

# **Masterstudiengang-Beratung in der Arbeitswelt**

## **Coaching und Supervision**

### **Master-Thesis**

#### **Thema: Gruppencoaching für Erwerbslose**

#### **Entwurf eines Konzeptes nach dem personzentrierten Ansatz von Carl Ransom Rogers**

Master-Thesis zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts

Referentin: Frau Prof. Dr. Michaela Köttig

Korreferent: Prof. Dr. Claus Reis

---

Vorgelegt von:

am: 31.01.2011

Angelika Cholewa

Am Bieberbach 29, 63128 Dietzenbach

Telefon: 06074 2159266

E-Mail: [ac-beratung@online.de](mailto:ac-beratung@online.de)

Matrikelnummer: 888 565

## Danksagung

*„Ich werfe einen Speer in die Dunkelheit-das ist Intuition.  
Dann muss ich eine Expedition in den Dschungel schicken,  
um den Weg des Speeres aufzufinden-das ist Logik.“*

*Ruth Cohn \* 1912 in Berlin; † 2010*

Es ist mir ein Bedürfnis heute all denen herzlich zu danken, die mich in dieser Zeit des Schreibens der Master-Thesis begleitet haben.

Meiner Familie danke ich für das liebevolle Verständnis dafür, dass ich nicht immer ein offenes Ohr für ihre Wünsche hatte, weil ich wochenlang mit den Büchern und dem Entstehen des Master-Thesis beschäftigt war. Meiner Mutter und Dieter danke ich, weil sie den Mut hatten, sich in die Themen meiner Arbeit einzufühlen und ihre wertvolle Zeit und Energie für das Korrigieren der Master-Thesis zur Verfügung gestellt haben. Sie waren es auch, die mich unermüdlich zum Weiterschreiben ermutigt haben und mir in den letzten Jahren emotionalen Halt gegeben haben. Meinem Bruder verdanke ich das technische Know-how meines PCs, das mir Sicherheit und die stille Anteilnahme, die mir Vertrauen gegeben hat.

Die Anteilnahme und der fachliche Austausch mit Marlene, Elisabeth und Holger haben mich dabei unterstützt, mit dem wissenschaftlichen Schreiben vertrauter zu werden. Das empathische Zuhören, die konstruktive Kritik und das geduldige Korrekturlesen von Claudia, Doris, Ellen und Carola haben mir geholfen, das Werk zu vollenden. Peter war derjenige, der mit seinen wertvollen Inspirationen meinen schöpferischen Prozess immer wieder aktiviert hat, wenn mir die passenden Worte fehlten. Renate, Gabi, Martin, Sandra, Alex, Nadja, Gerhard, Monique, Rüdiger, Thomas und Alexios haben mir Mut und Vertrauen vermittelt, indem sie mir zugehörten und meine Anliegen ernst nahmen hat.

Besonders dankbar bin ich Frau Erzberger, Frau Schoo, Frau Abeling, Frau Gerstenberg und Herrn Zimmermann die mit ihrer professionellen Unterstützung dazu beigetragen, dass mein physisches und psychisches Gleichgewicht erhalten blieb. Zuletzt danke ich allen Coachees für die Möglichkeiten von ihnen zu lernen und mich als Beraterin weiter entwickeln zu können. Auch die Interaktion mit meinen Kollegen/innen im beruflichen Umfeld gaben mir wertvolle Anregungen für die inhaltliche Gestaltung der Arbeit.

## Danksagung

*„Gib einem Mann einen Fisch und du ernährst ihn für einen Tag.  
Lehre einen Mann zu fischen und du ernährst ihn für sein Leben.“*

*Konfuzius, \*551 v. Chr. †479 v. Chr.*

An erster Stelle danke ich Frau Prof. Dr. Michaela Köttig herzlich für ihre geduldige, umsichtige und einfühlsame Betreuung meiner Arbeit, die nicht als selbstverständlich anzusehen ist. Ihre konstruktive Kritik und die praxisbezogenen Anregungen haben mir Mut und Sicherheit gegeben, die Master-Thesis zu beenden. Sie hat mich gelehrt, dass wissenschaftliches Arbeiten auch lernbar ist.

Herrn Prof. Dr. Claus Reis danke ich für seine Inspiration und Empfehlungen zu dem Thema Erwerbslosigkeit, die mir die Auswahl der Lektüre erleichtert haben.

Mein weiterer Dank richtet sich an alle Professoren und Mitarbeiter der University of Applied Sciences Frankfurt am Main, die mich während meines Master-Studiums und damit in einem wichtigen Lebensabschnitt begleitet und mich mit ihrem Wissen bereichert haben.

Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Christine Zimmermann-Lotz, Frau Barbara Wirkner und Frau Marita Ostendorf, die meinen persönlichen Entwicklungs- und Wachstumsprozess in zahlreichen Stunden professioneller Lehrsupervision unterstützt und mir den personenzentrierten Beratungsansatz von Carl R. Rogers näher gebracht haben. Mit deren empathischen Unterstützung war es mir möglich, die Anforderungen des berufsbegleitenden Studiums zu bestehen. Sie haben zu einer wesentlichen Veränderung meiner persönlichen Sichtweisen und des Selbstverständnisses in der Rolle als Beraterin beigetragen.

Den Mitstudierenden des Masterstudienganges „Beratung in der Arbeitswelt-Coaching und Supervision danke ich vor allem dafür, dass ich mit ihnen und durch sie lernen konnte, dass Veränderungen der Einstellungen und des Verhaltens jederzeit möglich sind, wenn Wertschätzung, Empathie und Akzeptanz untereinander gelebt wird. Diese Erfahrungen betrachte ich als wertvolle Bereicherung.

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	6
1 Erwerbslosigkeit in Deutschland seit 2005 .....	11
1.1 Arbeit mit Langzeitarbeitslosen .....	11
1.1.1 Grundsatz „Fördern und Fordern“ .....	11
1.1.2 Finanzieller Hintergrund des Arbeitslosengeldes II .....	12
1.1.3 Folgen der Erwerbslosigkeit .....	13
1.1.4 Schlussfolgerung .....	18
1.2 Aktuelle Beratungsangebote für Langzeitarbeitslose .....	19
1.2.1 Konzept der Werkakademien .....	20
1.2.2 Modellprojekt „Bridges-Brücken in Arbeit“ .....	22
1.3 Ressourcenaktivierung im Arbeitsprozess am Beispiel Einzelhandel .....	23
1.3.1 Grundhaltung der Leiter/innen .....	24
1.3.2 Entwicklung der Mitarbeiter/innen .....	27
1.3.3 Beispiele für Personalentwicklung .....	27
1.3.4 Teamentwicklung .....	29
1.3.5 Schlussfolgerungen .....	32
2 Theoretische und methodische Bezüge zum Gruppencoaching .....	33
2.1 Personenzentrierte Beratung nach Carl R. Rogers .....	34
2.1.1 Menschenbild .....	37
2.1.2 Vorstellung vom „Guten Leben“ .....	39
2.1.3 Persönlichkeitstheorie .....	39
2.1.4 Beziehungsgestaltung .....	41
2.1.5 Erwartungen an die Persönlichkeit des Beraters .....	44
2.1.6 Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung .....	46
2.2 Begriffsdefinition Coaching .....	47
2.3 Methoden der Beratung .....	50

3	Konzeptionsentwicklung für die Beratung erwerbsloser Personen im ALG II-Bezug .....	55
3.1	Rahmenbedingungen .....	57
3.2	Rubikon-Handlungsmodell .....	60
3.3	Rituale .....	61
3.4	Prozessverlauf der Gruppe .....	63
3.4.1	Ankommen, sich orientieren und <i>Kontakt</i> aufnehmen .....	65
3.4.2	Gärung und Klärung .....	69
3.4.3	Arbeitslust und Produktivität .....	75
3.4.4	Transfer und Abschluss .....	83
3.4.5	Präsentation Lebenslauf .....	87
3.4.6	Einzelprozesse nach dem Rubikon-Handlungsmodell .....	89
	Schlussbetrachtung .....	93
	Literaturverzeichnis .....	96

*„Erfahrung ist meine höchste Autorität.*

*Die Tür zur Erfahrung lässt sich nur von innen öffnen.“*

## Einleitung

In einer Zeit, in der jedes Jahr immer mehr Erwerbstätige in der Bundesrepublik ihren Arbeitsplatz verlieren und nach passender Arbeit suchen, beschäftigen sich nicht nur Politiker/innen und die Betroffenen mit diesem Thema, sondern auch Wissenschaftler/innen unterschiedlicher Disziplinen. Die zentralen Fragen, für die in den beiden letzten Jahrzehnten erfolgsversprechende individuelle und gesellschaftliche Lösungen gesucht wurden, betreffen die Reduzierung der hohen Erwerbslosigkeit und die Schaffung von praktikablen Beratungs-Instrumenten, die erwerbslose Personen dabei unterstützen sollen, neue berufliche Perspektiven zu finden, um wieder ein selbstbestimmendes Leben realisieren zu können.

„...Arbeitslosigkeit ist kein Zustand, sondern ein soziales Verhältnis...“, das im Zusammenhang mit der Einführung der neuen Arbeitsmarktreform seit 01.01.2005 ein höchst reguliertes soziales Verhältnis geworden ist (Pfeiffer et al. 2008, S. 63). Zu diesem Ergebnis sind die Mitarbeiter/innen des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) gekommen. Im Rahmen ihres Forschungsprojektes „Armutsdynamik und Arbeitslosigkeit“ untersuchten sie die Entstehung, Verfestigung und Überwindung von Hilfebedürftigkeit bei erwerbsfähigen Personen, die im Hilfebezug von Arbeitslosengeld II (ALG II)<sup>1</sup> sind. Diese qualitative Studie beschäftigte sich mit dem komplexen Phänomen des Arbeitsvermögens unter der theoretischen Perspektive des Ressourcencharakters für die Erwerbs- und Lebenswelt. Die Wissenschaftler/innen gehen von der folgenden Hypothese aus: „...Arbeitsvermögen unterliegt besonders in Phasen des Hilfebezugs Transformations- und Erosionsprozessen und ist sowohl für eine Arbeitsmarktintegration als auch für die Bewältigung des Alltags im Hilfebezug von zentraler Bedeutung. Empirische Auswertungen zeigen, dass die jeweilige Ausprägungsintensität von Arbeitsvermögen für einen erfolgreichen Zugang zu Erwerbsarbeit ebenso relevant ist, wie für ein erfolgreiches Coping (Bewältigung) in der Lebenswelt...“ (Pfeiffer et al. 2008, S. 4).

Die vorliegende Master-These knüpft an das Ergebnis dieser Studie an und hat zum Ziel, einen Weg zu zeigen, wie das Arbeitsvermögen, also die Fähigkeit des Tuns, bei erwerbsfähigen Personen im ALG II – Bezug (re-) aktiviert und gestärkt werden kann,

---

<sup>1</sup> Im Sprachgebrauch wird statt ALG II auch SGB II oder Hartz IV benutzt.

bevor sich die negativen psychosozialen Folgen der Langzeitarbeitslosigkeit verfestigen. Diese Gruppe der erwerbslosen Personen, die als Langzeitarbeitslose<sup>2</sup> bezeichnet werden, sucht in der Regel bereits mindestens ein Jahr lang erfolglos nach Arbeit. Dabei fällt es auf, dass selbst Personen mit hohem Arbeitsvermögen, wie z.B. Akademiker/innen oder ehemalige Selbständige, auch einen krisenähnlichen Zustand kommen, durch den ihnen der Zugang zu den eigenen personellen und beruflichen Ressourcen versperrt wird. Meine Absicht ist es darzustellen, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, dass die psychischen und sozialen Bedürfnisse der von Erwerbslosigkeit betroffenen Personen erfüllt werden, um die Überwindung der Erwerbslosigkeit zu begünstigen. Weiterhin geht es darum, sie zu befähigen, mit äußeren Veränderungen, die unser Leben bestimmen, leichter umzugehen und ihre eigenen kreativen Kräfte zu mobilisieren.

Meine Hypothese besagt, dass die realistische Einschätzung der eigenen Chancen am Arbeitsmarkt am besten in einer Atmosphäre, die einem Arbeitsplatz ähnelt und durch Interaktionen mit anderen Personen bewusst *erfahren* werden kann. Dazu eignen sich aus meiner Sicht Gruppencoachings in einer wertschätzenden Atmosphäre besonders gut, weil sie die Persönlichkeitsentwicklung fördern und neue Orientierung ermöglichen. Eine Gruppe erfüllt die wichtigsten Grundbedürfnisse jedes Menschen nach sozialem *Kontakt*<sup>3</sup>, Anerkennung, *positiver Beachtung*<sup>4</sup>, dem *Gefühl* gebraucht zu werden bzw. Nützliches für andere tun zu können. Meine eigenen empirischen Erfahrungen und die Ergebnisse unterschiedlicher Projekte (vgl. Kapitel 1.2.1 und 1.2.2) bestätigen diese Annahme. Ich bin davon überzeugt, dass für die Bewältigung der persönlichen Krisen, in denen sich die meisten erwerbslosen Personen befinden, eine über längere Zeiträume kontinuierliche professionelle Begleitung benötigt wird, um das Arbeitsvermögen der Betroffenen, deren psychische und physische Gesundheit und das Vertrauen in deren eigene Wirksamkeit zu erhalten bzw. zu erhöhen.

Als methodische Grundlage habe ich den personenzentrierten Beratungsansatz von Carl R. Rogers gewählt, der in der Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt wurde. Rogers ist der Ansicht, dass menschliche Begegnungen jeden befähigen, „...über sich hinaus zu

---

<sup>2</sup> Sozialgesetzbuch (SGB) III § 18

<sup>3</sup> Unter Kontakt wird in dieser Master-Thesis mit Bezug auf Rogers ein psychologischer Kontakt bzw. ein Minimum an Beziehung verstanden, die offene oder unterschwellig wahrgenommene Veränderungen im Erlebnisfeld anderer erzeugen (Rogers 1991, S. 34).

<sup>4</sup> Rogers ist der Überzeugung, dass es sich dabei um ein wesentliches psychologisches Bedürfnis handelt, dass in der frühesten Kindheit entwickelt wird (Rogers 1991, S. 34).

wachsen...“ und „...dass beim Lernen mit anderen sehr viel herauskommt...“ (Zundel 1987 S. 62). Daraus habe ich folgende Überlegung abgeleitet: Wenn es gelingen würde, einen geschützten Rahmen zu schaffen, in dem sich die erwerbslosen Personen wertgeschätzt, akzeptiert und zu aktivem Handeln ermutigt fühlen, könnten sich die Betroffenen in Interaktion mit anderen als Persönlichkeiten weiterentwickeln. Durch die Synergien in der Gruppe kann es ihnen gelingen, individuelle Wege zu neuen beruflichen Lösungen zu finden.

Mit dem Konzept des Gruppencoachings soll gezeigt werden, dass die Eigenmotivation der von Erwerbslosigkeit betroffenen Personen keiner Sanktion bedarf, um Eigenverantwortung für die Suche nach einer passenden beruflichen Aufgabe zu übernehmen. Damit soll die Nützlichkeit des Grundsatzes der neuen Arbeitspolitik der Bundesregierung: „Fördern und Fordern“ aus einer anderen Perspektive untersucht und kritisch betrachtet werden. Orientiert an meinen bisherigen Erfahrungen, den Ergebnissen wissenschaftlicher Untersuchungen und anderer erfolgreicher Projekten gehe ich davon aus, dass mehr als die Hälfte der Arbeitslosengeld II-Hilfebezieher/innen (vgl. Kapitel 1.1.1) die staatlichen Leistungen nicht mehr beanspruchen werden, weil sie ihre Existenz wieder aus eigenen Mitteln bestreiten werden.

Bei der Arbeit mit Gruppen vertraue ich auch auf meine Berufserfahrungen als Leiterin in internationalen Dienstleistungsunternehmen. Ich habe 20 Jahre lang mit Kunden/innen und Mitarbeiter/innen aus unterschiedlichen Kulturen und Branchen zusammengearbeitet. Es lag in meiner Hand, geeignete Personen auszuwählen, diese zu schulen und zu motivieren, so dass sie letztendlich leistungsfähige Teams wurden. Diese praktischen Erfahrungen dienten mir als Grundlage für meine spätere Arbeit als Bewerbungs- und Verkaufstrainerin mit erwerbslosen Erwachsenen in unterschiedlichen Projekten in Deutschland und Österreich. Die derzeitige Beschäftigung als Mitarbeiterin bei einem zugelassenen kommunalen Träger<sup>5</sup>, der mit der Umsetzung der neuen Arbeitsmarktpolitik beauftragt ist, hat in mir das Bedürfnis geweckt, mich im Rahmen der Master-Thesis mit folgender Fragestellung zu beschäftigen:

---

<sup>5</sup>Diese werden auch Optionskommunen genannt.



*Inwieweit eignet sich der personenzentrierte Ansatz nach Carl R. Rogers<sup>6</sup> für die Beratung von erwerbslosen Personen und was bedeutet das für die Persönlichkeit des Beraters?*

Dieses Thema interessiert mich deshalb, weil mir im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudienganges „Beratung in der Arbeitswelt-Coaching und Supervision“ bewusst geworden ist, dass es anerkannte, erfolgreiche und professionelle Methoden gibt, die meines Wissens derzeit vorrangig für die Beratung von Führungskräften und anderen Erwerbstätigen eingesetzt werden.

Im Gegensatz dazu werden jedoch bei der Beratung von erwerbslosen Personen nicht nur in der Institution in der ich arbeite, sondern auch in den ARGen<sup>7</sup>, den zugelassenen kommunalen Trägern und den Bildungseinrichtungen, die Personen im ALG II-Bezug betreuen, solche direktiven und autokratischen Methoden verwendet, die die Betroffenen nicht unterstützen, sondern deren Situation eher noch verschärfen und/ oder die psychisch schädigend wirken. Dies geht deutlich aus der interpretativ-rekonstruktiven Studie von Ludwig-Mayerhofer et al. (2009) „Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit“ hervor, die sich kritisch mit der praktischen Umsetzung des „Aktivierens“ (vgl. Kapitel 2.2.1) aus der Sicht der ALG II-Hilfebezieher/innen und der Berater/innen auseinander gesetzt hat. Es zeigt sich, dass die Mitarbeiter/innen der Institutionen entweder mit „...technokratischen, einfühlsamen oder traditionell paternalistischen...“ Methoden arbeiten, die mit dem Anspruch jedes Menschen auf autonome Entscheidungen nur selten vereinbar sind, weil diese Haltungen bereits eine moralische Vorverurteilung beinhalten (Ludwig-Mayerhofer et al. 2009, S. 113 ff.). Das empirische Ergebnis zeigt, dass von den erwerbslosen Personen der Grundsatz des „Förderns und Forderns“ als eine neue Form der sozialen Kontrolle empfunden wird (vgl. Kapitel 2.2.1). Deshalb weisen Ludwig-Mayerhofer et al. darauf hin, dass erwerblose Personen aus dem therapeutisch-sozialen Fokus unterstützt werden sollten, weil sie die Krise, welche die Erwerbslosigkeit verursacht, nicht allein bewältigen können. Sie fordern, „...Gespräche zur Stabilisierung und Motivierung zu führen, fallspezifische Trainingsmaßnahmen zu veranlassen usw.-kurz: sich um den oder die Arbeitslose(n) und nicht um die Gesetze und Verordnungen oder die Ressourcen der

---

<sup>6</sup> Rogers (1987) beschreibt in seinen Theorien 40 Definitionen, von denen in dieser Master-Thesis nicht alle benannt werden. Wann immer ich Begriffe aus der Terminologie von Rogers benutze, werden diese *kursiv* dargestellt.

<sup>7</sup> Als ARGE werden Arbeitsgemeinschaften von Arbeitsagenturen und kommunale Trägern nach privatem oder öffentlichem Recht bezeichnet, die gemäß § 44b SGB II die Verwaltung von Leistungen nach dem 2. Buch Sozialgesetzbuch (Grundsicherung für Arbeitsuchende, Arbeitslosengeld II) übernommen haben.

Allgemeinheit zu kümmern...“(Ludwig-Mayerhofer et al. 2009, S. 291 ff.). Das setzt eine humanistische Grundhaltung und eine sensible, professionelle Beratungskompetenz auf Seiten der Mitarbeiter/innen voraus, mit der ich mich vor diesem Hintergrund im Rahmen dieser vorliegenden Master-Thesis auseinandersetzen werde.

Das erste Kapitel gibt nach der Klärung des Begriffes „Erwerbstätigkeit“ einen Überblick über die aktuelle Situation der Langzeitarbeitslosen in Deutschland und nimmt Bezug auf einzelne Studien, die die Folgen von Arbeitslosigkeit untersucht haben. Im dritten und vierten Abschnitt wird ein kurzer Einblick in zwei erfolgreiche Projekte gegeben, die die Vermittlung von erwerbslosen Jugendlichen und Erwachsenen zum Inhalt haben. Meine eigenen beruflichen Erfahrungen als Personal- und Teamentwicklerin werden im letzten Absatz beschrieben.

Das zweite Kapitel führt in die Theorie der personzentrierten Beratung nach Carl R. Rogers ein. Da Rogers seine Theorien im Verlauf seines Lebens ausschließlich aus seinen persönlichen Lernerfahrungen mit anderen Menschen entwickelt hatte, werden diese auszugsweise in den Unterkapiteln Menschenbild, Vorstellung vom guten Leben, Persönlichkeitstheorie, Beziehungsgestaltung, Erwartungen an die Persönlichkeit der Beratenden und Bedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung dargestellt. Der zweite Absatz beschreibt Coaching als Form der Beratung. Die in der Beratung angewendeten Methoden werden im letzten Absatz des zweiten Kapitels beschrieben, dazu gehören das „Aktive Zuhören“, Fragetechniken und das „Feedback-Geben“.

Den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet das dritte Kapitel. Hier werden im ersten Absatz die Rahmenbedingungen für ein personbezogenes Konzept benannt. Anhand des theoretischen Rubikon-Handlungsmodells von Heckhausen wird erläutert, welche Schritte nötig sind, um vom Wünschen zum Handeln zu kommen. Im darauf folgenden Absatz wird die Bedeutung von Ritualen im Rahmen der Gruppenberatung beschrieben. Angelehnt an das Phasenmodell nach Tuckman wird daran anschließend in die Etappen der Gruppenprozesse eingeführt, die im Absatz 3.4 näher beschrieben werden. Den Abschluss des Kapitels bilden die Einzelprozesse, die jedoch nur skizziert werden.

Das abschließende Kapitel versucht eine Antwort auf die dieser Master-Thesis zu Grunde liegenden Frage zu geben. Weiterhin wird hier ein Ausblick auf mögliche weiterführende Entwicklungen gegeben.

## 1 Erwerbslosigkeit in Deutschland seit 2005

Die Begriffe Erwerbslosigkeit und Arbeitslosigkeit werden meist synonym verwendet. Wenn von Arbeitslosigkeit die Rede ist, so ist damit in der Regel Erwerbslosigkeit gemeint. Auch wenn Arbeit nicht nur Tätigkeiten mit einem ökonomischen Ziel, also jenen, die der Erzielung von Einkommen dienen, sondern auch Beschäftigungen, mit nicht-ökonomischen Zielen, wie ehrenamtliche Bürgerarbeit, Elternarbeit, Hausarbeit, Gartenarbeit u.ä. beinhaltet, so gilt die Erwerbsarbeit als wesentliche Basis für die eigene Identifikation und die gesellschaftliche Integration der Bürger/innen in Deutschland.

