
Maike	Tja, also... ach ich denke schon. Ich muss halt ranklotzen.	
Frau Krone	Gut Maike, dann wünsche ich dir gutes Gelingen. Und wir sehen uns dann am Freitag.	Empathischer Gesprächsabschluss Verbindlichkeit

Aus dem Gesprächsbeispiel lassen sich folgende Kriterien für ein Coaching von Jugendlichen durch Fachkräfte ableiten:

Die Fachkraft

- macht ein dialogorientiertes Beziehungsangebot
- kreiert eine offene, kommunikative Gesprächsatmosphäre
- nimmt eine fragende und nicht sagende Haltung ein
- regt Jugendliche an, nach eigenen Lösungen zu suchen
- gibt dem / der Jugendlichen Zeit und Raum für eigene Reflexionen und Suchprozesse
- respektiert unterschiedliche Wahrnehmungen
- vermeidet Interpretationen und Vermutungen
- steht bei Bedarf mit Expertenwissen zur Verfügung
- ist als Person transparent und authentisch.

Und zum Abschluß eine Geschichte.....

Im Rahmen der Qualifizierung wurde wiederholt mit Metaphern gearbeitet. Die nachfolgende Metapher ist den Teilnehmer/innen der Coaching-Qualifizierung zum Abschluß der Qualifizierungsblöcke gewidmet. Sie wurde eigens für diesen Zweck von der Trainerin geschrieben.

Es waren einmal – *langer vor eurer Zeit* – 12 tapfere Krieger und Kriegerinnen vom Stamme der Märker. Die 12 wurden dazu auserkoren in die Welt zu ziehen, um neue Methoden der Pflanzenzucht zu erkunden.

Sicher fragt Ihr Euch jetzt, was veranlasste die Krieger und Kriegerinnen zu dieser anstrengenden Reise? Nun, das geschah so...

In der letzten Zeit hatte es bei dem Stamm der Märker in vielen nächtlichen Stammes-Gesprächen am offenen Feuer lautes Gemurre darüber gegeben, dass die zarten Pflanzen, die unweit der bunten Wigwams auf den Felder nahe des Flüsschen Oder, nicht mehr zur vollen Schönheit erblühen, kraftlos vor sich hin wuchern. Die Ältesten meinten: „Ja früher, früher, da mussten wir nicht viel tun: unser guter Boden, der ergiebige Regen, die warme Sonne, ein bisschen Unkraut jäten und die Pflanzen wurden wunderschön.“ Mit sehnsüchtigen Augen visualisierten die älteren unter den Märkern die Pflanzen der Vergangenheit. Die jungen Krieger sagten: „Ja, ja, ja, früher war alles besser. Das hilft uns nicht weiter. Wir müssen uns mit neuen innovativen Methoden beschäftigen. Wir müssen selbst die Verantwortung übernehmen und nicht auf gutes Wetter warten.“

Eines Abends am offenen Feuer, beim mythischem Klang der Trommeln „Womba, womba, womba“ – Ihr glaubt es kaum – rief plötzlich einer der Krieger: „Ich sehe blühende Pflanzen! Weit weg von unseren Wigwams. Ich sehe leuchtende Farben. Ich höre förmlich das Rauschen der Blätter im Wind. Oh diese Melodie..... Auf meiner Haut spüre ich den sanften Hauch der Blüten. Meine Zunge frohlockt ob des süßen Geschmacks. Mein ganzer Körper erstarrt ob der Energie, welche die Pflanzen in meinem Körper entsenden.“ Die Begeisterung sprang wie ein Funkenregen auf die anderen Krieger über.

„Wo, wo siehst du diesen Ort? Was müssen wir tun, um unsere Pflanzen auf diese Weise zu züchten? Wer kann uns dabei helfen, das Geheimnis zu lüften?“

Das Stimmengewirr wurde immer lauter und aufgeregter.

Sicher könnt Ihr euch vorstellen, was dort am offenen Feuer los war....