Im politischen Lexikon wird der Begriff Arbeit, wie folgt beschrieben: „Arbeit ist eine spezifisch menschliche, sowohl körperliche als auch geistige Tätigkeit, die vor allem dazu dient, die zur Existenzsicherung notwendigen Mittel zu beschaffen. Sie stellt aber auch immer eine technisch-kulturell geprägte Form der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Umwelt dar. Arbeit ist insofern ein gestaltender, schöpferisch-produzierender und sozialer, zwischen Individuen vermittelnder Akt. Arbeit ist von zentraler Bedeutung für die Verteilung individueller Lebenschancen, das Selbstwertgefühl und die Stellung des Einzelnen in der Gesellschaft“ (Schubert & Klein 2006).

Nicht nur die Arbeit Suchenden sind gezwungen, sich mit dem Sinn der Arbeit auseinander zu setzen. Gerade auch Menschen in Führungspositionen und in Berufen, die mit sehr viel Stress und Verantwortung verbunden sind, beschäftigen sich mit der Frage nach dem Sinn von Arbeit. In meinem beruflichen Umfeld habe ich in den letzten Jahren zunehmend beobachtet, dass immer mehr Berufstätige in ihrer Arbeit keinen Sinn mehr sehen, sondern diese als Last empfinden. Unzufriedenheit, Burnout und Krankheit sind mögliche Anzeichen dafür, dass die innere Motivation nicht mehr gegeben ist, welches nach meinen Erfahrungen letztendlich zu abnehmender Leistungsfähigkeit führt und Erwerbslosigkeit zur Folge haben kann.

### 1.1 Arbeit mit Langzeitarbeitslosen

#### 1.1.1 Grundsatz „Fördern und Fordern“

Das in der Bundesrepublik seit dem 01.01.2005 in Kraft getretene „Vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“<sup>8</sup> ist im Sozialgesetzbuch II (SGB II) unter der „Grundsicherung für Arbeitsuchende“ geregelt. Eine der wesentlichen Änderungen

---

<sup>8</sup> Im Sprachgebrauch als Hartz IV bekannt.

dieses Gesetzes ist es, dass die Arbeitslosen- und Sozialhilfe für Erwerbsfähige unter dem Arbeitslosengeld II (ALG II) zusammengeführt wurde. Als Ziel der Neuregelungen galt eine schnelle und effiziente Eingliederung von Arbeitsuchenden in den Arbeitsmarkt. Dieser Grundsatz bedeutet für erwerbsfähige Hilfebedürftige konkret, dass sie verpflichtet sind, „...alle Möglichkeiten zur Beendigung oder Verringerung ihrer Hilfebedürftigkeit auszuschöpfen...“ (SGB II § 2 (1)). Der arbeitsmarktpolitische Grundsatz „Fördern und Fordern“ wird seitdem in der Praxis von den Mitarbeiter/innen der Organisationen als Form des Forderns und Aktivierens bereits wirksam umgesetzt. Dabei bedienen sich die Arbeitsvermittlungen der Methode des „Beschäftigungsorientierten Fallmanagements“, das in der Handlungsempfehlung der Bundesagentur für Arbeit vom 22.05.2005 ausführlich beschrieben ist (Göckler, 2005, S. 21).

Kommunale Eingliederungsleistungen<sup>9</sup> (z.B. Schuldnerberatung u.a.) und „Maßnahmen zur Wiedereingliederung“<sup>10</sup> sollen die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit fördern und werden vertraglich als „Eingliederungsvereinbarung“ (SGB II, § 15) abgeschlossen. Lehnen erwerbslose Personen eine zumutbare Arbeit oder eine Eingliederungsmaßnahme ab, erfolgt eine Kürzung oder gänzliche Versagung der Leistung. Die Zumutbarkeitskriterien sind dabei im Verhältnis zum Arbeitslosengeld I (ALG I) niedriger angesetzt (SGB II, § 10, 1 bis 5). Das hat zur Folge, dass Arbeitsplätze auch dann als zumutbar gelten, wenn diese unter dem Niveau der Qualifizierung liegen, erhebliche finanzielle Einbußen bedeuten und von der bisherigen Berufsbiografie abweichen.

### 1.1.2 Finanzieller Hintergrund des Arbeitslosengeldes II

Das Arbeitslosengeld II setzt sich aus Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts und den Kosten für Unterkunft und Heizung zusammen. Die Wohnkosten werden in angemessener Höhe gezahlt. Das heißt, anhand der Mitglieder einer Bedarfsgemeinschaft, der Wohnungsgröße und der Höhe der Miete wird errechnet, ob die Wohnkosten wirklich angemessen sind oder ob der Antragsteller vielleicht in einer zu großen und zu teuren Wohnung lebt. In diesem Fall kann ein Wohnungswechsel angeordnet bzw. die Wohnkosten gekürzt werden. Zu den Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhaltes, die aus verschiedenen Regelsätzen für die einzelnen Mitglieder einer Bedarfsgemeinschaft errechnet werden, kann es noch Anspruch auf sogenannten

<sup>9</sup> SGB II § 16 a in Verbindung mit SGB III § 45

<sup>10</sup> Das kann z.B. ein Praktikum, eine Arbeitsgelegenheit bei einer öffentlichen Einrichtung oder eine sogenannte Bildungsmaßnahme sein.

Mehrbedarf für Schwangerschaft, Alleinerziehende, Behinderungen und weitere Zuschläge geben.

In der Regelsatzverordnung vom 03.06.04 (BGBl\_I\_04,1067), geändert am 20.11.06 ist die Aufschlüsselung der Regelleistung für eine alleinstehende Person festgelegt. Der Regelsatz deckt den laufenden Bedarf für Ernährung, Kleidung, Körperpflege, Hausrat, Haushaltsenergie (ohne Heizung) und für die Bedürfnisse des täglichen Lebens, sowie in vertretbarem Umfang auch für Beziehungen zur Umwelt und die Teilnahme am kulturellen Leben. Ab dem 01.07.2009 beträgt der monatliche Regelbedarf für Volljährige und Alleinerziehende 359 €, für volljährige Partner innerhalb einer Bedarfsgemeinschaft 323 €. Unter 25-Jährige im Haushalt der Eltern bzw. Strafregeleistung für die, die ohne Zustimmung bei den Eltern ausgezogen sind, erhalten 287 €. Für Kinder im Alter von 0 bis 5 Jahren werden 215 €, von 6 bis 13 Jahren 251 € und Kinder zwischen 14 und 17 Jahren 287 € gezahlt.

Betrachtet man das verfügbare Budget der ALG II-Hilfebezieher/innen aus der Perspektive unserer heutigen konsumorientierten Gesellschaft, ist gut nachvollziehbar, wenn das *Gefühl* der relativen Verarmung die Teilhabe am gesellschaftlichen und kulturellen Leben immer mehr einschränkt, je länger die Erwerbslosigkeit anhält. Als soziale Deklassierung kommt noch zusätzlich die mit der Antragstellung verbundene Offenlegung der privaten Lebens-, Einkommens- und Vermögensverhältnisse dazu.

### 1.1.3 Folgen der Erwerbslosigkeit

Die folgenden Ausführungen geben einen Einblick über die Ergebnisse aktueller Forschungen, durch die unterschiedliche Phänomene untersucht wurden und zeigen, welche Komplexität das Thema Erwerbslosigkeit hat.

#### 1.1.3.1 Sozialwissenschaftliche Perspektive

Das Thema "Folgen der Arbeitslosigkeit" ist untrennbar mit einer der bekanntesten klassischen soziologischen Untersuchungen von Jahoda et al. verknüpft, den "Arbeitslosen von Marienthal". In der Folge der Weltwirtschaftskrise 1929/ 1930 hatten fast alle Bewohner eines Dorfes in der Nähe von Wien durch den Konkurs des einzigen Industriebetriebes ihren Arbeitsplatz verloren. Eine Gruppe von Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftlern führte vor Ort umfangreiche Erhebungen durch. Die zentralen Ergebnisse der Studie waren: Arbeitslosigkeit führt zu Mutlosigkeit und Hilflosigkeit und reduziert deshalb eine aktive Herangehensweise an

aktuelle Probleme. Das Nichtstun beherrschte vor allem bei den Männern den Tag. Der Gesundheitszustand der Kinder von arbeitslosen Eltern war im Durchschnitt deutlich schlechter, als derer, die noch Arbeit hatten. Der Rhythmus des Lebens wurde bestimmt vom 14-tägigen Auszahlungstermin der Arbeitslosenunterstützung. Die Forscher haben die arbeitslose Gemeinschaft daher als müde Gemeinschaft beschrieben (Jahoda 1960, S. 55 ff.).

Nach Wacker mit Bezug auf Jahoda (1986) werden mit der Erwerbstätigkeit psychisch notwendige Erfahrungen des modernen Lebens vermittelt bzw. erzwungen. Jahoda benennt fünf wesentliche Erfahrungen in Verbindung mit der Erwerbstätigkeit, die aus der Studie der 30er Jahre zu Arbeitslosigkeit herausgefiltert wurden und noch heute ihre Gültigkeit haben: „...Es gibt latente Konsequenzen der Erwerbstätigkeit als einer sozialen Institution, die dauerhafte menschliche Bedürfnisse befriedigen. Die erste Konsequenz liegt in der Tatsache, dass eine Arbeitstätigkeit dem Tag eine Zeitstruktur aufprägt. Zum zweiten schafft Erwerbstätigkeit regelmäßige gemeinsame Erfahrungen und Kontakte mit anderen Menschen außerhalb der Familie. Drittens bringt die Erwerbstätigkeit den Einzelnen mit Zielen und Zwecken in Verbindung, die über seinen persönlichen Rahmen hinausgehen. Viertens werden durch die Erwerbstätigkeit Aspekte des sozialen Status und der Identität festgelegt. Schließlich erzwingt Erwerbstätigkeit Aktivität...“ (Wacker 2000, S. 3). Wacker schreibt weiter, dass sich erwerbslose Personen in allen fünf Erfahrungsaspekten psychisch verarmt fühlen. „...Ohne Zeitstruktur werden die Tage zu lang. Ohne Teilnahme an kollektiven Zwecken kommt man sich überflüssig vor. Ohne den *Kontakt* mit den Kollegen ist man isoliert. ... Ohne Arbeit hat man keinen Status und die soziale Identität ist in Frage gestellt. Und ohne Aktivität werden die Menschen lustlos und passiv...“ (Wacker 2000, S. 3).

Jahoda et al. beschreiben, „...weit über die materielle Not hinaus wirkte damals dieses *Gefühl* der Unabänderlichkeit und der Aussichtslosigkeit lähmend...“ (Jahoda et al. 1960, S. 94). Weiter stellten die Forscher/innen mit dem Hinweis auf allgemeine psychologische Zusammenhänge fest, „...dass die persönlichen Beziehungen sich als widerstandsfähiger erweisen als die Beziehungen zur Arbeit und den sozialen Institutionen...“ (Jahoda et al. 1960, S. 101). Aus den von Jahoda et al. beschriebenen Haltungstypen, wie Aktive, Zuversichtliche, Resignierte, Gebrochene und Hoffnungslose wurde folgende Überlegung abgeleitet: „...zum Schluss haben wir erkannt, dass hier vermut-

lich nur verschiedene Stadien eines psychischen Abgleitens vorliegen. ...Am Ende dieser Reihe stehen Verzweiflung und Verfall...“ (Jahoda et al. 1960, S. 101-102).

Auch wenn das gegenwärtige Sozialleistungssystem der Bundesrepublik nur zu einem relativen materiellen Verlustempfinden führt, erfüllt das System der Erwerbsarbeit auch heute noch die Funktion sozialer Integration. Deshalb ist die Aktualität der Ergebnisse der Marienthalstudie in Bezug auf die psychischen Reaktionen des Fehlens des Arbeitsplatzes und die Erfahrungen, die zwangsläufig mit der Erwerbslosigkeit verbunden sind, immer noch relevant. Das geht auch aus neueren Studien hervor, die sich mit den Folgen der Erwerbslosigkeit beschäftigt haben.

So wird in der bereits in der Einleitung erwähnten Studie des ISF München über „Arbeitsvermögen und Arbeitslosigkeit“ beschrieben, dass es in den Phasen der Erwerbslosigkeit für die Stärkung des Arbeitsvermögens vor allem um die Fähigkeit des Tuns geht, das unabhängig von formalen Qualifikationen und zertifizierbaren Kompetenzen bei jeder Person unterschiedlich ausgeprägt ist. Das wurde unter Zuhilfenahme einer empirisch fundierten Typologie untersucht, die unterschiedliche Kriterien der Entstehung von Arbeitsvermögens abbildet (Pfeifer et al. 2008, S. 7, 18-24). Betont wird weiterhin, dass Arbeitsvermögen keine rein intrapersonale Qualität ist, sondern sich durch Handeln in der Lebens- und Arbeitswelt entwickelt. Ausgehend von der Annahme, dass jede Person über unterschiedliche Handlungs- und Reflexionsmöglichkeiten verfügt, um die Verhältnisse im Arbeitsfeld mitzugestalten, wird auch der Bezug zu den verwendeten Mitteln und den eigentlichen Gegenständen der Arbeit hergestellt. Darauf wird das Verständnis für das Arbeitsvermögen wie folgt beschrieben: Es umfasst nicht nur unbewusste berufs- und tätigkeitsbezogene Wissens- und Handlungsqualitäten, sondern auch Fähigkeiten, sich in spezifische Zusammenhänge im Arbeits- und Lebensfeld einzufügen (Pfeifer et al. 2008, S. 8).

Von den Wissenschaftler/innen werden diese Ressourcen als Voraussetzungen dafür gesehen, wie die erwerbslosen Personen biografische Einschnitte und Veränderungen bewältigen und in der Lage sind, die eigene Beschäftigungsfähigkeit wieder in sich selbst herzustellen. Dabei spielen die Aneignungssphäre, die Lebens- bzw. Erwerbswelt und die Aneignungsintensität eine wesentliche Rolle. Die Ausprägung der Intensität wird mit devolviert<sup>11</sup> und involviert<sup>12</sup> eingeschätzt. Je nachdem wie stark die

---

<sup>11</sup> Damit ist wenig ausgeprägt gemeint (Pfeifer et al. 2008, S. 20).

<sup>12</sup> Damit ist sehr ausgeprägt gemeint (Pfeifer et al. 2008, S. 20).

Aneignungsintensität<sup>13</sup> ausgeprägt ist und in welcher Aneignungssphäre<sup>14</sup> sich das Arbeitsvermögen entwickelt hat, werden nach Meinung der Forscher/innen unterschiedliche Formen und Methoden des „Fördern und Forderns“ benötigt, um die Erwerbsfähigkeit herzustellen. Für die Untersuchung haben die Forscher/innen des ISF München eine Vierfeldermatrix entwickelt, die als Typologieschema dient, um jeden untersuchten Einzelfall grob zuordnen zu können. Aus der Auswertung der Ergebnisse konnten bereits folgende Tendenzen abgeleitet werden (Pfeifer et al. 2008, S. 19 ff.):

Für erwerbslose Personen, bei denen in der Erwerbs- und Lebenswelt eher ein devolviertes Arbeitsvermögen festgestellt wurde, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich der Hilfebezug verfestigt. Personen, die in beiden Aneignungssphären eher ein involviertes Arbeitsvermögen aufweisen, verfügen über mehr Potential, den Hilfebezug erfolgreich zu überwinden. Als relevant für die Überwindung der Erwerbslosigkeit wurde außerdem auf die Wechselwirkung zwischen Erwerbs- und Berufsorientierung und Reproduktionshandeln, hingewiesen (Pfeifer et al. 2008, S. 31 ff.). Bei der Berufsorientierung kann es sich um ökonomische oder tätigkeitsorientierte Motivation handeln. Bei den ALG II-Bezieher/innen ist die ökonomische Motivation besonders hoch, weil die finanziell einschränkende Situation des Hilfebezugs und die *Erfahrungen* der damit einhergehenden gesellschaftlichen Ausgrenzung als besonders bedrohlich empfunden werden (Pfeifer et al. 2008, S. 55 ff.).

Die Ergebnisse der Studie geben eindeutige Hinweise für die Praxis bei der Beratung von erwerbslosen Personen: „... Eine Arbeitsvermittlung, die sich die Überwindung von Hilfebedürftigkeit zum Ziel gesetzt hat, wird sich auch in Zukunft aus einer ganzheitlichen Perspektive auf Erwerbsoptionen und die Lebenswelt der Betroffenen mit Fragen erfolgreicher Aktivierung auseinandersetzen müssen. Aus der Forschungsperspektive des Arbeitsvermögens verweisen die bisherigen Ergebnisse deutlich auf Verbesserungspotenziale im Bereich der Betreuung und Vermittlung. Noch stellen die subjektiven Qualitäten des Arbeitsvermögens dort einen weitgehend blinden Fleck dar. Eine integrierende Betreuung, welche die Entwicklung von Arbeitsvermögen auch im lebensweltlichen Bereich erkennt und fördert, kann eine wichtige Ergänzung anderer Maßnahmen für die erfolgreiche Reintegration in den Arbeitsmarkt bedeuten. Arbeitsvermittlung, die Arbeitsvermögen einerseits anerkennt und entsprechende

---

<sup>13</sup> Aneignungsintensität kann sich in dem Rahmen von wenig bis sehr ausgeprägt auf die Lebens- und Erwerbswelt beziehen (Pfeifer et al. 2008, S. 18).

<sup>14</sup> Damit ist die Lebens- und/ oder Erwerbswelt gemeint (Pfeifer et al. 2008, S. 18).



Potenziale ihrer „Kunden“ fördert und diesen andererseits die Bedeutung subjektiver Qualifikationskomponenten vermittelt, verspricht positiv motivierend zu wirken. Sie steht damit stärker für nachhaltige Förderung und unterschiedliche Methoden, als dies über externe Zwänge geleistet werden kann...“ (Pfeiffer et al.2008, S.67-68).

### 1.1.3.2 Psychologische Perspektive

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wurden die Phänomene der psychischen Veränderungen bei Langzeitarbeitslosigkeit bereits intensiv untersucht. Angefangen von Depressionen führt Erwerbslosigkeit zu psychosomatischen Beschwerden, stört das allgemeine Wohlbefinden und kann im Extremfall dazu führen, dass die Betroffenen Suizidgedanken haben. Laut Frese „...sind die psychischen Kosten der Arbeitslosigkeit in der Politik kein Thema; die Arbeitsmarktpolitik nimmt die psychologischen Methoden zur Dämpfung der Folgen der Arbeitslosigkeit kaum zur Kenntnis...“ (Frese, in APuZ 40 – 41/ 2008, S. 22).

In den von Frese beschriebenen Studien wird deutlich, dass sich die negativen Folgen der Arbeitslosigkeit verringern, wenn Betroffene sich „gesetzwidrig verhalten“ und einer Schwarzarbeit nachgehen. Auch unbezahlte, arbeitsähnliche Aufgaben, wie Ehrenamt u. ä. führen durchschnittlich zu einer besseren Gesundheit. Eine andere paradoxe Wirkung von Erwerbslosigkeit besteht darin, dass gerade solche Personen am stärksten darunter leiden, die überdurchschnittlich motiviert sind, schnell wieder eine Arbeit aufnehmen zu können, weil für sie Arbeit den höchsten Stellenwert hat (Frese in APuZ 40 – 41/ 2008, 23). Auch wenn die finanziellen Einschränkungen dazu führen, dass aktiv nach Arbeit gesucht wird, verstärken die finanziellen Einschränkungen die psychischen Probleme in dem Maß, wie lange die Erwerbslosigkeit bereits anhält. Frese schlussfolgert aus diesem Ergebnis, dass Geldmangel nur kurzfristig die Motivation erhöht, eine Stelle zu finden.

Als ein anderer wichtiger Faktor der Erwerbslosigkeit wurde das Thema Hoffnung untersucht. Hoffnung hat grundsätzlich einen positiven Effekt auf die psychische Gesundheit, verkehrt sich jedoch in das Gegenteil, wenn sich Nichtbeachtung der Personen und deren Bedürfnisse sowie Ablehnung der Bewerbungen wiederholen. Die Hochmotivierten werden durch diese *Erfahrung* mehr geschädigt, als die Personen mit einer geringen Hoffnung auf Anstellung. Deshalb kann sich laut Frese „Mutmachen“ kontraproduktiv auf die Arbeitssuchenden auswirken, wenn die bisherigen Bemühungen ergebnislos geblieben sind (Frese in APuZ 40 – 41/ 2008, S. 24).

Frese erklärt zusammenfassend, dass es aus der Sicht der erwerbslosen Personen und der Gesellschaft sinnvoll wäre, die Betroffenen wieder in Arbeit zu bringen: „...Deshalb sollte der Druck, dies durch Maßnahmen des „Förderns und Forderns“ zu realisieren, aufrecht erhalten bleiben. Die Betroffenen benötigen dabei allerdings die entsprechende psychologische Unterstützung...“ (Frese in APuZ 40 – 41/ 2008, 24-25). Unter wirkungsvoller psychologischer Unterstützung versteht Frese Maßnahmen, die dazu führen, dass die Selbstwirksamkeit der Teilnehmer/innen erhöht wird und sie in infolge fähiger sein werden, wieder zielgerichteter Handlungen durchführen zu können. Frese formuliert die Annahme, dass eine kontinuierliche Unterstützung im Sinne von Coachings für Arbeit Suchende nicht nur nützlich, sondern erfolgsversprechend ist. Verbunden mit dem Coaching empfiehlt er aktivierende Trainings und Qualifizierungen, die den Personen und dem aktuellen Bedarf am Markt angepasst sind (Frese in APuZ 40 – 41/ 2008, 24).

#### 1.1.4 Schlussfolgerung

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales<sup>15</sup> hatte eine Forschungsarbeit<sup>16</sup> in Auftrag gegeben, die u.a. die Wirksamkeit unterschiedlicher Beratungsansätze und Strategien in den ARGE n und den zugelassenen kommunalen Trägern (zKT) untersuchten. In dem Endbericht wurde festgestellt, dass weder eine „...überdurchschnittlich gute Betreuungsrelation, ein rascher Betreuungs- und Vermittlungsbeginn oder der häufige Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung...“ noch Qualifizierungsmaßnahmen nennenswerte Wirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit der erwerbslosen Hilfeempfänger bewirken. Im letzteren Fall trifft eher ein Trend in die gegenteilige Richtung ein. „...Eine mögliche, wenn auch nicht belegbare Erklärung wäre, dass derartige Maßnahmen von den Betroffenen eher als „Parkplatz“, denn als „Sprungbrett“ wahrgenommen werden...“ (Forschungsbericht-Bundestagsdrucksache, Nr. 16/11488, Seite 159). Diese Feststellung des BMAS deckt sich mit meinen eigenen praktischen Erfahrungen in der Arbeit mit erwerbslosen Personen. Die Mehrheit der ALG II-Hilfebezieher/innen signalisiert, dass sie „maßnahmenmüde“ sind und bewertet die Qualität und die Inhalte der üblichen Maßnahmen als wenig brauchbar für die Überwindung der Erwerbslosigkeit. Nicht selten fühlen sie sich durch das autoritäre Verhalten der Berater/innen entmündigt und gedemütigt, was ihnen den Blick auf mögliche Chancen für die Veränderung ihrer Situation versperrt.

---

<sup>15</sup> BMAS

<sup>16</sup> Evaluation der Experimentierklausel nach § 6c SGB II

Es hat sich jedoch gezeigt, dass erwerbslose Menschen in der Lage sind, neues Verhalten zu entwickeln, wenn ihre Bedürfnisse anerkannt und sie sich ernst genommen fühlen. Erst wenn sich ihr Selbstvertrauen stabilisiert hat und sie sich ihrer Ressourcen wieder bewusst geworden sind, können sie sich wirklich konstruktiv mit ihrer eigenen Situation auseinandersetzen. Um handlungsorientierte Ziele entwickeln und umsetzen zu können, bedarf es meiner Meinung nach einer professionellen Betreuung, die diese Personen in ihren Veränderungsprozessen unterstützt.

Als Bewerbungscoach und Verkaufstrainerin habe ich in den Jahren von 1999 bis 2003 für Bildungsinstitute in unterschiedlichen Regionen von Deutschland und Österreich mehrere Projekte mit Langzeitarbeitssuchenden entwickelt und erfolgreich durchgeführt; die Vermittlungsquote lag bei ca. 70 %. Die Inhalte der Projekte sind von mir intuitiv gestaltet und den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen angepasst worden. Dabei hat es sich als wirkungsvoll erwiesen, die erwerbslosen Personen dabei zu unterstützen, sich intensiv mit ihren Berufsbiografien, Bewerbungsstrategien und den Inhalten der Bewerbungsunterlagen auseinander zu setzen. Auf diesem Weg ist es gelungen, aussagefähige, personenbezogene Lebensläufe und Anschreiben zu erstellen, mit denen sich die Teilnehmenden besser identifizieren und überzeugender auftreten konnten. Dadurch wurde außerdem für die zukünftigen Arbeitgeber/innen das Finden passender Mitarbeiter/innen erleichtert.

Das wichtigste Ergebnis dieser Projekte war jedoch die Stärkung des Selbstwertgefühls der Teilnehmenden, welches diese Personen befähigte, wieder selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen und die Qualität ihrer Lebens- und Arbeitsbedingungen nachhaltig zu verbessern.

## **1.2 Aktuelle Beratungsangebote für Langzeitarbeitslose**

Kuhnert führt mit Bezug auf Studien von Kastner & Kuhnert (2002) aus, dass Beschäftigte, die bereits Arbeitslosigkeitsphasen erlebt haben und wieder beschäftigt sind, keine bessere psychische Gesundheit aufweisen, wie aktuell erwerbslose Personen. Dabei weist er nicht nur auf das Problem der Armut, sondern auch das von chronischen Erkrankungen hin. Er schreibt: „...Der empirische Nachweis, dass die Antizipation der Arbeitslosigkeit ebenso bedeutsam wie das Krisenereignis selbst ist, wird in der arbeitsmarkt- und gesundheitspolitischen Diskussion noch weitgehend ignoriert. Insbesondere fehlen derzeit in der Arbeitslosenberatung auch noch Beratungsangebote, die auch instabil-Beschäftigte ansprechen...“ (Kuhnert in Nestmann et al. 2004, S. 962).

Kunert weist weiterhin darauf hin, dass erwerbslose Menschen, die geringe Bewältigungskompetenzen haben, erst einmal befähigt werden müssen, „...ein anspruchsvolleres berufliches Anforderungsprofil zu erfüllen...“ (Kunert in Nestmann et al. 2004, S. 962).

Es gibt derzeit in Deutschland bereits Konzepte, die messbare Erfolge bei der Überwindung der Erwerbslosigkeit zeigen. Zwei dieser Konzepte stelle ich in den beiden folgenden Abschnitten vor, weil sie sich als wirkungsvolle Alternative zu den Beratungsmethoden der öffentlichen Institutionen erwiesen haben. Außerdem bestätigen sie meine eigenen Erfahrungen und bilden Grundlage für die Konzeptentwicklung des Gruppencoachings im Kapitel 3.

### 1.2.1 Konzept der Werkakademien

Der Niederländer Dick Vink gilt als Urheber der Methode der Werkakademie, die bereits in den Landkreisen Bergstraße, Offenbach, Hersfeld-Rotenburg, Marburg-Biedenkopf, Main-Taunus, Rheingau-Taunus und dem Vogelsbergkreis praktiziert wird. Diese Landkreise gehören zu den zugelassenen kommunalen Trägern, die für die Vermittlung von ALG II-Bezieher/innen zuständig sind. Der niederländische Arbeitsmarktexperte ist der Überzeugung, dass erwerbslose ALG II-Antragsteller/innen möglichst nahtlos in einen neuen Job vermittelt werden sollten. Das ist seiner Meinung nach nur möglich, wenn die Betroffenen vom ersten Tag an die Jobsuche als Aufgabe verstehen, bei der es auf deren eigene Einstellung ankommt.

Die Werkakademie wird als eine neue Form des „aktivierenden Fallmanagements“<sup>17</sup> verstanden. Direkt nach der Antragstellung für ALG II beginnt die Aktivierung durch Beratung im Rahmen des Modellversuches. Mit dem Abschluss einer individuellen, verbindlichen „Eingliederungsvereinbarung“ hat die Teilnahme an der Werkakademie einen verpflichtenden Charakter. Es handelt sich dabei um offene, heterogene Gruppen, die unabhängig von Alter und Qualifikation zusammenkommen. Die Anwesenheit wird über einen Zeitraum von acht Wochen für vier Tage in der Woche, täglich vier Stunden vereinbart. Für jeden Teilnehmer stehen ein Computerarbeitsplatz mit Internetzugang und die Materialien für das Erstellen von Bewerbungsunterlagen zur Verfügung.

Die Staatssekretärin im Hessischen Sozialministerium, Frau Petra Müller-Klepper, erklärt in ihrer Presseerklärung vom 12.08.2010: „...Schnelligkeit und die Förderung

---

<sup>17</sup> In der Fachliteratur werden auch die englischen Begriffe Casemanagement oder Case-Management benutzt.

der Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Hilfeempfänger sind Kennzeichen der Werkakademien. Im Vordergrund steht die Arbeitssuche des einzelnen und nicht der Sozialleistungsbezug. Der „Work-First-Ansatz“<sup>18</sup> und das Prinzip des „Fördern und Fordern“ werden hier optimal umgesetzt...“ (Hessisches Sozialministerium, 2010). Gelingt die Vermittlung in den Arbeitsmarkt nicht, findet laut Müller-Klepper eine Anschlussmaßnahme zur individuellen Förderung statt. „...Es gibt keinen Leerlauf, sondern immer sofort ein Angebot...“. „...Besonders positive Auswirkungen entstehen durch die Arbeitsweise in Gruppen, wo man Probleme und Erfolge teilt, sich gegenseitig stützt und motiviert...“, erläuterte Petra Müller-Klepper (Hessisches Sozialministerium, 2010).

Nachdem ich in den letzten zwei Jahren als Coach im Rahmen des Modellversuches „Werkakademie“ mitgewirkt habe, komme ich zu dem Ergebnis, dass dieser „Work First-Ansatz“ von außen gesehen prinzipiell erfolgreich ist. Auf der anderen Seite wurde jedoch auch deutlich, dass nur ca. 30 % der erwerbsfähigen Antragsteller/innen in der Lage waren, eine Vollzeitarbeitsstelle auf dem ersten Arbeitsmarkt zu finden und sich außerdem dauerhaft im neuen Arbeitsfeld zu bewähren. Das wird auch von Kuhnert mit dem Hinweis auf europäische Erfahrungen wie folgt bestätigt: „...dass spektakuläre Erfolge mit Fördern und Fordern-Ansätzen nur dann erzielt wurden, wenn berufliche Wahlmöglichkeiten besonders vielfältig waren...“ (Kuhnert 2004, S. 964).

Im Rahmen des Modellversuches wurde deutlich, dass die Gruppenberatung keinen bzw. kaum Raum und Möglichkeiten für individuelle Einzelcoachings bot. Das wäre für die Mehrzahl der erwerbslosen Personen nötig gewesen, um sie zu befähigen, ihre emotionalen Blockaden zu überwinden, die sich in der Phase der Erwerbslosigkeit vor allem auf Grund der sozialen Isolation verfestigt hatten. Es zeigte sich weiterhin, dass die Gruppe mit über 20 Personen zu groß war, um stabile, vertrauensvolle Beziehungen der Teilnehmenden untereinander zu entwickeln und zu erhalten. Auch der Zeitrahmen von nur vier Stunden täglich erwies sich für den Gruppenprozess als nicht ausreichend.

Es fiel den erwerbslosen ALG II-Bezieher/innen außerdem schwer, Vertrauen zu den Berater/innen aufzubauen. Das hat nach Aussage dieser Personen vor allem mit der Doppelrolle der Coaches zu tun, die als Mitarbeiter/innen der staatlichen Institution aus Sicht der Teilnehmer/innen anfangs nicht als vertrauenswürdig galten. Eine

---

<sup>18</sup> Der „Work-First-Ansatz“ orientiert sich an der britischen Vorgehensweise, nach der die Hilfebedürftigen ein Aktivierungsangebot anzunehmen haben, bevor sie staatliche Unterstützung beantragen dürfen, insofern sie als arbeitsfähig gelten.

vorurteilsfreie Beziehungsgestaltung wurde auch dadurch erschwert, dass die Berater/innen keine einheitliche humanistische Grundhaltung vertraten, die zu Konflikten untereinander führten, welche sich letztendlich auf die Gruppe übertrugen. Weiterhin haben sich die gegensätzlichen Beratungsansätze<sup>19</sup> und Grundhaltungen der Mitarbeiter/innen, als verwirrend und hemmend für die individuelle Entwicklung der erwerbslosen Personen erwiesen. Das führte nicht selten dazu, dass bereits bestehende Selbstexplorations- und Entwicklungsprozesse unterbrochen wurden, das neu erworbene Vertrauen in die eigene Wirksamkeit verloren ging und dadurch aktive Schritte in Richtung Erwerbstätigkeit im Rahmen des Projektes nicht mehr möglich waren.

Auf Grund dieser Erfahrungen sehe ich Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Rahmenbedingungen, des inhaltlichen und methodischen Vorgehens, das aus meiner Sicht zu höheren Vermittlungsergebnissen führen würde. Ausgehend von der Idee der Werkakademie und dem personenzentrierten Ansatz nach Carl R. Rogers werde ich mich in dem Kapitel 3 damit befassen, eine Konzeption zu entwickeln, die eine effiziente und zielorientierte Beratung von erwerbslosen Personen im ALG II-Bezug ermöglicht.

### 1.2.2 Modellprojekt „Bridges-Brücken in Arbeit“

Das Görlitzer Projekt "Bridges-Brücken in Arbeit" wurde in einer Region Deutschlands entwickelt, in der die Erwerbslosigkeit besonders hoch ist. Es verfolgt das Ziel, jugendliche ALG-II-Empfänger/innen unter 25 Jahren in sozialversicherungspflichtige Arbeit oder eine qualifizierte Ausbildung zu bringen. In Rahmen des Projektes übernahmen diese Aufgabe keine professionell ausgebildeten Berater/innen, sondern ältere Langzeitarbeitslose aus dieser Region. Die so genannten „Senior-Coaches“ betreuten die Jugendlichen und fanden Arbeitsplätze über Netzwerke, die den staatlichen Institutionen nicht zugänglich waren. Die lokale Arbeitsagentur unterstützte dieses Projekt. Da die personellen Ressourcen der Agentur begrenzt waren, fehlten den Mitarbeiter/innen außer den persönlichen Beziehungen auch wirkliches Wissen über die Bedürfnisse der Hilfebezieher.

Die Auswahl der „Senior-Coaches“ erfolgte weniger nach den formalen Qualifikationen, wie z.B. Berufsabschlüsse oder pädagogisches Vorwissen, sondern nach dem Kriterium der Authentizität, der kommunikativen und empathischen Fähigkeiten der jeweiligen Person. Die „Senior-Coaches“ waren selbst mehrere Jahre

---

<sup>19</sup> Gemeint sind in diesem Zusammenhang direkte und nondirektive Methoden.

arbeitslos und sind Väter oder Mütter von erwachsenen Kindern. Sie leben in der Region und kennen viele Leute. Das ermöglicht ihnen den Zugang zu Arbeitsstellen, die nicht am Computer über die gängigen Stellenbörsen zu finden sind. Die „Senior-Coaches“ sind in Vereinen aktiv, haben Ehrenämter und sind aktive Menschen, die auch ohne Arbeitsplatz viel zu tun haben. Sie alle durchliefen einen fünfwöchigen Vorbereitungskurs (Sywottek in brand eins 2007, S. 41-48). Das Endergebnis des Projektes ist vor allem deshalb beeindruckend, weil die Region eine Arbeitslosenquote von 25 % hat. In der Zeit von 2006 bis 2007 nahmen 484 Jugendliche am Projekt teil, davon wurden 212 Teilnehmer in Arbeit und 60 in eine Ausbildung vermittelt (Endbericht 2007: [www.projekt-bridges.de](http://www.projekt-bridges.de)).

Das primäre Ziel von „Bridges“ war es, junge Leute so schnell wie möglich in den Arbeitsprozess zurück zu führen. An diesem Kriterium wurde auch der Erfolg des Projektes gemessen. Die wissenschaftliche Betreuung des Projekts erfolgte im Rahmen der Doktorarbeit des Dipl. Komm. Psych. Matthias Schmidt von der technischen Universität in Dresden. Diese ist, soweit meines Wissens nach noch nicht abgeschlossen und soll weitere beabsichtigte Effekte evaluieren und kritisch auswerten. Aktuelle Forschungsergebnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie haben klar umrissen, dass es Unterschiede zwischen Menschen gibt, die schnell in Arbeit kommen und Arbeitssuchenden, die langfristig keine Arbeit finden. Das Modellprojekt Bridges zeigt, dass ein intensives Coaching<sup>20</sup> nicht nur für Jugendliche hilfreich sein kann. Inzwischen wurde das Projekt auch für Personen im Alter von 25 bis 45 Jahre erweitert (Sywottek in brand eins 2007, S. 41-48).

### **1.3 Ressourcenaktivierung im Arbeitsprozess am Beispiel Einzelhandel**

Wie alle jungen Leiter/innen ging auch ich am Anfang meiner beruflichen Karriere im Einzelhandel davon aus, dass ausgebildete Verkäufer/innen die nötigen fachlichen und personellen Voraussetzungen mitbringen, um anspruchsvolle Kundinnen und Kunden professionell beraten zu können. Nach kurzer Zeit beobachtete ich jedoch, dass die Mitarbeiter/innen weder in Lage waren, einen persönlichen, verbindlichen *Kontakt* zu den Kundinnen und Kunden herzustellen, noch Interesse für deren Bedürfnisse zeigten. Mit der einstudierten Begrüßungsformel: „Kann ich Ihnen helfen?“ trieben sie die Kundinnen und Kunden eher in die Flucht, statt sie einzuladen, sich wohl zu fühlen.

---

<sup>20</sup> Damit ist hier eine persönliche Begleitung von erwerbslosen Personen gemeint.

Ihre Sprache und der nonverbale Ausdruck<sup>21</sup> signalisierten dem Kunden häufig: „Du störst“. Wenn keine Kundinnen und Kunden anwesend waren, schienen sie gelangweilt zu sein und verbrachten ihre Zeit mit dem Lackieren ihrer Fingernägel, mit Unterhaltungen über das letzte Fernsehprogramm u. ä. und zeigten auch kein Bedürfnis, sich mit den Produkten zu beschäftigen.

Diese Situation beschäftigte mich sehr und deshalb entwarf ich Trainingsmodule, die die Mitarbeiter/innen befähigen sollten, ihre fachlichen Potentiale und die kommunikativen Fähigkeiten so zu entwickeln, dass es ihnen leichter fiel, verbindliche Beziehungen untereinander und zu den Kunden aufzubauen und diese zu pflegen. Mein Ziel war es, deren Eigenmotivation zu wecken und damit innovatives Arbeiten zu ermöglichen.

In dieser Zeit hatte ich intuitiv ein Konzept entwickelt, das ich später bei Thomas Gordon, einem Schüler von Rogers, als Kommunikations-Methode wiedergefunden habe und die sich wie folgt zusammenfassen lässt: Aktives Zuhören, Ich-Botschaften senden und Konfliktlösungen ohne Niederlagen sind die Methoden, die es Menschen in leitenden Funktionen möglich machen, eine effektive und gleichzeitig harmonische Arbeitsbeziehung zu den Mitarbeiter/innen herzustellen (Gordon 2001, S. 21 ff.).

### 1.3.1 Grundhaltung der Leiter/innen

Unabhängig von regelmäßigen Schulungen der Mitarbeiter/innen halte ich für die Entwicklung eines dauerhaft erfolgreichen Teams jedoch die humanistische Grundhaltung der Leiterin bzw. des Leiters für die grundlegende Voraussetzung. Dazu hat Gordon in den Ergebnissen einer Studie über die Eigenschaften und das Verhalten von Führungspersonlichkeiten Folgendes zusammengefasst: Eine Führungsperson hört verständnisvoll zu, ist offen für Anregungen und bereit, über Probleme zu sprechen. Sie unterstützt und steht hinter den Mitarbeiter/innen, erinnert sich an die Probleme, die man hatte. Sie arbeitet kooperativ und hilft der Gruppe zu besseren Entscheidungen zu gelangen. Als Person ist sie offen und ehrlich, sagt was sie denkt; man kann ihr glauben. Es gelingt ihr, ihre Mitarbeiter/innen so zu motivieren, dass deren Selbstvertrauen gestärkt wird, indem sie auch Verantwortung delegiert, ihnen ihr Vertrauen entgegenbringt und sich auf deren Urteil und deren Kreativität verlässt. Dadurch kommen die besten Seiten der Mitarbeiter/innen zum Vorschein (Gordon 2001, S. 21 ff.).

---

<sup>21</sup> Damit ist die Körpersprache, Mimik und Gestik gemeint.



Diese Aussagen stimmen mit meinem Selbstverständnis in der Führungsrolle überein, denn ich habe stets auf Stimmigkeit zu meinen eigenen Werten und persönlichen Empfindungen geachtet. Schulz von Thun nennt diese Art des Führens „wesensgemäß“ und beschreibt sie, wie folgt: „...in Übereinstimmung mit mir selbst zu handeln, mit meinen Werten und Prioritäten, mit meinen Eigenarten und Gefühlen und vor allem auch mit meinem Selbstverständnis in der Rolle als Führungskraft, so dass ich dazu stehen kann, was ich tue und sage. Mein Führungsverhalten muss zu mir passen und darf kein aufgesetztes, vielleicht nur antrainiertes Verhalten sein...“ (Schulz von Thun 2007, S. 27).

Die Stimmigkeit bezieht sich auch auf die Situation, das System<sup>22</sup> und die Kommunikation mit den Mitarbeiter/innen. Schulz von Thun nennt diese Haltung den „metakommunikativen Führungsstil“ und ist der Überzeugung, dass es „...nicht den einen für alle Menschen in allen Situationen richtigen Führungsstil geben kann...“ (Schulz von Thun 2007, S. 27). Er weist weiterhin darauf hin, dass es einer ständigen Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten als Mensch und in der Rolle als Führungsperson auf der Basis der Selbstreflexion bedarf. Die regelmäßige Metakommunikation<sup>23</sup> fördert die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen zur kooperativen Zusammenarbeit, die in einem Klima der Offenheit auch den Austausch darüber erlaubt, wie das Team zusammenarbeiten will. Dies verlangt von allen Beteiligten der Kommunikation Mut und auch die Bereitschaft sich selbst wahrzunehmen. Indem die Mitarbeiter/innen gefordert werden, ihren Arbeitsplatz und das tägliche Miteinander zu gestalten, entwickeln sie sich zu eigenständigen, verantwortungsvoll handelnden Menschen, die ihre Meinungen und Ideen in die Zusammenarbeit mit einbringen (Schulz von Thun 2007, S. 27).

In der Rolle als Leiterin musste ich täglich die Balance zwischen Vertrauen und konsequenter Führung finden. Dazu geben Neubauer et al. eine treffende Zusammenfassung, die auch meiner Überzeugung entspricht: „...für eine erfolgreiche, möglichst reibungslose Zusammenarbeit in Organisationen ist eine Beziehung gegenseitigen Vertrauens anzustreben. Offene Kommunikation, Aufeinander-Zugehen mit wohlwollender Intension und Zuverlässigkeit sind wesentliche Voraussetzungen. Wichtig sind nicht zuletzt gegenseitiger Respekt und wechselseitige Sympathie, die ein

<sup>22</sup> Damit ist jeweilige Unternehmen, Institution bzw. Organisation gemeint.

<sup>23</sup> Die Gesprächspartner verlagern ihre Aufmerksamkeit auf eine höhere Ebene der Betrachtung und sprechen darüber, wie sie miteinander umgehen oder was sie im Moment stark beschäftigt. Schulz von Thun spricht in diesem Zusammenhang auch von der Kommunikation aus der Perspektive des „Feldherrenhügels“ (Schulz von Thun 2004, 47-50)

dauerhaftes reziprokes Vertrauen absichern...“ (Neubauer et al. 2006, S. 223). Weiterhin beschreiben die Autoren, dass psychologische Verträge und deren Einhaltung meist wirksamer für die Grundlage der Beziehungsgestaltung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen sind, als der juristische Vertrag: „...Ein juristischer Vertrag ist gewissermaßen eine Schlechtwetter-Versicherung-man bezieht sich auf ihn, wenn man ihn braucht...“ (Neubauer et al. 2006, S. 224). Meine Erfahrungen bestätigen die Empfehlung von Neubauer et al., dass eine Führungspersönlichkeit ihre Macht möglichst nicht einsetzen sollte, wenn sie eine langfristige Vertrauensbeziehung zu allen Mitarbeiter/innen wünscht (Neubauer et al. 2006, S. 224).

Eine weitere Voraussetzung für die positive Entwicklung von Menschen im Beruf sind Vorbilder. In diesem Zusammenhang beschreiben Edith und Rolf Zunder die Persönlichkeit von Rogers, wie folgt: „...das ist wohl sein Geheimnis: kein Dogma, zuhören, lernen, offen sein-für sich selbst und andere, für das Risiko und das kreative Unbekannte...“ (Zunder & Zunder 1987, S. 65). Mit Bezug auf Rogers wird deutlich, dass die Qualität und der Erfolg von Berater/innen und Leiter/innen in deren Persönlichkeit und deren eigenen Stil zu finden sind.