Ich will jedoch nicht verhehlen, das eine kleine Truppe der märkischen Krieger abseits des Geschehens stand und die Hände über den Kopf zusammen schlug. Was soll denn dieser Quatsch? Typisch Krieger Neuer Mond! Der immer mit seinen VAKOGS. Was soll uns dieses modische Zeug schon bringen?“ – So sprachen sie und schüttelten ihre Köpfe. Aber die Zweifler konnten den Enthusiasmus nicht bremsen.

Und was soll ich euch sagen?

Der Vorschlag des Kriegers Weite Sicht wurde umgesetzt. „Angenommen“, schlug er vor „wir schicken zwölf unserer besten Krieger und Kriegerinnen in die Welt, die neuen Methoden zu erkunden, was müssten wir gemeinsam tun, damit wir ohne diese zwölf in der Zwischenzeit klar kommen?“

Es war nicht leicht, die zwölf zu erwählen, aber eines Tages, mit dem nächsten Vollmond zogen zwölf Männer und Frauen aus und begaben sich auf eine Reise voller Strapazen und Entbehrungen. Mit einer rituellen Zeremonie wurden die Götter Silk und Joch angerufen um ihren Segen für die wichtige Mission gebeten. Jeder der Krieger erhielt einen dicken Ordner um auch ja alles, was sie über Pflanzenzucht lernen konnten, zu sammeln, zu dokumentieren und – na, ihr wisst schon, – zu skalieren.

Nachdem der volle Mond neunmal über der Wigwam-Siedlung gestanden hatte, kamen die Krieger/innen mit einem prall gefüllten Ordner zurück. Sie wurden schon sehnsüchtig erwartet.

Bei einer „vollen Tasse Tee“ berichteten die Heimkehrer von ihren Erlebnissen.

Sicher wollt ihr jetzt wissen, was ich erlauscht habe? Durch die laue Nacht drang ein lautes Stimmengewirr. Soviel will ich euch verraten. Aus der Ferne habe ich ein Gemenge von Worten und Satzketten vernommen:

Konstruktive Fragestellungen, Aktives Zuhören, Coaching-Beziehung gestalten, konstruktives Feedback, Gütekriterien für Zielformulierungen, Visualisierungen, Metaphern, Sinneswahrnehmungen erkunden, VAKOG Erfolgsanker, Einsatz von Pausen und Türöffnern, Rollenspiele, Mind-maps, Meta-Modell der Sprache, Mini-Max Interventionen, Rapport, Stressmanagement, Eisbergmodell, Humor und Flexibilität, Ressourcenorientierung, Aktionsprotokolle.

Klingt ganz schön verwirrend, findet ihr nicht?

Die ganze Nacht über wurde am Schein des offenen Feuers geredet, abgewogen, das Für und Wider diskutiert. Erst gegen Morgen kam die Siedlung zur Ruhe.

Sicher fragt ihr euch jetzt, wie die Geschichte weitergeht.

Welche Erkenntnisse und Erfahrungen der Heimkehrer wurden bei dem Stamm der Märker umgesetzt?

Was genau haben die ausgesandten Krieger/innen berichtet?

Was passierte mit den Skeptikern?

Wer übernahm die Verantwortung für die Umsetzung der neuen Methoden?

Welche Erfahrung konnten die tapferen Märker mit der Umsetzung sammeln?

Ich verstehe eure Neugierde. Aber leider endet hier meine Geschichte. Die Fortsetzung erzähle ich euch das nächste Mal. Vielleicht kommt ihr ja dann auf dem Weg hier her an blühenden Pflanzen, nahe der Oder vorbei!

Zur Erinnerung an
3 x 3 Coaching-Seminar-Tage
voller Herausforderungen und Erfahrungen!

Claudia Möller

Kommentierte Literaturliste

An Literatur zum Thema Coaching mangelt es wahrlich nicht. Für alle, die mehr wissen möchten, haben wir für die vorliegende Handreichung einige Literatur ausgewählt und kommentiert.