Wenn es der Führungspersönlichkeit gelingt, durch ein akzeptierendes, empathisches und authentisches Verhalten die Mitarbeiter/innen ernst zu nehmen, werden diese sich selbst und ihren eigenen Fähigkeiten vertrauen und alle Möglichkeiten nutzen, um sich zu entwickeln. Dabei ist es wichtig, auch kleine Schritte und Erfolge wahrzunehmen, diese anzuerkennen und zu wertschätzen. Neubauer et al. beziehen sich auf Untersuchungen von Willemyns et al. (2006), in denen der Kommunikationsstil von Führungspersönlichkeiten und Mitarbeiter/innen untersucht wurde und kommen zu ähnlichen Ergebnissen, die sie wie folgt zusammenfassen: „...ist gekennzeichnet durch geringe Betonung der eigenen Macht, der Selbstoffenbarung, des aktiven Zuhörens, Unterstützung und *Empathie*...“ (Neubauer et al. 2006 S. 137). Weiter führen sie aus, dass sich eine wechselseitige Kommunikation, das Eingehen auf individuelle Gefühle und Anliegen als vertrauensfördernd erwiesen haben.

Es gibt auch Situationen, die konfrontative Interventionen<sup>24</sup> erfordern, um Mitarbeiter/innen destruktives Verhalten bewusst werden zu lassen und sie dabei zu unterstützen, ihre inneren Barrieren zu überwinden. In meiner täglichen Praxis hatte es

---

<sup>24</sup> Entgegen der Vorstellung einer aggressiven Form des Konfrontierens ist hier eine wertschätzende, partnerschaftliche Form des Austausches von unterschiedlichen Meinungen, Interessen, Wertvorstellungen und emotionalen Befindlichkeiten gemeint.

sich als erfolgreich erwiesen, dass z.B. neue Mitarbeiter/innen ermutigt wurden, so viele Fehler wie möglich zu machen, damit sie daraus lernen können.

Rogers` Erfahrungen im therapeutischen Feld bestätigen den positiven Effekt dieses Vorgehens: „...Wenn der Klient nicht mehr beweisen muss, dass er wertlos ... ist, kann und wird er sich mit mehr Abstand betrachten und mehr positive Qualitäten bei sich finden...“ (Rogers 1972, S. 134). Das schafft mehr Vertrauen in die eigene Person, signalisiert, dass Fehler wachstumsfördernd sind und schafft zusätzlich eine angstfreie Atmosphäre, welche die Entwicklung aller Teammitglieder unterstützt.

### 1.3.2 Entwicklung der Mitarbeiter/innen

Menschen im Arbeitsprozess werden dann erfolgreich, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind: Gemeinsame Ziele sollten für alle verständlich formuliert werden und realistisch und erreichbar sein, so dass sich jedes Teammitglied damit identifizieren kann. Es braucht einen geschützten äußeren Rahmen und verständliche Regeln, die es jedem ermöglichen, die eigenen Fähigkeiten zu aktivieren und diese auch in die Tat umzusetzen. Die Handlungen benötigen ständiges ermutigendes Feedback, um *positive Beachtung* zu erfahren und Informationen darüber zu erhalten, welche Anteile die einzelnen Personen am gemeinsamen Erfolg des Teams bzw. des Unternehmens haben.

Dazu gehört es auch, dass die Menschen offen über ihre positiven und negativen Gefühle, ihre Zweifel, ihre Freuden sprechen und sich in Gesprächen mit anderen über Erfolge austauschen können. Dazu sind wiederkehrende Rituale (vgl. Kapitel 3.3) nützlich, wie z.B. regelmäßige Motivationsgespräche, Team-Meetings u.a., die ihnen Raum und Zeit für individuelle und gemeinsame Reflexionen geben. Das schafft ein *Gefühl* der Verbundenheit und erfüllt das individuelle Bedürfnis nach Sicherheit. Wenn die Menschen sich sicher fühlen, anerkannt zu werden, auch wenn es ihnen einmal nicht gut geht, entwickeln sie sich zu kreativen, ausgeglichenen und leistungsfähigen Mitarbeiter/innen, die Arbeit als freudigen Teil des Lebens empfinden und nicht als unangenehme Pflicht. Sie entwickeln das Bedürfnis, sich ständig weiter zu entwickeln und wollen aber auch gefordert werden. Das wird auch in der Theorie des „flow-Zustandes“ deutlich, die im Kapitel 2.3 näher beschrieben wird.

### 1.3.3 Beispiele für Personalentwicklung

Eine neue Mitarbeiterin meines Teams hatte z.B. Hemmungen davor, telefonische Kundenfragen zu beantworten und vermied es deshalb, ans Telefon zu gehen. In ihrem

*Selbstkonzept* (vgl. Kapitel 2.1.3) hatte sich die Aussage verfestigt: „Ich bin eine, die nicht telefonieren kann“. Damit sie selbst *erleben* konnte, dass ihr *Selbstkonzept* veränderbar sein kann, erhielt sie die Aufgabe, zwei Wochen lang alle Telefonate entgegenzunehmen. Um die Anliegen der Kundinnen und Kunden zu deren Zufriedenheit bearbeiten zu können, musste sie selbst geeignete Strategien dafür entwickeln. Sie lernte, sich mit den Kollegen/innen auszutauschen und mit den Produkten auseinander zu setzen. Je öfter sie erfolgreich war und die Freude der Kundinnen und Kunden über die gelungene Beratung wahrnehmen konnte, um effizienter und verbindlicher wurde sie in ihrer Arbeit. Die anfänglich von ihr selbst empfundene Inkompetenz wich innerhalb weniger Wochen einer kompetenten, kundenorientierten Beratungsmethode. Sie war immer mehr in der Lage, eigenverantwortlich zu arbeiten, eigene Entscheidungen zu treffen und die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden erfüllen. Die Hürde, die ihr anfangs Unbehagen bereitet hatte, verwandelte sich in Freude beim Telefonieren und motivierte sie, Verantwortung für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen zu übernehmen. Heute ist diese Frau selbständige Unternehmerin von einem kleinen Familienunternehmen.

Dieses Beispiel bestätigt die Wirkungsweise des personenzentrierten Ansatzes von Rogers (vgl. Kapitel 2.1) und zeigt, dass sich in einem wertschätzenden Umfeld die unbewussten Ressourcen entwickeln und aus einer ängstlichen, extrinsisch<sup>25</sup> orientierten Person, eine intrinsisch motivierte, verantwortungsvolle Persönlichkeit entwickeln kann.

Mit dem gleichen Anliegen wurden für Kundenreklamationen im Team gemeinsame Regeln erarbeitet. Sie beinhalteten u.a. Möglichkeiten, wie in diesen Situationen die Bedürfnisse des Kunden in Übereinstimmung mit den Interessen des Unternehmens erfüllt werden können. Die Verhandlungen mit den Kundinnen und Kunden führten jedoch die Mitarbeiter/innen selbst und erwarben damit neue lebenspraktische Kompetenzen, die sie befähigten, auch in anderen Konfliktsituationen konstruktive Lösungen zu finden. Außerdem wurden die Mitarbeiter/innen in den wöchentlichen Teammeetings regelmäßig von der Leiterin gebeten, über ihre schwierigsten Kunden, Beratungssituationen und Reklamationen zu berichten und zu beschreiben, wie sie diese gemeistert haben. Diese Reflexion unterstützte die individuellen Entwicklungsprozesse, weil durch die Anerkennung des Teams das Selbstwertgefühl gestärkt wurde und somit

---

<sup>25</sup> Damit ist von außen motiviert gemeint. Im Gegensatz dazu bedeutet intrinsisch von innen motiviert.

neu erworbenes Wissen und Verhaltensweisen in das jeweilige *Selbstkonzept* übernommen werden konnte.

Betrachtet man diese Entwicklung nach dem personenzentrierten Ansatz nach Rogers (vgl. Kapitel 2.1), dann wird deutlich, dass die Mitarbeiter/innen sich immer mehr zu *kongruenten* Persönlichkeiten entwickelten, was nicht nur durch ihre kommunikativen Fähigkeiten, der nonverbalen Signale, sondern auch an deren selbstbewussterem Auftreten in den Kundenberatungen sichtbar wurde. Sie reagierten in unvorhergesehenen Situationen flexibler, effizienter und kreativer. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zeigte sich auch in der kooperativen Zusammenarbeit und wurde zum selbstverständlichen Antrieb des Teams. Dazu schreibt Neubauer: „...als förderlich erweist es sich, den Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu eröffnen, eine offene und ehrliche Informationspolitik zu installieren und Kontrolle eher im Sinne von Feedbacks zu gestalten...“ (Neubauer et al. 2006, S. 134).

#### 1.3.4 Teamentwicklung

Im Dienstleistungsbereich sind der persönliche *Kontakt* zu Kundinnen und Kunden und die Gestaltung von vertrauensvollen Beziehungen ausschlaggebend dafür, ob Laufkunden zu Stammkunden werden. Deshalb wurden Workshops dafür genutzt, alternative Formulierungen für die Begrüßung zusammenzustellen. Das Ergebnis dieser Teamarbeit war beindruckend, denn die Mitarbeiter/innen erprobten diese Ideen sofort in der Praxis und erlebten deutlich mehr Freude bei ihrer Arbeit und mehr „kaufwillige“ Kunden. Der beliebteste Satz war: „Was kann ich ihnen Gutes antun?“, denn er hatte den positiven Effekt, dass Kunden sofort lächelten, sich willkommen und ernst genommen fühlten.

Wenn jemand etwas verkaufen will, muss er selbst von dem Produkt oder der Dienstleistung überzeugt und begeistert sein. Voraussetzung dafür ist es, dass er das Produkt berührt, es erprobt und für ästhetisch, nützlich oder wertvoll einschätzt. Um den direkten *Kontakt* zum Produkt zu ermöglichen, eignen sich das Auspacken und Auspreisen der Lieferungen und der tägliche Wechsel der Dekorationen, den die Mitarbeiter/innen nach eigenen Kriterien vorgenommen hatten. Das förderte die Identifikation mit den Produkten und mit der Philosophie des Unternehmens. Das gab den Mitarbeiter/innen das *Gefühl*, Teil des Ganzen zu sein.

Gordon führt dazu aus, dass sich Mitarbeiter/innen bewusster mit den Organisationszielen beschäftigen, wenn „...sie darüber mitentscheiden können, welches diese Ziele sind und wie sie erreicht werden sollen...“ (Gordon 2001, S.63). Die Identifikation der Mitarbeiter/innen zeigte sich am deutlichsten darin, dass sie bestimmte „Lieblingsprodukte“ hatten, von denen sie überzeugt waren. In der Zeit, in der ein Teammitglied im Urlaub war, konnte man einen eindeutigen Umsatzrückgang bei diesen Produkten feststellen. Diese und andere Ergebnisse bestätigen die Feststellungen von Gordon über die Weisheit der Gruppe: „...die ideale Gruppe, wenn sie sich vor ein Problem gestellt fühlt und nach den besten Lösungen sucht, weiß die kreativen Kräfte eines jeden Mitglieds zu mobilisieren. Nicht jedes Mitglied muss an jedem Problemlösungsprozess beteiligt sein, doch in der idealen Gruppe sind die Kräfte aller Mitglieder verfügbar, wenn es angebracht oder notwendig ist...“ (Gordon 2001, S. 60 ff.).

Es hat sich gezeigt, dass sich die Motivation der einzelnen Mitarbeiter/innen erhöht, wenn der eigene Wert durch messbare Leistungen bestätigt werden kann. In einem Verkaufsteam eignen sich dazu Listen, in die der Umsatz je Kunde/in und die Anzahl der verkauften Produkte von den Verkäufer/innen eingetragen wird. So wurden die Mitarbeiter/innen angeleitet, jedes Beratungsgespräch zu reflektieren, sich mit den Kollegen/innen auszutauschen und voneinander zu lernen.

Für die Leitung waren diese Ergebnisse ein wirksames Instrument für die Personalentwicklung, weil sich daraus der durchschnittliche Warenkorb, das Teamergebnis und der Anteil der individuellen Leistung transparent darstellen ließen. So wurde z.B. sichtbar, dass eine Person nur Einzelteile ohne Zusatzprodukte verkaufte. Im monatlichen Motivationsgespräch stellte sich heraus, dass sie Angst davor hatte, Zusatzangebote zu empfehlen, weil sie von ihrem eigenen Budget ausgegangen war. Der Mitarbeiterin wurde durch Selbstreflexion bewusst, dass die Kunden selbst entscheiden können, ob sie zustimmen oder ablehnen. Das hatte zur Folge, dass sie ihr Verhalten in der Rolle als Verkaufsberaterin veränderte, was sich in der Verdoppelung ihrer Umsätze zeigte. Die regelmäßigen Motivationsgespräche erfüllten außerdem das grundlegende Bedürfnis jedes Menschen nach *bedingungsloser positiver Beachtung*, das nach Rogers „...eine positive Veränderung im Erlebnisfeld des anderen bewirkt...“ (Rogers 1991, S. 34).

Mitverantwortung ist ein weiteres Instrument für die Motivation und die Stabilität eines Teams. Unter dem Titel: „Was ist zu tun, wenn nichts zu tun ist?“ wurden in einem anderen Workshop alle Themen gesammelt, die zusätzlich in einer Filiale zu erledigen sind. Diese Aufgaben wurden nach den Vorlieben und Fähigkeiten der Einzelnen in Verantwortungsräume eingeteilt, jeweils ein Vertreter benannt, so dass ein gewisser Automatismus entstand, der auch für die Entlastung der Leitung sorgte. Der interne Wettbewerb sorgte letztendlich dafür, dass sich ein *Wir-Gefühl* entwickelte und auch neue Mitarbeiter/innen sofort integriert werden konnten. Wenn sich die Mitarbeiter/innen mitverantwortlich fühlen, lernen sie voneinander und haben die Gelegenheit, „...viele ihrer Bedürfnisse höherer Ordnung nach Selbstachtung, Anerkennung und Selbstverwirklichung zu befriedigen...“ (Gordon 2001, S. 63). Wie Gordon weiter ausführt, gibt das ihnen außerdem das *Gefühl*, ihr eigenes Leben besser kontrollieren zu können und sie verlieren die Angst vor einem willkürlichen Machtmissbrauch durch die Führungsperson.

Wie jeder Mensch benötigen auch die Mitarbeiter/innen Belohnung in Form von monetären Leistungen. Mit der Geschäftsführung wurde deshalb ein Teambonusystem entwickelt, das sich auf folgende Kriterien bezog: Nettoumsatz, Inventurergebnisse und Anwesenheitstage incl. Urlaub. War jemand krank, so erhielt er für diese Tage keinen Bonus. Diese Regelung hatte zur Folge, dass die Teammitglieder effizienter arbeiteten und der Krankenstand zurückging.

Dieses Bewertungssystem bewirkte außerdem, dass die Mitarbeiter/innen den Kunden gegenüber noch verbindlicher und verantwortungsvoller auftraten und sich die Qualität der Beratungen verbesserte. Mit dem *Bewusstsein*, das eigene Einkommen durch stetige Leistungssteigerung verbessern zu können, arbeiteten die Mitarbeiter/innen noch effektiver und schöpferischer. Das entspricht der theoretischen Annahme von Rogers, dass in dem Fall, wenn sich der Mensch seiner eigenen Wirksamkeit in Beziehung mit anderen bewusst wird, er bestrebt ist, die Erfahrungen zu vertiefen und sein *Selbstkonzept* zu erweitern. Rogers bezeichnet das als Veränderung der *Selbststruktur* (Rogers 1991, S. 26).

Diese positive Entwicklung der einzelnen Persönlichkeiten hatte zur Folge, dass es zu dem erfolgreichsten Teams innerhalb des Unternehmens wurde, dem es gelang, die Ergebnisse des Vorjahres regelmäßig zu überbieten. Dieses Phänomen, das Rogers *Selbstaktualisierung* bzw. die Tendenz der Entfaltung nennt, bestätigt auch meine

Beobachtungen. Er beschreibt es wie folgt: „...Es ist der Drang, der sich in allen organischen und menschlichen Leben zeigt: sich auszuweiten, auszudehnen, zu entwickeln, autonom zu werden, zu *reifen*; die Tendenz, alle Fähigkeiten des Organismus in dem Maße auszudrücken und zu aktivieren, in dem solche Aktivierung den Organismus sich entfalten lässt oder das *Selbst* steigert...“ (Rogers 1961, S. 49).

### 1.3.5 Schlussfolgerungen

Aus den vorhergehenden Ausführungen lassen sich Kriterien für die Rolle eines Leiters ableiten, die auch für die Betreuung von Gruppen erwerbloser Personen zutreffend sind. Wichtigste Aufgabe ist es, in den Beziehungen zu den Mitarbeiter/innen ein Klima zu gestalten, das Sicherheit, Wärme und mitfühlendes Verständnis bietet. Fühlen sich die Mitarbeiter/innen akzeptiert, gewöhnen sie sich daran, sich so zu zeigen, wie sie wirklich sind. Indem sie zunehmend den eigenen Erfahrungen vertrauen, wird das *Gefühl* von Autonomie und Selbstverantwortung gestärkt, das sie zu neuen Entwicklungsschritten ermutigt. Die Führungsperson braucht deshalb ein intuitives Gespür für die Potentiale der Einzelnen und die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt der Mitarbeiter/innen einfühlen zu können. Gelingt es ihr, die Aufgabenstellung der Einzelnen mit den individuellen Fähigkeiten zu verknüpfen, wird sich das auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams übertragen.

Besteht die Möglichkeit, mit den Mitarbeiter/innen gemeinsam eine wertschätzende Kommunikationskultur zu entwickeln, wird sich dieses auch als vertrauensbildendes Instrument bewähren und für stetige Weiterentwicklung des Teams sorgen. Ausschlaggebend ist die Haltung der Führungspersönlichkeit, mit der sie anderen Personen begegnet.

Diese sind von Rogers in seinem Artikel über „Die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung“ (Rogers 2004, 165 ff.) beschrieben worden und werden im Kapitel 3.2.6 näher ausgeführt. In Konfliktsituationen sind die empathischen Fähigkeiten des Leiters, anderen auf der menschlichen Ebene einfühlsam zu begegnen, besonders gefordert. Dabei hat es sich bewährt, dass unangenehme Stimmungen sofort benannt und mit den betroffenen Personen im geschützten Rahmen geklärt werden. Gelingt das, werden die Mitarbeiter/innen lernen, selbstständig effektive Lösungen für ihre Probleme zu finden und gestalten damit eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der sich alle wohlfühlen.



Die Leiter/innen selbst sollten bestrebt sein, das eigene Verhalten ständig zu reflektieren und ihr Wissen über psychologische Bedürfnisse zu erneuern. Nur wenn sie sich selbst ihrer inneren Prozesse bewusst sind, können sie authentisch sein, spontan und situationsgerecht handeln. Zu den täglichen Selbstverständlichkeiten gehört deshalb, gut zuhören zu können, Leistungen anzuerkennen und konstruktive Kritik als entwicklungsförderndes Handeln zu praktizieren.

## 2 Theoretische und methodische Bezüge zum Gruppencoaching

Aus der Zusammenarbeit mit erwerbslosen Personen sind mir zahlreiche Berichte über die Misserfolge ihrer Bewerbungsbemühungen bekannt. Die Erlebnisse ähneln sich und zeigen deutlich, dass sich diese Personen mit ihren Anliegen von den Berater/innen der Institutionen nicht ernst- und wahrgenommen fühlen. Viele versuchen, formell ordentliche Unterlagen zu erstellen, die Ratschläge der entsprechenden Literatur zu befolgen und *erleben* jedoch in der Praxis, dass dieses Vorgehen noch nicht einmal zu einer Einladung zum Bewerbungsgespräch führt. Aus *Angst*<sup>26</sup> vor neuen Misserfolgen bringen nur wenige den Mut auf, die Arbeitgeber/innen zu kontaktieren, um herauszufinden, warum ihre Bewerbungen nicht beachtet wurden. Das wäre ein wichtiger Weg der *Selbst-* und Fremderfahrung, um bisherige Bewerbungsstrategien zu korrigieren und zu verändern.

Aus diesen Beobachtungen und den Ergebnissen aktueller Studien in diesem Bereich schlussfolgere ich, dass eine professionelle Begleitung in der Phase der Erwerbslosigkeit unbedingt nötig ist. Diese würde erwerbslosen Personen den Zugang zu ihrem bereits vorhandenen Potenzial, wie Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen ermöglichen, so dass dieses zielgerichtet für die Überwindung der Erwerbslosigkeit genutzt werden kann. Auch Kuhnert (2004) sagt bezogen auf eine Studie von Kieselbach (2000), dass die bisherigen Beratungssysteme der Institutionen „sehr statisch und wenig transitorientiert ausgerichtet...“ sind (Kuhnert 2004, S. 964). Weiter führt er aus: „Sie entsprechen kaum den Vorstellungen eines „sozialen Konvois“ durch die gesamte Arbeitslosenphase, der zur Entwicklung und Stärkung personaler und sozialer Ressourcen der Einzelnen beiträgt. Notwendig ist deshalb die Integration von

---

<sup>26</sup> Rogers beschreibt Angst als einen Zustand, der sich durch Unwohlsein und innere Spannung äußert. Wenn eine Erfahrung offensichtlich vom Selbstkonzept der jeweiligen Person abweicht, wird eine Abwehrreaktion gegen die Bedrohung immer schwieriger. Angst ist dann die Antwort des Organismus und zur Veränderung des Selbstkonzeptes führen (Rogers 1991, S. 30).

psychosozialer Beratung und Begleitung als elementare Bestandteile von Qualifikationen und Reintegrationsmaßnahmen...“ (Kuhnert 2004, S. 964).

## 2.1 Personzentrierte Beratung nach Carl R. Rogers

Menschen, die erwerbslos sind, verspüren besonders deutlich, dass sie etwas Wesentliches vermissen. Sie *erfahren*, dass Arbeit ein wichtiger Bestandteil des Lebens ist, über den sie sich definieren. Die Folge fehlender Erwerbsmöglichkeiten ist in der Regel eine subjektiv empfundene Entwertung der bisher erlangten Qualifizierungen und beruflichen Erfahrungen. Die Situation wird von den meisten erwerbslosen Personen als gesellschaftliche, kulturelle und soziale Isolation empfunden, die sich auch auf das Privatleben überträgt. Familiäre Spannungen, innere und äußere Konflikte, Schuldgefühle führen nicht selten zum Verlust des Selbstwertgefühls, der Selbstwirksamkeit und der Handlungskompetenz. Die Hoffnungslosigkeit geht in vielen Fällen mit selbstschädigenden Verhaltensformen einher und führt zu Orientierungs- und Mutlosigkeit, die psychologische und gesundheitliche Probleme verursachen. Die zahlreichen Begegnungen mit erwerbslosen Personen haben mir gezeigt, dass diesen vor allem ehrliche Anteilnahme und aufrichtiges Verständnis für ihre Situation fehlen, die dringend nötig sind, um wieder Vertrauen zu sich selbst und in die eigenen Fähigkeiten zu finden.

Nachdem ich Rogers Buch „Entwicklung der Persönlichkeit“ (Rogers, 1961) gelesen hatte, war ich von seiner Haltung als Berater sehr beeindruckt und fand auf Grund seiner zahlreichen Beispiele Antworten auf Fragen, die mich schon lange beschäftigten. Das führte dazu, dass ich heute intuitive Impulse deutlicher wahrnehme, die eigenen Abwehrhaltungen und Vorurteile bewusst bearbeiten kann und in meinem Handeln authentischer werde. Diese *Selbsterfahrung* hat mich motiviert, in meinem Arbeitsfeld die erwerbslosen Personen nach dem personzentrierten Ansatz zu beraten. Dadurch konnte ich selbst überraschende Entwicklungsprozesse *Erleben*, die Rogers Theorien bestätigen.

Rogers intensive Art der Beratung zeichnet sich durch eine hohe Sensibilität beim Zuhören und Verstehen und seine unparteiische, respektvolle Haltung anderen gegenüber aus. Die Qualität seiner Gespräche wird vor allem durch die Fähigkeit geprägt, sein eigenes Verstehen, Empfinden und die eigenen Erfahrungen möglichst authentisch mitzuteilen. Rogers drückt das mit seinen Worten wie folgt aus: „...*Erfahrung* ist für mich die höchste Autorität. Der Prüfstein für Gültigkeit ist meine

eigene *Erfahrung*. Keine Idee eines anderen und keine meiner eigenen Ideen ist so maßgeblich wie meine *Erfahrung*. Ich muss immer wieder zur *Erfahrung* zurückkehren, um der Wahrheit, wie sie sich in mir als Prozess des Werdens darstellt, ein Stück näher zu kommen. Weder die Bibel noch die Propheten, weder Freud noch die Forschung, weder die Offenbarungen Gottes noch des Menschen können Vorrang vor meiner direkten *Erfahrung* haben...“ (Rogers, 1961 S. 39).

Rogers subjektives Bedürfnis, in den eigenen Erfahrungen eine Ordnung zu entdecken, diesen einen Sinn und eine Bedeutung zu geben, hat ihn durch jahrelange Forschungen dazu bewogen, die Ergebnisse in folgenden vier Theorien zusammenzufassen: Theorie der Therapie und der Persönlichkeitsveränderung, Persönlichkeitstheorie, Theorie der voll entwickelten Persönlichkeit und Theorie der zwischenmenschlichen Beziehung (Rogers, 1987).

Der existenz-philosophische Kern von Rogers` Ansatz ist die Perspektive aus der er die Menschen betrachtet. Ihm geht es darum, dass nicht die Außensicht, sondern allein die Innensicht des Menschen und das eigene Verstehen für sein „*Selbst*“ und „*Sein*“ handlungsweisend sind. Das ist das, was sein Person-Konzept ausmacht (Kriz, 2001, S. 172). Das *Selbst* ist das zentrale Konstrukt von Rogers` Persönlichkeitstheorie, wobei er sich auf die Maxime von Kierkegaards bezieht: „...das selbst zu sein, was man in Wahrheit ist...“ (Kriz 2001, S. 175). Dieses *Selbst* organisiert und strukturiert Erfahrungen, was auch dazu führen kann, dass Erfahrungen verleugnet oder verzerrt werden, wenn sie keinen Bezug zum *Selbst*-(Bild) haben oder dieses sogar bedrohen (Kriz, 2001, S. 175).

Dieses Phänomen ist mir bei der Mehrzahl der erwerbslosen Personen begegnet, die ich in der Vergangenheit beraten habe. Deshalb halte ich den personenzentrierten Ansatz nach Carl R. Rogers für das Gruppencoaching besonders geeignet, weil ich wiederholt *erfahren* habe, dass der emotionale Austausch und die heilsame Verbundenheit mit anderen erwerbslosen Personen eine Quelle ist, durch die das Selbstwertgefühl des Einzelnen gestärkt und das Bedürfnis der Menschen nach sozialen *Kontakten* erfüllt wird. In einer Gruppe vervielfacht sich die Wirkung der *positiven Beachtung* und verstärkt die sozialen Beziehungen untereinander.

Rogers hat in seinen empirischen Forschungen nachgewiesen, dass „Wertschätzung und Wahrgenommen werden“ die Grundlage dafür sind, Menschen zur Selbstexploration

anzuregen, die nicht mehr in der Lage sind, ihre Probleme aus eigener Kraft zu lösen. Damit meint er, der Person zu einer höheren Selbstwahrnehmung und Reflexion der eigenen Gefühlswelt zu verhelfen. Dadurch wird es der Person möglich, sich auf eine andere Weise selbst zu *erfahren* und kann dann durch neues Denken, Fühlen und Handeln ihr Verhalten so verändern, dass sie selbst in sich Lösungen für ihre Probleme findet.

Dies bewirkt nachhaltige Veränderungen der eigenen *Wahrnehmung*<sup>27</sup> und fördert die Persönlichkeitsentwicklung. Grundlage dieser sogenannten nondirektiven Beratung ist die Auseinandersetzung des Klienten mit seiner eigenen Gefühlswelt, die einen intensiven, verlässlichen *Kontakt* zu dem Berater, aber auch zu anderen Personen benötigt.

Unter nondirektiver Beratung versteht Rogers den Verzicht auf jede Art von Bewertung, jede Form von Ratschlägen geben bzw. Lösungen anbieten. Wenn Rogers von *bedingungsloser positiver Beachtung* spricht, meint er auch, dass der Berater dem Klient seine Meinungen und Sichtweisen nicht aufdrängen darf (Kriz 2001, S. 179).

Unter der personzentrierten Beratung versteht man auch die Anwendung des von Carl R. Rogers entwickelten „klientenzentrierten“ Konzepts für Beratungen von einzelnen Personen oder Gruppen. Das Konzept richtet sich im Kern auf das latent, unausgeschöpfte Potential von Personen und Gruppen von Menschen. Mit Wertschätzung ausdrückender Kommunikation kann dieses Potential aktualisiert werden, um den Personen wieder Zugang zu der ihnen innewohnenden, komplexen Problemlöse- und Wachstumskompetenz zu ermöglichen. Kennzeichen der personzentrierten Beratung ist die individuelle Ressourcenorientierung und die Eigenverantwortlichkeit der Person für seinen Lösungsweg.

Auch wenn Rogers in seinen Schriften wiederholt betont, dass es keiner weiteren Techniken oder Methoden bedarf, könnte man heute sagen, dass er sich der Methode des „...verbalisieren emotionaler Lebensinhalte...“ (Kriz 2001, S. 180) bediente, die jedoch nicht einfach nur erlernbar ist. Voraussetzung ist, dass der Berater kongruent ist und den Menschen so akzeptieren kann, wie er ist.

---

<sup>27</sup> Rogers definiert den Begriff, wie folgt: „...Wahrnehmung ist das, was ins Bewusstsein eindringt, wenn Reize...auf den Organismus einwirken...“ (Rogers 1991, S. 25). Weiterhin führt er aus, dass das Einwirken des Reizes und die Bedeutung, die dem Reiz zugesprochen wird, untrennbare Bestandteile ein und derselben Erfahrung sind.

Kriz fasst Rogers` Kommunikation wie folgt zusammen: „...Im Kern geht es darum, dass der Therapeut dem Klienten als ständiges Feed-back mit eigenen Worten das rückmeldet, was er von den Erlebnisinhalten des Klienten verstanden hat...“ (Kriz 2001, S. 180). Dieses einführende Verstehen ist der Aspekt, der als messbare Verhaltensvariable von den Forschern beobachtet wurde und Gegenstand empirischer Untersuchungen wurde (Kriz 2001, S. 181).

### 2.1.1 Menschenbild

Rogers theoretischer und philosophischer Hintergrund lässt sich dem Menschenbild der Humanistischen Psychologie zuordnen. Dieser geht davon aus, dass der Mensch im tiefsten Grund gut ist und dessen Selbstentfaltung, Würde und Entscheidungsfreiheit als oberste Werte gefördert werden sollten. Der Mensch unterscheidet sich vom Tier vor allem durch sein *Bewusstsein*<sup>28</sup> über das eigene Sein. Das heißt, der Mensch hat ein Selbstbewusstsein und die Fähigkeit, sich etwas bewusst zu machen, sich sowohl von der Gegenwart gedanklich zu trennen, als auch gedanklich in der Vergangenheit zu verweilen oder die Zukunft zu planen. Wenn eine Person frei für Erfahrungen ist und diese ohne Verleugnung und Verzerrung symbolisieren kann, spricht Rogers davon, „...dass sie der Gewährwerdung zugänglich ist...“ (Rogers 1991, S. 24). Das menschliche Selbstbewusstsein beinhaltet aber nicht nur die Erkenntnis des eigenen *Selbst*, sondern auch des Gegenübers, des Mit-Menschen und der gesellschaftlichen Umwelt.

Der Mensch strebt nach Unabhängigkeit von äußerer Kontrolle und entwickelt ein aktives *Selbst*, das zunehmend Verantwortung für das eigene Leben übernehmen kann. Nach Kriz (2001) mit Bezug auf Völker (1980) ist Autonomie als sozial verantwortliches Bedürfnis zu verstehen: „...Nur ein Individuum, das für sich selbst verantwortlich ist, kann Verantwortung für die Gemeinschaft übernehmen. Eine Person, die entdeckt hat, dass sie sich selbst ändern kann, wird auch zu notwendigen Veränderungen der Umwelt beitragen...“ (Kriz 2001, S. 166). Die humanistische Psychologie sieht den „...menschlichen Organismus als Gestalt, als organisches, bedeutungsvolles Ganzes und betont die Ganzheitlichkeit von *Gefühl* und Vernunft, von Leib und Seele...“ (Kriz 2001, S. 166).

---

<sup>28</sup> Rogers benutzt für Bewusstsein das Synonym Gewährwerdung bzw. Gewährwerden und meint damit die Symbolisierung eines Ausschnittes unserer Erfahrung. Diese symbolische Repräsentation kann nach Rogers Beschreibung „...verschiedene Grade von Schärfe oder Klarheit aufweisen, die von dumpfer Gewährwerdung von etwas, was tief im Innern existiert, bis hin zu scharfer Gewährwerdung von etwas, was im Brennpunkt steht...“ (Rogers 1991, S. 24).

Ergänzend dazu beschreibt Ruth Cohn, die Begründerin der Themenzentrierte Interaktion (TZI): „...mit der philosophischen Auffassung vom Menschen als einer Ganzheit habe ich erkannt, dass nicht nur Krankheit von jedem Punkt der Seele und des Körpers her entstehen kann, sondern auch Gesundheit. Heilung kann durch die Einsicht in psychodynamische Zusammenhänge, durch sexuelle und andere liebevolle Beziehungen, durch alles, was das Selbstgefühl hebt, ..., durch schöpferische Arbeit, geografische, sozial und klimatische Veränderung-je nach Situation und Persönlichkeit des Patienten-geschehen. Durch welche Pforte „Psychische Gesundheit“ auch eintreten mag,..., das Heilende berührt immer den ganzen Menschen-ebenso wie ein Virus, ein Gift, ein Unfall, eine psychische Verletzung usw. immer den ganzen Menschen krank machen...“ (Cohn & Farau 1984, S. 253).

Abraham Maslow (1973), ein Mitbegründer der humanistischen Psychologie, hat eine fünfstufige Bedürfnispyramide entwickelt. Er nennt die Stufen eins bis vier Defizitbedürfnisse, dazu gehören in der Stufe eins, die physischen Bedürfnisse, in Stufe zwei das Bedürfnis nach Sicherheit, in Stufe drei ist das Bedürfnis nach sozialen Kontakten, Zugehörigkeit und Liebe und auf der Stufe vier das Bedürfnis nach Bestätigung und Wertschätzung. Erst wenn diese Grundbedürfnisse erfüllt sind, kommen die Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse zum Tragen (Kriz 2001, S. 166). „...Doch auch wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, ist der Organismus aktiv, lebendig, lebenslustig und strebt u.a. danach, seine schöpferischen Fähigkeit zu entfalten. Daher werden zusätzlich *Selbstaktualisierungstendenzen* und Wachstumsbedürfnisse als grundlegende Antriebskräfte des Organismus angenommen, die in ständigem Austausch mit der sozialen Welt bei günstiger Konstellation vorhandene Fähigkeiten weiter entfalten und ausdifferenzieren lassen...“ (Kriz 2001, S. 166).

An diesen Grundannahmen knüpft Rogers an und beschreibt das Ergebnis seiner klinischen *Erfahrung* und empirischen Forschung wie folgt: „...Der innerste Kern der menschlichen Natur, die am tiefsten liegenden Schichten seiner Persönlichkeit, die Grundlage seiner tierischen Natur ist von Natur aus positiv-von Grund auf sozial, vorwärts gerichtet, rational und realistisch...“ (Rogers 1961, S. 99).

Er erkannte im Rahmen seiner Beratungen und Therapien, dass die Personen, die ihre vermeintlichen destruktiven Emotionen und Einstellungen erst einmal annehmen können, später feststellen, dass sie auch andere Gefühle besitzen. Diese mischen sich

mit den vermeintlichen negativen Gefühlen und tragen in einer neuen Balance zu einer Harmonie aller Gefühle bei. Er ist durch seine Beobachtungen und eigene Erfahrungen zu folgender Überzeugung gekommen: „...unter der Schicht des kontrollierten Oberflächenverhaltens, unter der Verbitterung, unter Verletzungsnarben ist ein *Selbst*, das positiv und ohne Hass ist...“(Rogers 1961, S. 108).

### 2.1.2 Vorstellung vom „Guten Leben“

Unter „Gutem Leben“ versteht Rogers einen offenen Prozess, der eine Richtung hat, die eine Person selbst wählt. Seine fundamentale Aussage dazu lautet: „... Das gute Leben ist ein Prozess, kein Daseins-Zustand. Es ist eine Richtung, kein Ziel...“ (Rogers 1961, S. 186). Rogers beschreibt weiter, dass Personen, denen es gelingt, *wahrzunehmen*, was wirklich ist, offen für neue Erfahrungen und Chancen des Augenblicks werden. Voraussetzung dafür ist, dass sie ihr Abwehrhalten hinter sich gelassen haben, fähiger geworden sind, zu *erleben*, was im eigenen Innern, in anderen und in der Umgebung vorgeht.

Diese Offenheit setzt nach Rogers auch ein „...wachsendes Vertrauen zum eigenen Organismus...“ in dem Sinne voraus, dass man seinen eigenen Empfindungen zu vertrauen lernt „...und man tut, was einen richtig anmutet...“(Rogers 1961, S. 189). Daraus erschließt sich die Erkenntnis, für jeden Menschen an, „...das sein totaler Organismus klüger als sein *Bewusstsein* sein könnte, und es oft ist...“ (Rogers 1961, S. 191). Rogers Vorstellungen über das „Gute Leben“ stimmen zum großen Teil damit überein, was Abraham Maslow (1981) in seiner Studie über den sich selbst aktualisierenden Menschen geschrieben hat. Die Vorstellung vom „Guten Leben“ und die Annahme, dass der Mensch gut ist und weiß, was für seine positive Entwicklung richtig ist, stellt das weltanschliche Fundament dar, auf das Rogers sein personenzentriertes Konzept aufbaut. Ziel seiner Beratung ist es, den Klienten in die Richtung seines „guten Lebens“ zu unterstützen (Rogers 1961, S. 191).

### 2.1.3 Persönlichkeitstheorie

Rogers betrachtet psychische Gesundheit als den normalen Werdegang des Lebens, während psychische Erkrankungen, Kriminalität und andere menschliche Schwierigkeiten als eine Störung dieser natürlichen Entwicklungsneigung angesehen werden. Seine Theorie ist auf einem einzigen Axiom aufgebaut, die er als die „Neigung zur Verwirklichung“ oder „*Aktualisierungstendenz*“ bezeichnet. Man kann sie als die

dem Menschen eigene Motivation definieren, die eigenen Potentiale zu einem größtmöglichen Ausmaß auszubauen (Rogers 1991, S. 21).

Rogers geht davon aus, dass der Mensch mit allen seinen Möglichkeiten und Fähigkeiten ständig danach strebt, sich zu entfalten und weiter zu entwickeln, um den eigenen Organismus gesund und kongruent<sup>29</sup> zu halten. Dabei ist das Maß jedes Menschen das *Gefühl* des „in sich stimmig sein“, das sich in seiner psychischen und physischen Gesundheit ausdrückt. Eine Person, deren *Aktualisierungstendenz* reibungslos funktioniert und die alle Erlebnisse und Erfahrungen von Unstimmigkeiten<sup>30</sup> im gegenwärtigen Moment in ihr *Selbstkonzept* integrieren kann und/oder das *Selbstkonzept* entsprechend anpassen kann, nennt er eine „voll funktionierende“<sup>31</sup> Person. Voraussetzung dafür ist, dass die Erfahrungen bewusst und symbolisiert werden können, dass sie also keine Bedrohung für das psychische *Selbst* darstellen (Rogers 1991, S. 26).

Als wesentlichen Antrieb für das *Selbstkonzept* von Menschen sieht Rogers in dem Bedürfnis nach Anerkennung und positiv bewerteten Erfahrungen. Ausschlaggebend ist nicht die *Erfahrung* allein, sondern die Bewertung, die die Person der eigenen *Erfahrung* gibt. Diese *Selbsterfahrung* wird in diesem Zusammenhang als Rohmaterial für das *Selbstkonzept* verstanden, das sich in den organismischen Wahrnehmungen äußert: das tut mir gut, jenes nicht, das kann ich verhindern, dem bin ich ausgeliefert. Damit werden die Spuren für typische Spannungsfelder gelegt, wie z.B.: Aktivität-Passivität, Interdependenz-Autonomie, Kompetenz-Machtlosigkeit u.a. (Rogers 1991, S. 26). Die Bewertung findet nicht nur im eigenen Organismus (bio-psychischen Bereich) statt, sondern bezieht sich auch auf die Werte wichtiger Bezugspersonen (sozio-kommunikativen Bereich), die übernommen werden, um be- und geachtet zu werden. Diese bewertenden Erfahrungen, die den Personen im sogenannten Symbolisierungsprozess (Sprache oder Körpersprache) bewusst werden, lassen sie das eigene *Selbst erfahren* und bilden die Grundlage des *Selbstkonzeptes* eines Menschen. (Rogers 1991, S. 26).

Der Weg zu einer *kongruenten* Persönlichkeit wird über ein gefestigtes und flexibles *Selbstkonzept* erreicht, in dem die *Symbolisierung* neuer Erfahrungen abgebildet werden kann. Eine solche Person verfügt über ausreichend Verhaltens- und Handlungsoptionen,

<sup>29</sup> Damit ist nach Rogers-in sich stimmig-gemeint.

<sup>30</sup> Rogers benutzt in seinen Schriften meist den Begriff Inkongruenzen.

<sup>31</sup> Von Rogers selbst wird diese Person als „fully-functioning person“ bezeichnet.



die ständige Entfaltung, Veränderung und Entwicklung erlauben. Für das eigene Handeln bleibt die Person selbst verantwortlich. Die Begriffe *Selbst* und *Selbstkonzept* werden nach Rogers dann verwendet, wenn die Person von ihrem inneren *Bezugsrahmen* sich selbst beschreibt. Von *Selbststruktur* wird dann gesprochen, wenn die Person vom äußeren *Bezugsrahmen* betrachtet wird (Rogers 1991, S. 26). Rogers ist weiterhin der Überzeugung, dass nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung nur in einer sozialen Beziehung möglich ist. Auf Grundlage dieser Hypothese hat sich Rogers intensiv mit den Bedingungen einer gelungen Beziehungsgestaltung beschäftigt, die im nächsten Absatz zusammengefasst werden.

#### 2.1.4 Beziehungsgestaltung

Die zentrale Frage, die Rogers als Therapeut, als Berater und im Rahmen seiner intensiven Forschungsarbeit beschäftigte, war: Welche Bedingungen sind es, die dazu führen, dass eine Person von sich aus über ihr *Erleben* spricht, sich dabei besser verstehen lernt und dadurch in der Lage ist, seine Einstellungen und Verhalten zu verändern? (Rogers 1961, S. 46). Er hatte in seiner therapeutischen Praxis herausgefunden, dass kognitive Beratungsansätze lediglich zu temporären Veränderungen führen, die Klienten letztendlich mit der Überzeugung zurück lassen, dass sie unfähig sind, ihre Probleme selbst zu lösen. Er ist zu dem Ergebnis gekommen, dass wirkliche Veränderung durch *Erfahrung* in Beziehungen zu anderen Menschen zustande kommt. Das führte ihn zu folgender Grundhypothese: „...Wenn ich eine gewisse Art von Beziehung herstellen kann, dann wird der Andere die Fähigkeit in sich selbst entdecken, diese Beziehung zu seiner Entfaltung zu nutzen und Veränderung und persönliche Entwicklung finden statt...“ (Rogers 1961, S. 47). Rogers sagt weiterhin, dass Reflexion aus dem Herzen kommen muss. Daraus ergeben sich folgende Voraussetzungen, die Berater/innen mitbringen müssen, um effektiv arbeiten zu können.

- *Kongruenz*: Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit und Echtheit dem Klienten gegenüber
- *Akzeptanz*: Respekt, unbedingte *positive Beachtung* gegenüber dem Klienten
- *Empathie*: die Fähigkeit zu fühlen, was der Klient fühlt

##### 2.1.4.1 Kongruenz

Er beschreibt, dass eine Beziehung umso hilfreicher ist, je ehrlicher die Berater/innen sein können. Damit meint er, dass diese sich ihrer Gefühle soweit wie möglich bewusst

sein müssen. Das setzt außerdem die Bereitschaft voraus, sich zu den eigenen angenehmen und unangenehmen Gefühlen und Einstellungen zu bekennen und diese auch auszudrücken. Er ist davon überzeugt, dass nur das authentische Verhalten der Berater/innen den Klienten Mut geben, in sich selbst nach der eigenen Realität zu suchen und sich anderen gegenüber zu öffnen (Rogers 1991, S. 32).

#### 2.1.4.2 Akzeptanz

Je mehr es den Berater/innen gelingt, die Klienten zu akzeptieren, wie sie sind und eine gewisse Zuneigung zu ihnen zu entwickeln, umso leichter gelingt es, eine nützliche Beziehung zu schaffen. Unter Akzeptieren versteht Rogers, das warmherzige Anerkennen der individuellen Persönlichkeit mit bedingungslosem Selbstwert, unabhängig von der Situation, den Gefühlen und dem Verhalten der Personen. Er ist weiterhin davon überzeugt, dass ein wichtiges Element einer hilfreichen Beziehung die Sicherheit ist, dass ein Mensch geschätzt und gemocht wird (Rogers 1991, S. 34).

#### 2.1.4.3 Empathisches Verstehen

Als weitere Voraussetzung für eine konstruktive Beziehung nennt Rogers das anhaltende Bedürfnis der Berater/innen, die anderen Personen verstehen zu wollen, indem sie auf alle Gefühle und Mitteilungen eingehen, bis sie sicher sind, deren Bedeutung verstanden zu haben. Er ist davon überzeugt, dass erst durch das Verstehen der Gedanken der Anderen, diese sich frei und ermutigt fühlen, sich mit ihren Gedanken, vergangenen Erfahrungen und verdrängten Erlebnissen zu beschäftigen. Unter frei sein ist der Verzicht jeder Art von Bewertung gemeint. *Empathie* muss für die Klienten wahrnehmbar sein, das heißt verbale und nonverbale Signale sollten im Einklang und erkennbar sein (Greif 2008, S. 37).