Günter G. Bamberger
Lösungsorientierte Beratung
Beltz 2001

Die lösungsorientierte Beratung basiert auf dem systemischen Kurzzeittherapie-Modell von Steve de Shazer und setzt an den Stärken und Ressourcen des Klienten an. Daher eine sinnvolle Auseinandersetzung im Hinblick auf eine lösungs- und zielorientierte Vorgehensweise im Coaching.

G. und K. Birker
Was ist NLP Grundlagen und Begriffe des NLP
Rororo 5. Auflage 2004

Wer noch nie etwas von NLP gehört hat und sich einen guten Überblick verschaffen möchte, dem sei dieses Taschenbuch empfohlen. Es liefert eine verständliche Einführung und gleichzeitig ein Lexikon der wichtigsten Begriffe.

Andreas Buckert / Michael Kluge
Der Ausbilder als Coach
Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst 2002

Die Autoren stellen Kommunikationstechniken vor, um Lernen im Betrieb professionell als Coach begleiten zu können. Eines der wenigen Bücher, die sich (bisher) mit der Zielgruppe Jugendliche im Coaching beschäftigen.

Maren Fischer Epe / Claus Epe
Stark im Beruf – erfolgreich im Leben
Persönliche Entwicklung und Selbst-Coaching
Rowohlt Verlag 2004

Beide Autoren kommen aus der „Schulz-vonThun-Schule“ und setzen dieses Buch als Begleitlektüre für ihre Coaching-Ausbildungen und Seminare ein.

Im Sinne von Laotse: Wer andere kennt, ist klug, wer sich selbst kennt, ist weise! unbedingt empfehlenswert.

Ein hohes Maß an Selbstmanagement ist ganz sicher eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Coaching

Maren Fischer-Epe
Coaching: Miteinander Ziele erreichen
Rowohlt Taschenbuch Verlag 2003

Praxisorientierter Überblick, flüssig und verständlich geschrieben, klarer Aufbau, gute Einführung über psychologische Grundlagen des Coaching und den Einsatz von Werkzeugen. Schwerpunkt liegt auf der Perspektive des externen Coachings.

Elisabeth Haberleitner / Elisabeth Deistler / Robert Ungvari
Führen Fördern Coachen
So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter

Redline Wirtschaft 2001

Gut verständliches Grundlagenwerk über Theorie und Praxis im Coaching. Das Buch richtet sich an Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter/innen wirkungsvoll durch den Einsatz von Coaching unterstützen möchten. Dank der zahlreichen Hinweise zur Selbstreflexion werden die Leser/innen zum „aktiven Lesen“ angeregt.

Caroline Kohlmey

NLP in der sozialen Arbeit

Junfermann 2001

Das Handbuch ist für Praktiker der sozialen Arbeit geschrieben und zeigt, welche Möglichkeiten es gibt, NLP mit Einzelnen und Gruppen einzusetzen. Die Autorin reflektiert die Bedingungen für Soziale Arbeit und stellt die These auf: „Menschen, die keinen guten Selbstschutz haben, Menschen, die nur anderen Menschen helfen wollen, um sich selbst zu helfen, werden diese Arbeit nicht lange machen können.“ (S.18)

Manfred Prior

MiniMax Interventionen

Carl Auer 2004

Das kleine Bändchen bietet eine reichhaltige Fülle von ‚Nebenbei-Interventionen‘ für ‚effiziente Kommunikation und menschliche Begegnung‘. Die für die Seminare ausgewählten Interventionen haben für anregenden Diskussionsstoff gesorgt und auch für die kleinen aber feinen Unterschiede in Coaching und Beratung sensibilisiert.

Christopher Rauen

Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich

Verlag für angewandte Psychologie April 2003

Gut verständliche Darstellung über unterschiedliche Coaching-Ansätze. Verschafft Transparenz über den Markt.