Als charakteristisch für eine solche Beziehung nennt Rogers die Transparenz der Berater/innen, die mit tiefen, einfühelndem Verstehen die Klienten als Weggefährten dabei begleiten, sich auf beängstigende Suche zu begeben, um die Lösung der aktuellen Probleme in sich selbst zu finden. Er ist sicher, dass sich unter den beschriebenen Voraussetzungen Veränderungen und konstruktive Persönlichkeitsentwicklung in allen Fällen ereignen werden. Rogers ist davon überzeugt, dass eine Person, die in einer solchen Beziehung beraten wird, selbstbewusster und in ihrem Verhalten selbstbestimmender wird. Sie wird mutiger, sich neuen Erfahrungen zu öffnen, wird loyaler in ihren Einstellungen anderen gegenüber, indem sie mehr Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten zwischen sich und anderen feststellt. Belastende Erlebnisse

frustrieren die Person weniger, sie erholt sich schneller davon und ist eher in der Lage, kreative und effektivere Lösungswege zu finden. Rogers stellt weiterhin fest, dass diese Erkenntnisse aus dem therapeutischen Kontext auf alle Situationen übertragbar sind, in denen Menschen miteinander zu tun haben. Er beschreibt diese Art von Beziehungsgestaltung als Lösung, „...die aufregende Möglichkeiten der Entwicklung von kreativen, anpassungsfähigen, autonomen Menschen bietet...“ (Rogers 1961, S. 52).

#### 2.1.4.4 Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion

Die Selbstaufmerksamkeit führt zur Aktualisierung von Aspekten des idealen *Selbstkonzeptes*, z.B. „Ich muss verbergen, dass ich erwerbslos bin.“. *Erlebt* die Person jedoch, dass alle Teilnehmer/innen offen über ihre Erwerbslosigkeit sprechen, werden die Diskrepanzen dieser Aspekte im eigenen Denken und Handeln bewusst. Dadurch intensivieren sich subjektive Gefühle und Verhaltensaspekte und dadurch beginnt ein Prozess des Nachdenkens, der auch als Selbstreflexion bezeichnet wird (Greif 2008, S.76 ff.). Durch die Selbstreflexion erhöht sich die Motivation zur Verringerung der Diskrepanzen zwischen realem und idealen *Selbstkonzept*, die entweder Verhaltensveränderungen, wie z.B.: „Ich spreche jetzt auch offen über meine Situation als ALG II-Hilfeempfänger/in.“ oder Abwehrreaktionen bewirken, z.B.: „Das geht niemanden was an.“.

Greif führt aus, dass empirische Untersuchungen über Wirkfaktoren von Grawe, Donati und Bernauer (1994 a) bestätigen, dass durch die spontanen Reflektionen eigene Potentiale, Fähigkeiten und Kompetenzen aktiviert werden, die zur Selbstveränderung führen. Nach Grawe (1998, 2000) haben Menschen ein grundlegendes Bedürfnis nach Schutz und Erhöhung des Selbstwertes. Ergebnisorientierte Selbstreflexion und Aktivierung der Ressourcen zur Verringerung der Diskrepanzen hängen unmittelbar zusammen und führen zu eigenen, neuen Lösungen, wie z.B. das Nutzen von eigenen Möglichkeiten oder die Unterstützung von anderen Menschen (Greif 2008, S.78). Die durch die Selbstreflexion ausgelösten Verhaltensveränderungen werden u.a. durch die Zunahme von selbstzentrierten Aussagen deutlich, wie z.B. Sätze, die mit „Ich“ beginnen. Im Zustand der Selbstaufmerksamkeit verhalten sich die Personen konsequenter zu ihren eigenen Werten, übereinstimmender in Worten und Taten, verantwortungsvoller und autonomer. Gegen störendes Verhalten anderer können sie

sich leichter distanzieren; deshalb ist die erste Phase des Beratungsprozesses in einer Gruppe ausschlaggebend für das Gelingen des Coachings (Greif 2008, S. 76 ff.).

Nach Greif haben Duval und Wicklund (1972) eine Theorie der Aktivierung der Selbstwirksamkeit entwickelt und durch Experimente belegt (Wicklund & Frey 1993). In dem klassischen Beispielexperiment von Deiner und Wallbom (1976), in dem Studierende eine prüfungsähnliche Testaufgabe lösen sollten, wurde eine Gruppe scheinbar unbeaufsichtigt gelassen und eine andere Gruppe wurde vor einen großen Spiegel gesetzt. In der ersten Gruppe haben 71% und in der zweiten Gruppe nur 7% gemogelt. Aus diesem Ergebnis wurde das theoretische Prozessmodell der Selbstaufmerksamkeit entwickelt, dass für die Interventionen im Gruppenprozess als Handlungsorientierung genutzt wird. Die Stimulierung der Selbstaufmerksamkeit, kann z.B. durch einen Spiegel, Videoaufnahmen, Feedbacks oder allein durch die Anwesenheit anderer Personen erfolgen. Dadurch kommt es zu einer Aktivierung des Zustandes der Selbstaufmerksamkeit, wobei z.B. nonverbale Botschaften anderer oder auch die Anzahl der anwesenden Personen diesen Vorgang noch unterstützen und beschleunigen können (Greif 2008, S.76 ff.).

#### 2.1.4.5 Ressourcen

Bei Gruppen von erwerbslosen Personen im ALG II-Bezug ist das *Gefühl* der gesellschaftlichen Ausgrenzung besonders ausgeprägt. Da diesen Personen allein wegen der geringen finanziellen Mittel die Teilnahme am sozialen Leben nur noch eingeschränkt möglich ist, hat das zur Folge, dass die Betroffenen kaum oder oft nur wenige persönliche Kontakte mit anderen Menschen pflegen. Das führt dazu, dass sie sich ihrer Wirksamkeit nicht mehr vollständig bewusst sind, die eigenen Ressourcen kaum noch *wahrnehmen* können und sich selbst immer weniger zutrauen. Aus der psychologischen Sicht sind Ressourcen innere Potentiale eines Menschen und betreffen z. B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Geschicke, Erfahrungen, Talente, Neigungen und Stärken, die ihm oftmals gar nicht oder nicht mehr bewusst sind. Innerhalb einer Beratung können diese als Kraftquellen genutzt werden, um den Entwicklungsprozess zu fördern (Storch & Krause 2003, S. 77 ff.).

#### 2.1.5 Erwartungen an die Persönlichkeit des Beraters

Rogers ist davon überzeugt, dass die Grundeinstellung und die humane Fähigkeit der Berater/innen ausschlaggebend für den Erfolg der Beratung sind. Da Konflikte, persönliche und berufliche Probleme und psychisches Leiden ihre Ursache in sozialen

Interaktionen haben, liegt die Aufgabe der Berater/innen darin, auf die zu beratende Personen und deren Ziele, Wünsche und Wertvorstellungen einzugehen. Je mehr es den Berater/innen gelingt, sich in den inneren *Bezugsrahmen* der anderen Personen einzufühlen, umso leichter wird es für die Klienten, für die eigenen Empfindungen und Erfahrungen offen zu werden und diese zu akzeptieren.

Wenn Rogers von der Person der Berater/innen eine Grundhaltung erwartet, die von Akzeptanz, Echtheit und *Empathie* geprägt ist, bedeutet das für die Berater/innen, dass sie die Klienten unterstützend begleiten und sie ermutigen, ihr eigenes Verhalten und Handeln zu reflektieren. Reflexion bedeutet im Sinne von Rogers, die emotionale Kommunikation zu spiegeln, ohne zu bewerten. Indem die Berater/innen den Klienten Feedback darüber geben, was sie gehört, verstanden und empfunden haben, eröffnen sie den Raum für die kritische Betrachtung der eigenen Aussagen und zeigen damit, dass sie ernst genommen werden und ihnen wirklich zugehört wird. Diese nondirektive Kommunikation stärkt den Selbstwert der Klienten, ermöglicht ihnen, eigene Wege zur Verbesserung ihrer Situation zu finden und eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen. Rogers ist davon überzeugt, dass durch diese Art der Kommunikation, „...Einsicht und Selbstverstehen spontan zutage...“ kommen (Rogers 1972, S. 46).

Die Berater/innen müssen deshalb selbst in der Lage sein, ihre Gefühle und Verhalten ständig zu reflektieren, das heißt sie benötigen ein stabiles und flexibles *Selbstkonzept*. Rogers betont immer wieder, dass die *Kongruenz* der Berater/innen ausschlaggebend für das Gelingen des Beratungsprozesses ist. Das bedeutet für die Berater/innen, dass sie sich ständig mit ihren eigenen Themen auseinandersetzen müssen, um eigene unbewusste Abwehrmechanismen erkennen und verändern zu können. Das heißt, die Berater/innen sind gefordert, sich selbst, ihr Verhalten und ihre Haltung ständig in Frage zu stellen und zu korrigieren. Nur dann sind sie in der Lage, zu hören und nachzufühlen, welches Anliegen die Personen wirklich haben.

Das bedeutet letztendlich, sie müssen sich in der Rolle als Berater/innen damit abfinden, dass sie sich auf den *Kontakt* mit anderen nicht vorbereiten können, sondern sich spontan auf die Gesprächspartner/innen einlassen und reagieren müssen. Je besser es gelingt, zu verstehen ohne zu bewerten, umso mehr Vertrauen entsteht zwischen den Berater/innen und Klienten. Dieses Vertrauen sollte für jede einzelne Person täglich neu erfahrbar sein.

Rogers hat in seinem Aufsatz über „Die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung durch Psychotherapie“ sechs konkrete Bedingungen beschrieben, die er als notwendig für den Prozess der konstruktiven Persönlichkeitsveränderung hält (Rogers 2004, S.168). Da diese Bedingungen für die Arbeit mit erwerbslosen Personen mit meiner eigenen Haltung und meinen Erfahrungen übereinstimmen und Grundlage für des Gruppencoachings sind, werde ich diese im folgenden Absatz zusammenfassen.

#### 2.1.6 Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung

Die im Folgenden beschriebenen sechs Aspekte des zwischenmenschlichen Beziehungsangebotes sind nach Rogers die grundlegenden Voraussetzungen für wirksame, nachhaltige und konstruktive Veränderungen des Denkens, Fühlens und Verhaltens der zu beratenden Personen. Da die Reihenfolge dieser Aspekte notwendig ist, damit der Veränderungsprozess in Gang kommen kann, zitiere ich diese nach Rogers, mit dem Hinweis, dass die Rolle der Therapeuten/innen auch auf die Rolle des Coaches bzw. der Berater/innen übertragbar ist: „...Damit sich konstruktive Persönlichkeitsveränderungen ereignen, ist es notwendig, dass die folgenden Bedingungen gegeben sind und über eine gewisse Zeitspanne andauern:

1. Zwei Personen befinden sich im psychologischen *Kontakt*.
2. Die erste Person, die wir Klient nennen werden, befindet sich im Zustand der *Inkongruenz*, ist verletzlich und ängstlich.
3. Die zweite Person, die wir Therapeut nennen werden, ist kongruent oder integriert in der Beziehung.
4. Der Therapeut empfindet eine bedingungslose positive Zuwendung dem Klienten gegenüber.
5. Der Therapeut empfindet empathisches Verstehen des inneren *Bezugsrahmens* des Klienten und ist bestrebt, diese *Erfahrung* dem Klienten gegenüber zum Ausdruck zu bringen.
6. Die Kommunikation des empathischen Verstehens und der bedingungslosen positiven Zuwendung des Therapeuten dem Klienten gegenüber wird wenigstens in einem minimalen Ausmaß erreicht.

Keine anderen Bedingungen sind notwendig...“ (Rogers & Schmid 2004, S. 168 ff.). Rogers betont, dass es keiner weiteren Beratungstechniken bedarf, sondern die Haltung der Berater/innen allein ausschlagend für die Entwicklung des Klienten ist. Er räumt jedoch ein, dass einige Methoden und Techniken als Wege dazu dienen können, um den kommunikativen Austausch zwischen den Berater/innen und Klienten zu ermöglichen. Er schreibt dazu: „...eine Interpretation kann vielleicht auf eine Weise gegeben werden, die die bedingungslose positive Zuwendung des Therapeuten mitteilt...“ (Rogers & Schmid 2004, S. 183).

Den Einsatz von Methoden und Techniken, die den Entwicklungsprozess fördern, halte ich vor allem für Gruppenberatungen mit erwerbslosen Personen für notwendig, um möglichst viele Teilnehmende zu befähigen, sich auf die intensiven inneren Prozesse einzulassen. Diese Personen kommen meist voller Misstrauen und mit zahlreichen Vorurteilen in die Gruppe, so dass Vertrauen auf ganz unterschiedlichen Wegen entstehen kann. Da die Teilnehmenden mit verschiedenen emotionalen und kognitiven Voraussetzungen, lebensgeschichtlichen Erfahrungen und Verhaltensweisen zusammenkommen, bedarf es außerdem in manchen Phasen konkreter Instruktionen durch die Berater/innen, damit diese Unterschiedlichkeiten sichtbar und für alle nutzbar werden können.

## 2.2 Begriffsdefinition Coaching

Für die Beratung von erwerbslosen Personen ist meiner Meinung nach personzentriertes Gruppencoaching am besten geeignet. Durch die Gruppe *erfahren* die einzelnen Personen emotionale Unterstützung und lernen dadurch leichter, ihre wirklichen Probleme differenzierter wahrzunehmen, eigene Ziele zu formulieren und sind durch die Anteilnahme anderer motivierter, diese auch zu erreichen. Sander schreibt, „...das *Inkongruenzerleben* ist der wichtigste Motor für Veränderungen...“ (Sander in Nestmann et al. 2004, S. 342). Eine wichtige Aufgabe des Coaches ist es deshalb, zeitweilig das *Inkongruenzerleben* zu verstärken, weil erst durch eine gewisse Stärke und Deutlichkeit, das Bedürfnis nach einer besseren Anpassung der Betroffenen konkret spürbar wird.

Auch wenn die Coaches durch gezielte Aufgabenstellungen den Beratungsprozess lenken bzw. steuern, so bleibt im Gruppencoaching genügend Raum für die einzelnen Personen zu partnerschaftlichen Begegnungen und innovativer Entfaltung der eigenen Person. Diese Art der Beratung erfüllt die Bedürfnisse der erwerbslosen Personen, die bisher nicht oder kaum erfüllt wurden. Laut einer Studie von Kuhnert (Kuhnert, 1999a)

wünschen sich 62,1 % der Langarbeitslosen einen stärkeren Zusammenschluss mit anderen und 48,3 % benötigen psychosoziale Unterstützung (Kuhnert in Nestmann et al. 2004, S. 968). Aus den Ausführungen von Kuhnert wird außerdem deutlich, dass bei den Casemanagement-Ansätzen<sup>32</sup>, die derzeit in den öffentlichen Institutionen praktiziert werden, die administrativen Ziele meist Vorrang vor den Bedürfnissen der Betroffenen haben (Kunert 2004, S. 969). Wie Kunert weiter feststellt, ist es notwendig, „...sozial benachteiligte Menschen in ihren Fähigkeiten zu stärken, eigene Gesundheitsressourcen zu mobilisieren und selbst bestimmend zu handeln...“ (Kunert in Nestmann et al. 2004, S. 970). Seiner Ansicht nach benötigen die Berater/innen vor allem gegenüber erwerbslosen Personen Fingerspitzengefühl, Spontaneität und visionäre Fähigkeiten, um sie auch für Möglichkeiten anderer beruflicher Zielsetzungen zu ermutigen.

Das vorgestellte Konzept erfüllt die von Kuhnert geforderte „...gezielte und aufeinander abgestimmte Kombination von Aufklärung bzw. Beratung, praktischem Training und Einüben neuen Wissens bzw. Management im Alltag...“ (Kunert in Nestmann et al. 2004, S. 970). Er beschreibt in diesem Zusammenhang, dass sich Berater/innen, Lehrer/innen und andere Berufsangehörige bewährt haben, „...die über ein hohes Maß an sozialer und emotionaler Kompetenz, wie Flexibilität, *Empathie*, Selbstsicherheit und positives Denken...“ verfügen (Kunert in Nestmann et al. 2004, S. 970). Der wichtigste Aspekt der Begegnung mit den erwerbslosen Personen ist die Persönlichkeit und das Verhalten der Berater/innen. Sanders schreibt dazu: „...da Konflikte, persönliche Probleme und psychische Leidenszustände ihren Ursprung in sozialen Bezügen haben, liegt die wichtigste Aufgabe des Beraters darin, sich im Verlassen auf die eigene Menschlichkeit auf die Zentrierung der Hilfe suchenden Person mit ihren Zielen, Wünschen und Wertvorstellungen einzustellen...“ (Sander in Nestmann et al. 2004, S. 332).

In dem Beratungsprozess liefern die Coaches keine direkten Lösungsvorschläge, sondern unterstützen die Suche nach kreativen Antworten auf die aktuellen Fragen, indem sie mit den erwerbslosen Personen auf gleicher Ebene zusammenarbeiten. In dem Prozess, der auch „Hilfe zur Selbsthilfe“ genannt wird, bleibt die Verantwortung für das Finden, die Qualität der Problemlösung und die Realisierung beim Coachee<sup>33</sup>. Die Coaches sind für die Auswahl der Methode und für die Prozessgestaltung verantwortlich (Maurer 2008, S. 51). Die Arbeitsweise im Coaching ist

<sup>32</sup> Auch als Fallmanagement-Ansätze benannt.

<sup>33</sup> Coachee wird in Fachkreisen die Person genannt, die beraten wird.



lösungsorientiert und konzentriert sich vorwiegend auf die Gegenwart und die Zukunft. Es kommt jedoch auch vor, dass biografische Vorerfahrungen thematisiert und bearbeitet werden, die den Raum für neue, bisher nicht entdeckte Verhaltensmöglichkeiten eröffnen.

Da in der Fachliteratur Coaching unterschiedlich interpretiert und verwendet wird, beziehe ich mich hier auf die von Siegfried Greif formulierte Definition: „...Coaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen...“ (Greif 2008, S. 59). Im Gegensatz dazu vertritt Weßling et al. (1999) die Meinung, dass Coaching lediglich „ein anderes Wort für individuelles Training“ ist. Auch aus meiner Sicht sind Trainingselemente vor allem deshalb für die erwerbslosen Personen wichtig, weil damit die Leistungsfähigkeit erprobt und die intrinsische Motivation geweckt werden kann. Das wird aus den Ergebnissen jahrelanger Forschungen zu dem Thema „Was macht Menschen glücklich“ von Csíkszentmihályi (1995) deutlich, die im Absatz 2.1.1 kurz zusammengefasst werden.

Zusätzliche Vorteile bietet das Gruppencoaching für die Entwicklung von Einzelpersonen, wenn die Gruppenmitglieder in einem geschützten Rahmen ihre unterschiedlichen Meinungen, Kenntnisse und Erfahrungen einbringen und austauschen können. Durch die *Wahrnehmung* mehrerer Personen vervielfältigen sich die Möglichkeiten der Lösungen um die Anzahl der Teilnehmer/innen und das Vertrauen für das Gelingen des Bewerbungsprozesses erhöht sich. Um die Potentiale der Bewerber/innen bewusst werden zu lassen, zu stärken und diese in neuen Handlungsvarianten zu verwandeln, bedarf es praktischer Übungen, die als Trainingselemente in den Coaching-Prozess integriert werden können. Da es dabei um den Erwerb von neuen Fertigkeiten geht, wie z.B. Verhalten im Bewerbungsgespräch und Bewerbungstelefonat, ist die Teilnahme an den Trainingselementen freiwillig. In Übereinstimmung mit den Bedürfnissen der Gruppe werden die Inhalte und der Ablauf der Übungen angeleitet. Im Unterschied zum Coaching besteht im Training ein deutliches Beziehungsgefälle, das durch die Coaches transparent kommuniziert werden muss (Maurer 2008, S. 61-62).

Auch wenn es im Coaching von erwerbslosen Personen im Vordergrund um die Integration auf den Arbeitsmarkt geht, so steht dabei stets die Entwicklung der Persönlichkeiten und die Erweiterung, Differenzierung und Integration des *Selbstkonzeptes* der Betroffenen im Mittelpunkt der Beratung. In Verbindung mit dem personenzentrierten Ansatz nach Rogers nutzen die Coachingprozesse „...die Weisheit des Organismus, als grundlegenden Orientierungsmaßstab. Sie fördern die Selbstwahrnehmung und die Selbstexploration und damit *kongruentes Erleben*...“ (Wirkner 2006, S. 81).

### 2.3 Methoden der Beratung

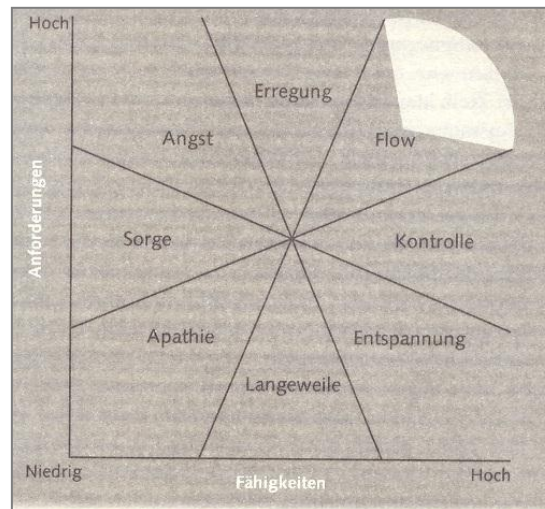
Ausgehend von diesen komplexen Hintergründen werde ich im Folgenden die Methoden beschreiben, die von den Berater/innen im Gruppencoaching genutzt werden, um die von Rogers genannten Bedingungen für Persönlichkeitsveränderungen zu erfüllen. Grundlage des Gelingens der Beratung mit erwerbslosen Personen ist die ständige Reflexion des eigenen Verhaltens, des Erlebens im *Kontakt* mit den anderen Gruppenmitgliedern und mit den Coaches. Außerdem ist es in dem Gruppencoaching nötig herauszufinden, inwieweit die Teilnehmenden belastbar und in der Lage sind, die Anforderungen in der realen Arbeitswelt zu erfüllen. Um das zu erkennen und bei möglichst vielen Teilnehmenden dieses Bedürfnis der aktiven Teilnahme zu wecken, ist es nützlich, die Aufgabenstellungen so zu wählen, dass sie dadurch gefordert werden und sich selbst weiter entwickeln können.

Dazu beschreibt der Psychologe Mihaly Csíkszentmihályi (1995) den optimalen Zustand der Leistungsfähigkeit als „*flow-Erleben*“. Die Ergebnisse seiner jahrelangen psychologischen Forschungen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der Zustand von „*flow*“ stellt sich dann ein, wenn Menschen ihre Fähigkeiten voll einsetzen, um eine Herausforderung zu bestehen, die sie gerade noch bewältigen können. Ein optimales *Erleben* findet dann statt, wenn ein Gleichgewicht der eigenen Bewertung von Handlungsfähigkeit und verfügbaren Möglichkeiten zum Handeln gegeben sind. Werden Menschen überfordert, reagieren sie erst frustriert, dann besorgt und ängstlich. Sind die Anforderungen nach eigener Einschätzung zu leicht, fühlen sich die Betroffenen gelangweilt, später teilnahmslos (Csíkszentmihályi 1995, S. 11 ff., 1999, S. 47).

Die folgende Abbildung zeigt, dass ein völliges Aufgehen in einer Aktivität dann gegeben ist, wenn eine hohe Anforderung ein großes Können erfordert. Aus dem Diagramm lässt sich außerdem ableiten, dass persönliches Wachstum stattfindet, wenn man neue

Fähigkeiten und Fertigkeiten erwirbt. Dazu gehört ein bestimmtes Maß an Erregung, aber auch das Gefühl der Kontrolle. Optimales *Erleben* oder „flow“ wenn die beide Variablen Anforderungen und Fähigkeiten hoch sind.

### Erlebnisqualität als Funktion des Verhältnisses von Anforderungen und Fähigkeiten



Quelle: nach Massimini & Carli 1988, Csíkszentmihályi 1990

Personen die gewohnt sind, ihrer intrinsischen Motivation zu folgen, streben diesen Zustand häufiger an und geben ihrem Tun dadurch eine individuelle Bedeutung. Deshalb kann man den Zustand des „flow-Erlebens“ auch als Magnet für Lernprozesse bezeichnen (Csíkszentmihályi 1999, S. 49 ff.). Diese Personen mit „flow-Erleben“ zeigen ihre Freude auch nach außen und wirken anziehend auf andere Mitmenschen, was letztendlich für die Dynamik in Gruppen und Arbeitsteams sehr wertvoll ist und die ständige Weiterentwicklung von Personen zu *kongruenten* Persönlichkeiten fördert.

#### 2.3.1.1 Aktives Zuhören

Der emotional anspruchsvolle Prozess der Selbstreflexion wird von den Berater/innen mit der Methode der narrativen<sup>34</sup> Gesprächsführung eingeleitet und durch aktives Zuhören unterstützt. Beim aktiven Zuhören ist es erforderlich, dass sich die Coaches in die jeweilige Biografie der Teilnehmenden einfühlen, das Gehörte paraphrasieren<sup>35</sup> und/oder verbalisieren. Dadurch werden die wahrgenommenen Gefühle des Gegenübers gespiegelt und für ihn bewusst zugänglich.

<sup>34</sup> Damit ist hier die erzählerische Gesprächsführung gemeint.

<sup>35</sup> Paraphrasieren bedeutet, dass die Berater/innen die Aussagen mit eigenen Worten wiederholen.

Voraussetzung für das Gelingen dieses Prozesses ist, dass die Coaches die verbalen und nonverbalen Signale genau beobachten und *wahrnehmen*, so dass sie auch wichtige Impulse aus dem inneren *Bezugsrahmen* der zu beratenden Person benennen können. Dieses nicht-wertenden<sup>36</sup> Herangehen führt zu positiverer Bewertung und damit zu veränderter Selbstwahrnehmung der Personen und befähigt sie, dieses auch selbst zu formulieren. Das aktive Zuhören kostet den Berater/innen viel Konzentration, deshalb ist es empfehlenswert, sich Zeit zu nehmen, beharrlich weiter zu fragen, sowie echtes Interesse und anteilnehmende Neugier zu zeigen. Dieser Prozess ermöglicht es den Coaches, die innere Welt der unterschiedlichen Personen besser zu verstehen und sie beim Selbstexplorieren<sup>37</sup> zu unterstützen.

Schulz von Thun (2008) empfiehlt für die bessere Differenzierung des Gehörten eine Unterscheidung in Sach-, Apell-, Beziehungs- und Selbstoffenbarungsinhalte. Beim aktiven Zuhören nutzt er das Nachrichtenquadrat, das er in seinem Buch „Miteinander reden 1“ ausführlich erläutert (Schulz von Thun 2008, S. 57). Nur wenn die Coaches ihre wertschätzende Haltung für die Beratenden deutlich zeigen können, werden diese sich auf die Auseinandersetzung mit sich selbst und ihren biografischen Ereignissen einlassen. Dabei hat sich in der Praxis die Reflexion am Lebenslauf als entwicklungsfördernde Methode erwiesen, die erwerbslosen Personen zu befähigen, sich selbst besser *wahrnehmen* und wertschätzen zu können. Gelingt der Prozess der Selbstreflexion nicht vollständig, kann das zur Folge haben, dass wichtige innere Motive und Hintergründe nicht bewusst werden. Das kann zu gegensätzlichen Handlungen, unüberlegten Aktionismus oder zur Ziellosigkeit führen. Deshalb wird die Arbeit am Lebenslauf zusätzlich mit unterschiedlichen Fragetechniken unterstützt.

### 2.3.1.2 Fragetechniken

Da die neuen Erfahrungen aus dem Gruppenprozess noch nicht im *Selbstkonzept* der einzelnen Teilnehmenden verfestigt sind, kann es im Laufe des Beratungsprozesses auch zu einem Rückfall in alte Verhaltensmuster kommen. In den Gesprächen wird das dadurch deutlich, dass sie sich ihrer eigenen Leistungen (noch) nicht bewusst sind, diese abwerten oder keine Worte dafür finden. Deshalb ist es oft nötig, dass die Coaches als eine Art „Geburtshelfer“ die Personen mit offenen Fragen dabei unterstützen, eigene Potentiale zu erkennen und diese auch auszusprechen. Greif schreibt dazu: „...die einfachste Technik zur Förderung der Reflexion ist, direkte W-Fragen zu stellen...“

<sup>36</sup> Entspricht dem Begriff nondirektiv.

<sup>37</sup> Bedeutet hier, sich in selbst erkunden.

(Greif 2008, S. 102). Das sind meist ressourcenorientierte Fragen zur Situation, zu den Arbeitsinhalten und zu der Art und Weise wie derjenige im Arbeitsfeld seine Aufträge umsetzt u.a..

Solche Fragen können z.B. sein: Wie verlief ein ganz normaler Arbeitstag in dem Unternehmen XY? Wofür waren sie allein verantwortlich? Wie haben sie es geschafft, bei den vielen Aufgaben den Überblick zu behalten und Prioritäten zu erkennen? Welche Arbeiten habe sie übernommen, die nicht in ihrem Vertrag standen? Welche Aufgaben fielen ihnen leicht bzw. schwer und wie sind sie damit umgegangen? Welche Verantwortung haben sie für andere Personen übernommen? Welche Rolle hatten sie in ihrem Arbeitsteam? Was haben sie sich selbst aneignen müssen, um die Arbeitsaufträge lösen zu können? Was davon könnten sie sofort ihrem neuen Arbeitgeber anbieten? Woran haben sie bemerkt, dass sie eine gute Arbeit geleistet haben? u.a.. Hilfreich ist es dabei, die Erlebnisse im Gruppenprozess mit einzubeziehen, wie z.B. die veränderten Gefühle zu einer Person vor und nach der Präsentation des Persönlichkeitsplakates.

Es hat sich gezeigt, dass zirkuläre Fragen in dieser Phase besonders unterstützend wirken. Damit sind Fragen gemeint, die auf die Person reflexiv und rekursiv bezogen sind, wie z.B.: Was würde ihr bester Freund darüber sagen, was er an ihnen am meisten bewundert? Was hat ihr ehemaliger Arbeitgeber an ihnen am meisten geschätzt? u.a.. Durch diese Fragen wird ein Perspektivwechsel gefördert und das eigene soziale *Selbstkonzept* wird erkundet. Durch diese Reflexion kann festgestellt werden, dass der Coachee „...spontan über bisher nicht thematisierte Aspekte seines *Selbstkonzeptes* in Beziehung zur Gruppe nachdenkt und überlegt, wie er es ändern kann...“ (Greif 2008, S. 103).

Diese Fragen berühren unterschiedliche Ebenen der inneren Welt und regen zur intensiven Selbstreflexion an. Das führt dazu, dass sich das Bild, das die Personen von sich selbst hatten, sich ständig verändert und sie sich mit guten neuen, aber auch widersprüchlichen Gefühlen auseinandersetzen müssen. Oft werden dadurch Erinnerungen geweckt, die ungeahnte Talente zum Vorschein bringen und dazu führen können, dass z.B. jemand singt oder ein Gedicht aufsagt. Solche Situationen wirken auch inspirierend auf andere Teilnehmenden und die ihre kreativen Fähigkeiten aktivieren wollen. Deshalb ist es nützlich, diese Talente bewusst zu fördern und ihnen auch Raum im Gruppenprozess zu geben. Nach Greif wird dadurch impliziertes

Erfahrungswissen aktiviert und die individuellen Perspektiven erweitern sich (Greif 2008, S.105).

Die empathische Anteilnahme und das einfühlernde Verstehen der Coaches und der anderen Teilnehmenden ermöglicht es, dass die Neubewertung der Erfahrungen in das *Selbstkonzept* übernommen werden, was sich vor allem durch selbstbewussteres Handeln der Teilnehmenden äußert. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Entwicklung eines eigenen Flyers diesen Prozess aktiv unterstützt, weil sich die Teilnehmenden intensiv mit den Bedürfnissen des zukünftigen Arbeitgebers und des gewünschten Arbeitsplatzes auseinandersetzen müssen. Dabei kommen Methoden des Feedback und Feedforward besonders zum Einsatz, deshalb werden sie in den folgenden Kapiteln beschrieben.

#### 2.3.1.3 Feedback

Um den Prozess der Selbstreflexion aller Personen einzuleiten und gleichzeitig eine wertschätzende Atmosphäre zu schaffen, werden die Teilnehmenden mit den Feedbackregeln vertraut gemacht. Es hat sich in der Praxis bewährt, diese auf einer Flipchart an einer Wand im Gruppenraum zu befestigen, so dass sie jederzeit präsent und für jeden zugänglich sind. Diese Methode dient der Teamentwicklung, der offenen Kommunikation und fördert damit die Verbesserung der Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten. Immer dann, wenn Menschen in Teams eng und ergänzend zusammenarbeiten und ein hohes Maß an Transparenz insbesondere auf der Beziehungsseite erforderlich ist, bewährt sich diese Methode. Greif führt mit Bezug auf Goodman & Wood (2004) aus: „...Damit langfristige Leistungsverbesserungen erzielt werden, ist es erforderlich, dass anfänglich intensives Feedback im Lernprozess allmählich wieder zurück genommen und autonomes Selbstfeedback des Lernenden gefördert wird...“ (Greif 2008, S. 106-107).

Das Feedback ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen. Feedback besteht daher aus zwei Komponenten, dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen. Jeweils am Ende einer Gruppenarbeit oder auch einer Präsentation sollte dieser Austausch stattfinden, um aus konkreten Erlebnissen zu lernen, die eigene Kommunikation, das eigene Auftreten in der Gruppe oder Präsentationsverhalten zu verbessern. Feedback geben verbindet sich mit drei Zielsetzungen:

- Feedback will den anderen darauf aufmerksam machen, wie sein Verhalten erlebt wird und was es für den Gesprächspartner im positiven und auch im negativen Sinn bedeutet. Es bezieht sich auf die gegenwärtige Einschätzung.
- Feedback will den anderen über Bedürfnisse und Gefühle informieren, um mitzuteilen, worauf er besser Rücksicht nehmen könnte. So muss er sich nicht auf Vermutungen stützen. Für den Empfänger ist nur ein Teil des Feedbacks relevant, weil es aus der subjektiven Einschätzung des Senders erfolgt.
- Feedback will den anderen darüber aufklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten anderen gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würden. Damit ist das Ziel des Feedbacks, zukünftige Veränderung im Verhalten des Empfängers zu erbitten (Reichel & Rabenstein 2001, S. 93).

#### 2.3.1.4 Feedforward

Greif mit Bezug auf Kluger (2006) beschreibt diese Methode, die sich nach meiner Ansicht für die Beratung erwerbsloser Personen besonders eignet, wie folgt: „...Unter Feedforward versteht man eine gedankliche Vorwegnahme künftiger positiver Gefühle beim späteren Erreichen von Zielen...“ (Greif 2008, 108). Wie Greif weiter ausführt, wird nach erfolgreichen Erlebnissen in der Vergangenheit gefragt, die einem viel Kraft und Energie gegeben haben, um sich bei zukünftigen Problemlösungen darauf beziehen zu können. Nach Greif haben Forschungsergebnisse bestätigt, dass „...diese Art vorweg empfundene intrinsische Feedbacks sehr leistungsfördernd ist...“ (Greif 2008, 108).

### **3 Konzeptionsentwicklung für die Beratung erwerbsloser Personen im ALG II-Bezug**

Nachdem Rogers über 20 Jahre lang intensiv in Einzelsettings gearbeitet und geforscht hatte, suchte er nach Wegen, die Gruppe als Medium und die Gruppenberatung als wirksame Alternative für die aufwändigen Langzeitverfahren in Einzelberatungen zu entwickeln. Inspiriert wurde er laut Groddeck von Sam Slavson (1948), dem Vater der Gruppentherapie, von Jacob L. Morenos Stegreiftheater, Kurt Lewins Erfindung der Trainingsgruppe<sup>38</sup> u.a. (Groddeck 2006, S. 145). Rogers ist es gelungen, die Prinzipien aus der Einzelberatung auf die Gruppe zu übertragen und die Begegnungen der Gruppenmitglieder für die Prozesse der *Selbstaktualisierung* zu nutzen. Damit

---

<sup>38</sup> Diese Gruppen sind in der Fachliteratur auch als T-Gruppe bekannt.

erweiterte er sein klassisches klientenzentriertes Konzept der 1950er Jahre um die Dimension der existentiellen menschlichen Begegnung, wie dies bereits von Martin Buber in den 1930er Jahren ausformuliert worden war (Groddeck 2006, S. 145).

Rogers` Erfahrungen in seinen sogenannten Encounter-Gruppen<sup>39</sup> zeigen, dass in diesem offenen Prozess selbst die Leiter/innen vorübergehend zu Gruppenmitgliedern werden und dadurch von ihrem eigenen Innenleben berichten können. Rogers erkannte, dass die Begegnungen der Gruppenmitglieder untereinander viel wirksamere Unterstützung geben, als das in Einzelberatungen möglich ist. Diese Beobachtung begründet er nach Groddeck wie folgt: „...weil der Therapeut nicht als Autorität dazwischen steht, kommen Prozesse von Gegenseitigkeit in Gang, in denen Patienten sich nicht nur als hilfsbedürftig *erleben*, sondern auch anderen Personen in der Gruppe etwas bedeuten und ihnen etwas geben können...“ (Groddeck 2006, S. 146). Rogers bezeichnete die Encounter-Gruppen als die wichtigste soziale Erfindung des 20. Jahrhundert und brachte der Weisheit der Gruppe ebenso viel Vertrauen entgegen, wie er das bei den einzelnen Personen getan hatte. Diese Weisheit kommt durch eine basisdemokratische Prozesssteuerung zum Tragen, weil sich gemeinsame Entscheidungen nach seinen Erfahrungen als heilsame Wege bewiesen hatten (Groddeck 2006, S. 147).

Für seine eigene Beraterische Entwicklung lernte Rogers durch die Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern, seine eigenen Gefühle deutlicher zu benennen und sich auf das Risiko der Verwundbarkeit einzulassen. Für ihn wurde es durch die Gegenwart anderer Menschen leichter, die Last und die Verantwortung als Leiter zu tragen. Die Gruppenerfahrungen führten Rogers zu der Schlussfolgerung, dass der personzentrierte Ansatz für alle Situationen des zwischenmenschlichen Alltags Anwendung finden kann. Dadurch wird das Zusammenleben der Menschen in unterschiedlichen beruflichen Feldern befriedigender gestaltet. In solchen Gruppenprozessen überwinden die Menschen ihr subjektives *Gefühl* der Macht- und Einflusslosigkeit und lernen gemeinsam, ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrzunehmen und besser zu nutzen. Groddeck nennt die von Rogers gegründeten Encounter-Gruppen auch das Medium für „Empowerment“<sup>40</sup> das die Menschen zur Stärkung ihres Selbstwertgefühls, ihrer Individualität und ihrer Lebensperspektiven ermutigt (Groddeck 2006, S. 147).

---

<sup>39</sup> Diese Gruppen werden auch Selbsterfahrungs- oder Kontaktgruppen genannt und sind eine Form der Gruppenbegegnungen im Sinne einer "Therapie für Normale".

<sup>40</sup> Damit ist die Selbstermächtigung gemeint, die Personen befähigt, wieder selbstbestimmend und eigenverantwortlich zu handeln.



Meine eigenen Erfahrungen decken sich mit den Beschreibungen von Rogers und unterstützen meine Überzeugung, dass vor allem für erwerbslose Personen die Beratung in Gruppen die beste Voraussetzung dafür ist, deren meist als bedrohlich empfundene Situation zum Thema zu machen und individuelle Lösungen durch persönliche Begegnungen mit anderen zu finden. Meine Beobachtungen im privaten und beruflichen Umfeld zeigen immer wieder, dass Verhaltensveränderungen nicht allein durch Nachdenken, darüber reden und reflektieren erfolgen, sondern erst durch das aktive Handeln realisiert werden können.

Die im Folgenden dargestellten Methoden sollen mögliche Wege zeigen, wie die einzelnen Gruppenmitglieder dabei unterstützt werden können, gewohntes Abwehr- und Vermeidungsverhalten aufzugeben und eigene Gefühle vollständiger wahrzunehmen. Dieses bewusste *Wahrnehmen* ist die Voraussetzung dafür, dass die Teilnehmenden empfänglich für konstruktive Kritik werden, die sie ermutigt, neue Wege zu erproben und wirkungsvolle Veränderungen zu realisieren. Damit wird dem Anspruch von Kuhnert mit Bezug auf die Arbeitsstelle für Evaluationen (1999) entsprochen, der darauf hinweist, dass „...sich die meisten Ratsuchenden in eindeutig vermittlungshemmenden Problemsituationen befinden, wie Krankheit, Behinderung, Alkoholabhängigkeit, instabile familiäre Strukturen etc.. Bei vielen Ratsuchenden lassen sich deutliche Kennzeichen von Demoralisierung feststellen, die sich in Erwartungslosigkeit, Hoffnungslosigkeit und einer resignativen Grundhaltung äußert...“ (Kuhnert in Nestmann et al. 2004, S. 966).

### **3.1 Rahmenbedingungen**

Das Konzept richtet sich an erwerbslose Personen<sup>41</sup> im Alter von 25 bis 60 Jahren. Ziel ist die Arbeitsaufnahme am ersten Arbeitsmarkt, das durch einen kontinuierlichen Prozess des lebendigen Lernens erreicht werden soll. Die Auswahl der Teilnehmenden sollte möglichst auf der Grundlage von Freiwilligkeit erfolgen. Kuhnert schreibt mit Bezug auf MASTQ, 2000 a, b: „...dazu gehört ein Vertrauensverhältnis, das Zwangsmaßnahmen und Sanktionen ausschließt...“ (Kuhnert in Nestmann et al. 2004, S. 969). Damit wird das Bedürfnis der von Erwerbslosigkeit betroffenen Personen nach autonomen Entscheidungen respektiert und die Grundlage für ein partnerschaftliches Arbeitsbündnis ermöglicht.

---

<sup>41</sup> Da es sich dabei um weibliche und männliche Personen handelt, wird in den folgenden Ausführungen die neutrale Formulierung Teilnehmende verwendet.

Unter Berücksichtigung des Genderaspektes<sup>42</sup> sollte die Gruppe heterogen und interkulturell zusammengestellt werden, weil damit den Teilnehmenden ermöglicht, ihre soziale Kompetenzen zu erproben bzw. diese weiter zu entwickeln. Die Auswahl nach der beruflichen Branche ist meiner Ansicht nach zweitrangig, weil gerade unterschiedliche Berufsbiografien und Sichtweisen dazu führen können, gemeinsam innovative Ideen zu entwickeln. Um auch den auch alleinerziehenden Frauen und Männern die Möglichkeit des Wiedereinstiegs in das Berufsleben zu erleichtern, wäre es ratsam, für eine Kinderbetreuung zu sorgen.

Da im Gruppenprozess ein reger kommunikativer Austausch gewünscht ist, sollten die Teilnehmer in der Lage sein, sich in der deutschen Sprache auszudrücken. Für das Erstellen der Bewerbungsunterlagen sind Grundlagenkenntnisse im Word-Programm die Voraussetzung dafür, um selbständig arbeiten zu können. Damit die Teilnehmenden sich auf den Bewerbungsprozess konzentrieren können, sollten sie keine akuten existentiellen Probleme zu bewältigen haben, weil diese den Entwicklungsprozess einschränken würden. Die Gruppe sollte nicht mehr als 15 Teilnehmer/innen haben, die im Idealfall von drei Coaches betreut werden. Dabei ist vorgesehen, dass jeder Coach eine bestimmte Rolle übernimmt. Ein Coach leitet die Gruppenprozesse an und sorgt für den strukturellen Prozessablauf. Der zweite Coach konzentriert sich auf die Einzelcoachings, dabei ist es vorteilhaft, wenn dieser einen psychologischen Berufshintergrund hat. Die dritte Person sollte zum Arbeitsmarkt und den Arbeitgeber/innen im direkten *Kontakt* stehen und aktive Unterstützung bei der Realisierung der geplanten Bewerbungsstrategien geben. Die klare Rollenverteilung gibt den Teilnehmenden eine Orientierung und fordert sie, eigenverantwortlich zu entscheiden, mit welchem Anliegen sie sich an wen wenden.

Einigkeit über die gemeinsame humanistische Grundhaltung und personenzentrierte Vorgehensweise muss die Basis des gemeinsamen Handelns der Coaches sein. Das bedeutet, dass die möglichst durchgängig nicht-direktive<sup>43</sup> Beratungstechnik angewendet wird und sie bereit und befähigt sind, sich in die Gefühlswelt der erwerbslosen Personen einzulassen. Um diese nicht-direktive Kommunikation verständlich zu machen, hat Rogers in seiner Praxisbroschüre für helfende Laien, die Kriegsheimkehrer betreuten, die wichtigsten Elemente dieser Technik erläutert, die im

---

<sup>42</sup> Der Begriff Gender bezeichnet das soziale oder psychologische Geschlecht einer Person im Unterschied zu ihrem biologischen Geschlecht. Die Zusammensetzung der Gruppe sollte in dieser Beziehung ein Gleichgewicht zwischen beiden Geschlechtern fördern.

<sup>43</sup> Üblicher Sprachgebrauch ist auch nondirektiv oder non-direktiv siehe auch Rogers (1972).

folgenden auszugweise dargestellt werden: „...gib keine Anweisungen, diskutiere nicht mit Ratsuchenden, bewerte ihn nicht, lass dich nicht von Mitleid mitreißen, Mitleid hilft nicht, identifiziere dich nicht, moralisiere nicht, sprich nicht zu viel und lass es die Stunde des Klienten sein und nicht deine sein...“ (Groddeck 2006, S. 87). Auch wenn das für die Berater/innen nicht in allen Situationen leicht ist, so muss diese Art der Kommunikation handlungsleitend sein, weil sonst die Gruppenatmosphäre beeinträchtigt und wertvolle Veränderungsprozesse gestört werden könnten.