Christopher Rauen (Hrsg)

Coaching-Tools

Managerseminare Verlag 2005

In dem Band stellen anerkannte Experten wie Prof. H. Geißler, Prof. E. König, Dr. A. Schreyögg, Jörg Middendorf, u.v.m. der deutschsprachigen Coaching-Szene 60 Interventionstechniken für das Coaching vor. Die Tools haben unterschiedliche theoretische Wurzeln und sind in der Arbeit mit Managern und Führungskräften erprobt.

Informative Internetseiten

www.coaching-report.de

www.coaching-tools.de

www.zeitzuleben.de

Glossar

Empathie

Fähigkeit, sich in das Denken und die Einstellungen anderer Menschen hineinzuversetzen, um dadurch die Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen des Gegenübers besser zu verstehen und richtig zu interpretieren

Gesprächspsychotherapie

Von Carl Rogers gegen Ende der 40er Jahre begründete Form der Psychotherapie, die auf Echtheit, Wertschätzung und einfühelndem Verstehen beruht. Rogers vertrat die Ansicht, dass der Mensch nach Selbstverwirklichung, Wachstum und Gesundheit strebt, in diesem Streben jedoch gehindert sein kann; daher ist in der Gesprächspsychotherapie (GT) dafür zu sorgen, dass der Klient sich frei entfalten kann. Die GT nach Rogers ist keine Technik, sondern eine Grundhaltung. Nur wenn der Therapeut „echt“ ist, kann der Klient in einer angstfreien Atmosphäre des gemeinsamen Gesprächs seine Gedanken und Gefühle formulieren und reflektieren und so letztlich seine Einstellung und seine Verhaltensweisen verändern.

Innere Landkarte

Menschen bilden die von ihnen wahrgenommene Realität unterschiedlich ab. Diese Konstruktionen sind nie vollständig oder richtig. Wir sprechen auch von vielen subjektiven Wahrheiten. Im Coaching geht es darum, die innere Landkarte des Coachees gemeinsam zu explorieren.

Intervention

Nach www.wikipedia.org: „Die Intervention (lat. intervenire = dazwischenkommen) bezeichnet das Eingreifen einer bis dahin unbeteiligten Partei in eine Situation. Meist ist damit das Einschreiten in einen fremden Konflikt gemeint mit dem Ziel, diesen zu lösen. Nach Herbert Euschen (1984) ist die Intervention der bewusste, zielgerichtete und geplante, mit Ressourcen versehene Eingriff in ein System oder einen Prozess mit der Absicht der Strukturstabilisierung oder Strukturveränderung. (Situationsdynamik)“

NLP – Neuro-Linguistisches-Programmieren

Ist ein Werkzeugkasten mit Techniken, Methoden und Einstellungen, die wir nutzen können um wirkungsvoll mit uns selbst und mit anderen zu kommunizieren. NLP gehört zur humanistischen und systemischen Psychologie.

Ökologisch

Im allgemeinen Sprachverständnis die Wissenschaft von den Beziehungen zwischen Lebewesen und ihrer Umwelt. Auf die Situation der persönlichen Veränderung übertragen bedeutet ökologisch: Mit welchen Konsequenzen muss ich rechnen, wenn ich dieses Ziel tatsächlich erreiche? Was ist der Preis? Bei dieser Prüfung sollten sowohl die Außenwirkung als auch die inneren Folgen untersucht werden.

Repräsentationssysteme

Mit den Repräsentationssystemen werden die fünf Wahrnehmungskanäle Sehen (=visuell), Hören (=auditiv), Fühlen (=kinästhetisch), Riechen (=olfaktorisch) und Schmecken (=gustatorisch) bezeichnet.

Skalieren

Auf einer Skala von (hier) eins bis zehn eine konkrete Einschätzung abgeben und beschreiben. Die Skala kann im Verlauf der Arbeit immer wieder herangezogen werden, um Veränderungen und Entwicklungen zu verdeutlichen.