Die gemeinsame Zusammenarbeit der drei Berater/innen ermöglicht es, den von Straumann geforderten Qualitätskriterien einer professionellen Beratung gerecht zu werden, indem sie veranlasst werden „...fallbezogen in der Selbstevaluation (oder unter supervisorischer Anleitung) zu reflektieren und selbstoptimierend zu differenzieren...“ (Straumann 2001, S. 84). Diese Aussage halte ich für besonders wichtig, weil die Berater/innen in ihrer Rolle kongruent und authentisch sein müssen, um sich wirklich einlassen zu können. Dazu gehört, dass sie ihre eigenen Gefühle, *Abwehrverhalten* und unterschwelligen Wahrnehmungen ständig kritisch hinterfragen und diese mit den Kollegen/innen austauschen, um eigene Inkongruenzen bearbeiten und das eigene *Selbst* ständig aktualisieren zu können. Ziel der personenzentrierten Kommunikation ist es, sich bedarfs- und bedürfnisgerecht auf die einzelnen Personen in der Gruppe einzustellen und die oft diffuse Komplexität der Problemstellungen zu reduzieren. Im Kontext der erwerbslosen Personen im ALG-II-Hilfebezug versteht sich personenzentrierte Beratung auf Grund ihrer interaktionstheoretischen Grundannahme stets im ganzheitlichen Zusammenhang. Straumann führt mit Bezug auf Wiesner (2000) aus, dass die zunehmende Individualisierung von Lebensläufen eine differenzierte Beratung erfordert, „...ohne die Sozialität und gesellschaftliche Einbezogenheit außer Acht zu lassen. So will sie etwa den Funktionsverlust der Familie in Problemklärungen und ihre Desorganisation, die ein ungeahntes Maß angenommen hat, mit berücksichtigen...“ (Straumann 2001, S. 85).

Das Konzept sieht eine Teilnahme von mindestens acht Wochen vor. Für die tägliche Anwesenheit sind acht Stunden empfehlenswert, um die ALG II-Bezieher/innen an den Rhythmus in der realen Arbeitswelt zu gewöhnen. Weiterhin halte ich die Möglichkeit der Nachbetreuung an einem Tag in der Woche nach Ablauf des Projektes für die Dauer von einem Jahr für unbedingt erforderlich. Sie begründet sich auf der Tatsache, dass ich vor allem bei ALG II-Empfänger/innen oft erlebt habe, dass deren Arbeitsverhältnisse

nach der Probezeit beendet wurden, ohne dass diese über die Gründe informiert wurden. Diese intensive Betreuung in der Zeit der Reintegration in den Arbeitsprozess hat nicht nur eine präventive, sondern auch eine stabilisierende Funktion. Dadurch erhalten die Teilnehmenden die Sicherheit, bei auftretenden Fragen im neuen Arbeitsfeld oder Konflikten mit der Umwelt die vertrauensvolle Beziehung zu den Berater/innen für die Aktualisierung des eigenen Handelns nutzen zu können. Siegrist macht in Bezug auf die Nachbetreuung darauf aufmerksam, dass „...Probleme, die zum Teil verdrängt wurden, an die Oberfläche gelangen, aber während der relativ kurzen Kursdauer nicht ganz bearbeitet werden können...“ (Siegrist in Kieselbach & Wacker 1987, S. 452).

Für ein effektives Arbeiten werden drei Räume benötigt. In einem Raum sollten entsprechend der Anzahl der Teilnehmer/innen Computerarbeitsplätze zur Verfügung stehen. Ein zweiter Gruppenraum wäre mit beweglichem Mobiliar notwendig und ein dritter, kleinerer Raum für die Einzelcoachings. Auf weitere Details möchte ich im Rahmen dieser Arbeit nicht eingehen.

### **3.2 Rubikon-Handlungsmodell**

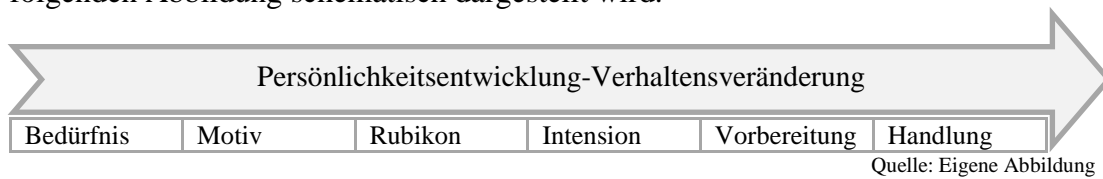
Da es bei dem Beratungsprozess darum geht, die Handlungsfähigkeit von erwerbslosen Personen zu fördern, orientiert sich der Ablauf des Coachings an dem erweiterten motivationspsychologischen Modell des ursprünglich von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990) entwickelte Rubikon-Modell<sup>44</sup>. Grawe (1998) hat dieses Modell um die Phase erweitert, die sich auf die Entstehung der bewussten und unbewussten Bedürfnisse bezieht.

Das Modell wurde von Heckhausen wissenschaftlich begründet, beschreibt die Entwicklung von Handlungszielen und gibt professionellen Berater/innen eine Orientierung, wie diese Prozesse unterstützt werden können (Storch & Krause 2003, S. 57 ff.). Wie diese Autoren bereits ausführlich dargestellt haben, besteht das Rubikon-Modell aus fünf Phasen und unterscheidet in Bedürfnis, Motiv, Intension, präaktionaler Vorbereitungsphase und Handlung.

---

<sup>44</sup> Den Begriff „Rubikon“ wählte Heckhausen in Anlehnung von Gaius Julius Cäsar, der im Jahr 49 vor Christus mit den Worten: „...der Würfel ist gefallen...“ kundtat, dass er nach der Phase des Abwägens und Überlegens den Entschluss gefasst hatte, mit seinem Heer den Fluss „Rubikon“ zu überschreiten und einen Bürgerkrieg zu beginnen. Der Ausdruck „den Rubikon überschreiten“ steht als Metapher dafür, sich unwiderruflich auf eine geplante Handlung einzulassen und symbolisiert das Grundproblem von zielorientiertem Handeln, das einerseits aus der Wahl der Ziele und andererseits aus der Realisierung dieser Ziele besteht.

Diese fünf Phasen dienen gleichzeitig als Orientierung für den Beratungsprozess, der in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt wird.



Dieses Prozessmodell zeigt, welche Stadien ein Wunsch durchlaufen muss, bis der betreffende Mensch soweit mobilisiert, motiviert und aktiviert ist, dass dieser Wunsch zu einem klaren Ziel wird und mit Willenskraft zu einer Handlung führt. Vor allem in der Situation der Erwerbslosigkeit kann es zu einem Durcheinander von Zielen kommen, die nicht miteinander harmonieren oder widersprüchlich sind. Oft berichten erwerbslose Menschen darüber, dass sie nicht in der Lage sind, sich für eine Stelle zu entscheiden und sich deshalb handlungsunfähig fühlen. Dieses Phänomen wird von Gollwitzer als „...die Grundprobleme einer jeden Motivationspsychologie, die Wahl von Handlungszielen einerseits und die Ziele andererseits...“ beschrieben (Gollwitzer 1991, S. 39).

### 3.3 Rituale

Menschen, die längere Zeit erwerbslos sind, vermissen meist Struktur und Kontinuität in ihrem Tagesablauf. Das geht auch eindeutig aus den Untersuchungen der Marienthalstudie hervor (Jahoda et al. 1960, S. 83-92). Nach Vogt & Dreesen erfüllen Rituale den Zweck, Kontinuität in Situationen herzustellen, in denen sich Menschen verunsichert und instabil fühlen. Sie beschreiben die vier verschiedenen Funktionen des Rituals wie folgt: „...Sie helfen, Kontinuität und Gemeinsamkeit zu fördern, Schutz und Kraft zu geben, soziale und psychische Übergangsprozesse zu strukturieren und Heilung zu bewirken...“ (Vogt & Dreesen 2008, S. 9).

Deshalb findet jeden Tag eine Morgenrunde statt, die es den Teilnehmenden ermöglicht, in aktiven Austausch miteinander zu kommen. Dabei wird das Feedback-Geben geübt und unterschiedliche Themen zum Gegenstand gemacht, welche die Teilnehmenden neue Aspekte ihrer eigenen Persönlichkeit bewusster *wahrnehmen* lassen. Sie lernen gleichzeitig positive und negative Empfindungen in der eigenen Person zu unterscheiden und zu benennen. Dieses eigene *Erleben* verbessert deren kommunikativen Fähigkeiten und indem sie über ihre Gefühle nachdenken, werden sie mutiger, auch darüber zu sprechen. Wenn sie *erleben*, dass ihre Worte jemand anderem helfen, sich besser zu fühlen, sensibilisiert sich deren *Wahrnehmung* gegenüber der

eigenen Person, was eine Stärkung des Selbstwertgefühls zur Folge hat. Es werden in dem Beratungsprozess noch weitere Rituale praktiziert, die dazu dienen, Beobachtungen, Gedanken und Gefühle zu verbalisieren, dadurch bewusster wahrzunehmen und die Unterstützung der anderen anzunehmen. Eine wesentliche Funktion haben diese Morgenrunden auch für die Ideenfindung neuer beruflicher Perspektiven. Deshalb erhalten die Teilnehmenden Gelegenheit, ihre Berufsfelder ausführlich zu präsentieren und Ideen zu beruflichen Zielsetzungen von anderen zu empfangen.

Storch & Krause beschreiben, dass Intensionen trotz guter Vorsätze und hoher Motivation oft im Alltag untergehen. Als Ursache geben an, dass für die neuen Intensionen noch keine automatisch abrufbaren Handlungsmuster verinnerlicht sind bzw. neuronale Vernetzungen bestehen. Die unbewusst gesteuerten Handlungen werden, wie z.B. Autofahren, implizierte Prozesse genannt. Explizierte Prozesse sind Komponenten der Handlungssteuerung, die mit dem *Bewusstsein* verbunden sind und sprachlich vermittelt werden können. Expliziertes Wissen setzt reflektiertes Vorgehen voraus. In schwierigen und überraschenden Situationen werden meist nur implizierte Prozesse handlungsleitend, weil nicht genügend Zeit zum Nachdenken da ist. Um expliziertes Wissen in implizites Wissen zu verwandeln, gibt es drei Wege, die zur Bildung von Automatismen führen (Storch & Krause 2003, S. 67-71). Der erste Weg verläuft über bewusstes Lernen, häufige Wiederholungen, Übungen und Trainings.

Der zweite Weg ist eine Form des unbewussten Lernens, das so genannte Priming<sup>45</sup>. In Experimenten wurde von dem Sozialpsychologen Bargh (1996) nachgewiesen, dass durch Priming Emotionen, Einstellungen, Ziele und Absichten unbewusst aktiviert werden (Storch & Krause 2003, S. 68 ff.). In dem bekanntesten Sprachexperiment von Bargh (1996) hatte sich eine Gruppe von Versuchspersonen mit Worten alter Menschen beschäftigt, die andere Gruppe mit neutralen Worten. Im Anschluss des Sprachexperimentes wurde die Zeit beobachtet, die die Gruppen benötigten, um den Korridor hinunter zu gehen. Die Gruppe mit dem Alters-Priming benötigte signifikant mehr Zeit als die Kontrollgruppe. Daraus wurde von Bargh (1996) abgeleitet, dass die Personen, die sich mit dem Thema des Alterns beschäftigt hatten, durch das Priming unbewusst neuronal aktiv geworden sind. Das wurde in dieser Versuchsgruppe durch

---

<sup>45</sup> Damit ist hier gemeint, dass ein vorangegangener Reiz implizite Gedächtnisinhalte aktiviert kann.

den Einfluss auf das Handeln<sup>46</sup> deutlich. Bringt man das unbewusste Priming mit den Zielen<sup>47</sup> in Verbindung, die von den erwerbslosen Personen bewusst verfolgt werden sollen, kann ein so genannter automatischer Wille ausgelöst werden. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass das zielrealisierende Handeln unterstützt wird, weil dieser Automatismus als implizierter Modus abrufbar wird.

Der dritte Weg, der sich für die praktische Umsetzung von neuen Intensionen ergibt, ist die bewusste Handlungsplanung. Dabei unterscheidet man in Ziel- und Ausführungsintension. Eine Zielintension hat die Form: „Ich beabsichtige X zu tun.“, eine Ausführungsintension hat die Form: „Ich beabsichtige, in folgender Weise X zu tun, wenn die Situation Y eintritt“. Da die Ausführungsintensionen konkreter und sorgfältiger geplant sind, wird das *Gefühl* der persönlichen Verpflichtung erhöht. „...Zielintensionen, die in Ausführungsintensionen verwandelt wurden, werden dreimal so oft in Handlungen umgesetzt ...“ und „...entfalten ihre Wirkung noch lange Zeit, nachdem die Intension gebildet wurde...“ (Storch & Krause 2003, S. 70). Gelingt es, die erwünschten Handlungsmuster in der präaktionalen Phase mental zu erproben und zu vertiefen, werden sie später automatisch ausgelöst und benötigen nur noch wenige bewusste Verarbeitungsprozesse. Das hilft den Menschen, mit dem zielgerichteten Handeln zu beginnen. Aus diesem Grund kommen in dem Coachingprozess Methoden und Interventionen zur Anwendung, die alle drei Wege aktivieren.

### 3.4 Prozessverlauf der Gruppe

Greif versteht unter einer Gruppe aus der Sicht der Sozialpsychologie zwei oder mehrere Personen, die in direktem *Kontakt* miteinander stehen, miteinander interagieren und ein „Wir-Gefühl“ entwickelt haben (Greif 2009, S. 301 ff.). Im deutschen Sprachgebrauch wird eine Gruppe dann als „Team“ bezeichnet, wenn kooperativ und harmonisch zusammengearbeitet wird, das heißt, eine positive Bewertung der Akteure erfolgt (Greif 2009, S. 302). Die Entwicklung einer Gruppe verläuft nicht geradlinig und durchläuft unterschiedliche Phasen, bevor sie arbeitsfähig wird. Tuckmann (1965) hat sein bekanntestes Modell der Teamentwicklung in vier aufeinanderfolgende Entwicklungsschritte und die Auflösungsphase gegliedert: 1. Orientierungsphase (forming), 2. Konfrontationsphase (storming), 3. Kooperationsphase (norming), 4. Wachstumsphase (performing) und 5. Auflösungsphase (adjourning) (König & Volmer 2008, S. 316 ff.).

<sup>46</sup> In dem Fall ist die Geschwindigkeit des Laufens gemeint.

<sup>47</sup> Wie z.B.: neu geschaffene Berufsprofile, innovative Unternehmen u.a..

Die Dauer dieser Phasen ist unterschiedlich und abhängig von den Akteuren und den kommunikativen Fähigkeiten der Gruppe. Deshalb werden die Interventionen für die Gruppenprozesse so ausgewählt, dass die Teilnehmenden im ständigen Austausch miteinander sind, was dazu führt, dass sie im Laufe der Zeit unbewusst lernen, ihre Gefühle, Beobachtungen, Wünsche aber auch ihren Ärger wertschätzend auszudrücken. Das hat zur Folge, dass nach meinen bisherigen Erfahrungen vor allem bei Gruppen von erwerbslosen Personen die Storming-Phase sehr kurz ist, wenn die einzelnen Teilnehmenden der Gruppe ein starkes, persönliches Interesse an ihrer eigenen Weiterentwicklung haben und erkennen, dass andere ähnliche Bedürfnisse haben und sich gegenseitig dabei unterstützen, die selbsternannten Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund konzentriere ich mich in der Rolle als Beraterin auf die Gestaltung vertrauensvoller Beziehungen der Teilnehmenden untereinander. Das ist meiner Meinung nach die wichtigste Voraussetzung für die Entwicklung der einzelnen Persönlichkeiten, die auch Rogers „Theorie der zwischenmenschlichen Beziehung“ entspricht (Rogers 1991, S. 61).

Das oben genannte Modell von Tuckmann wurde von Babara Langmaack und Michael Braune-Krickau (2000) weiter entwickelt. Sie fassen Storming und Norming zusammen und benutzen folgende Gliederung (König & Vollmer 2008, S. 318 ff.):

- Phase 1: Ankommen, sich orientieren und *Kontakt* aufnehmen
- Phase 2: Gärung und Klärung
- Phase 3: Arbeitslust und Produktivität
- Phase 4: Transfer, Abschluss und Abschied

Diese Phasen dienen gleichzeitig als Struktur für den Coaching-Prozess. Die Methoden unterstützen diese Phasen und haben das Ziel, dass möglichst alle Teilnehmenden den Gruppenprozess aktiv mitgestalten. Das entspricht der personzentrierten Grundhaltung von Rogers, der dazu schreibt: „...besteht die Verantwortlichkeit des Leiters in erster Linie darin, den Ausdruck von Gefühlen und Gedanken seitens der Gruppenmitglieder zu erleichtern...“ (Rogers 1974, S. 14). Wenn das dem Leiter gelingt, wird nach meinen eigenen praktischen Erfahrungen die Gruppe in kurzer Zeit die Phase 3 erreichen. In den folgenden Kapiteln wird ausführlich die Vorgehensweise des Gruppenprozesses beschrieben, wobei hier vor allem auf die Methoden und Interventionen eingegangen wird,



die sich in der Praxis als besonders wirkungsvoll und erfahrungsfördernd erwiesen haben.

#### 3.4.1 Ankommen, sich orientieren und *Kontakt* aufnehmen

Die erste Begegnung mit den Kursteilnehmer/innen ist entscheidend für den erfolgreichen Verlauf des gesamten Coaching-Prozesses. In dieser Phase geht es darum, Vertrauen aufzubauen, Orientierung zu geben und die Kontaktaufnahme untereinander anzuregen, damit ein dialogischer Austausch erfolgen kann. Erwerblose Personen, die meist aufgrund unangenehmer Vorerfahrungen misstrauisch und ängstlich sind, brauchen ein soziales und emotionales Klima der Vertrautheit und Solidarität, um zumindest ansatzweise Selbstsicherheit finden zu können. Sie sollen *erfahren*, was selbstbestimmtes Lernen und eigenverantwortliches Handeln bedeutet, auch wenn diese Personen in der Situation der Erwerbslosigkeit eher autoritätsfixiert sind. Deshalb empfiehlt Siegrist „...eine einfache Sprache, Erfahrungserlebnisse, keine abstrakte Stoffvermittlung...“ (Siegrist in Kieselbach & Wacker 1978, S. 443). Weiterhin geht es darum, dass die Teilnehmenden passende Worte dafür finden, was sie im Zusammenhang mit der Erwerbslosigkeit erlebt haben und was sie in der gegenwärtigen Situation noch nicht oder nur unklar in sich selbst *wahrnehmen* und *symbolisieren* können. Deshalb werden sie zukünftig in unterschiedliche Reflexionsprozesse eingebunden.

Die Persönlichkeit des Coaches, seine Fähigkeit sich in die Welt der anderen einzufühlen und sein Verhalten sind die wichtigsten Interventionen, die eine wertschätzende Atmosphäre erzeugen kann. Grundlage der Zusammenarbeit ist die tragfähige und vertrauensvolle Beziehung zwischen den Coaches und den Teilnehmenden. Als professioneller Coach legte ich deshalb Wert darauf, eine Beziehung auf gleicher Augenhöhe zu jedem Mitglied der Gruppe herzustellen. Dazu unterstreicht Rogers deutlich, dass „...der Stil des Leiters und sein eigenes Konzept des Gruppenprozesses für die *Erfahrung* und das Verhalten der Gruppe ausschlaggebend ist...“ (Rogers 1974, S. 15).

Am Eingang des Kursraumes werden die erwerblosen Personen mit einem Schild: „Herzlich Willkommen, wir freuen uns auf Sie!“ begrüßt. Das hilft den ALG II-Antragsteller/innen, ihre Hemmungen und die Angst vor dem Unbekannten zu überwinden. Die ankommenden Teilnehmenden werden gebeten, an einem Gruppentisch Platz zu nehmen, bis die Gruppe vollständig ist. Auf dem Tisch liegt für jede Person als Begrüßungsgeschenk ein kleines Schokoladenherz. Das löst bei den

Teilnehmenden meist ein überraschendes Lächeln aus, unterstützt das herzliche Willkommen durch eine Handlung und regt meist zu ersten Gesprächen untereinander an. Dieses Beziehungsangebot, das auf der Persönlichkeitstheorie von Rogers beruht, bietet den erwerbslosen Personen bereits ab dem ersten Tag soziale Unterstützung, Nähe und Anteilnahme an.

Für die Gestaltung der zukünftigen Gruppenatmosphäre ist die Authentizität und die Offenheit des Coaches sein wichtigstes Potenzial. Rehtien beschreibt: „...er tut dies dadurch, dass er in seinem eigenen Verhalten ein Modell anbietet...“ (Rehtien 1995, S. 105). Deshalb erkläre ich z.B. am Anfang, dass ich mir Namen nur schwer merken kann, wenn ich keine Bilder oder Geschichten dazu habe. Ich bitte deshalb die Teilnehmenden nicht nur ihren Namen zu schreiben, sondern ein kleines Bild auf das Namensschild zu malen. Dieses Vorgehen hat sich als nützliche Intervention im Sinne Rogers` erwiesen, weil die Teilnehmenden *Erleben*, dass ein Coach auch Schwächen hat, diese auch benennt und sie um Unterstützung bittet. Die meisten Personen haben ein feines Gespür dafür, in welchen Fällen Anerkennung und positives Feedback nur als Technik eingesetzt wird und wann es wirklich von Herzen kommt. Indem sich die Coaches öffnen, laden sie die Gruppe ein, dies ebenfalls zu tun.

Sind alle Teilnehmenden anwesend, tritt ein Coach in der Rolle als Kursleiter mit jeder Person das erste Mal direkt in *Kontakt*. Die Teilnehmenden werden einzeln darum gebeten, ihren Namen zu nennen, die „Eselsbrücke“ bzw. das Bild zum Namen nochmals zu erläutern, so dass gleichzeitig alle Anwesenden auch die Möglichkeit erhalten, miteinander vertraut zu werden. Diese Art der ersten Begegnung schafft beidseitiges Vertrauen und ermutigt die Teilnehmenden über sich selbst nachzudenken, inwieweit sie sich auf die Gruppe einlassen wollen. Dabei ist zu beobachten, dass sich die Körpersprache und Mimik verändert, dass sich einige entspannen und miteinander in Blickkontakt kommen. In dem sich die Anwesenden als Mensch und nicht als „Fall“ wahrgenommen fühlen, beginnen sie sich zu entspannen.

Um das Vertrauen der Teilnehmenden zu den Coaches zu vertiefen, benötigen sie Sicherheit darüber, was sie erwartet und was sie selbst tun müssen. Deshalb wird nach einer kurzen Begrüßung das Ziel und der Verlauf des Coaching-Prozesses erläutert und mit einer Power-Point-Präsentation visualisiert. Diese enthält die formellen Informationen, die konkrete Formulierung der Zielstellung und den Nutzen für die Einzelpersonen. Es wird erläutert, dass der Schwerpunkt in den ersten vier Wochen die

Gruppenarbeit sein wird, um die Ressourcen für einzelne erfahrbar und für alle sichtbar werden zu lassen. In den darauf folgenden Wochen wird den Einzelberatungen mehr Raum gegeben, um jedem die Möglichkeit zu geben, im kreativen Tun eigene schöpferische Talente selbst zu *erfahren*, die für die zukünftigen Bewerbungsstrategien benutzt werden können. Der Gruppe wird bewusst gemacht, dass deren aktive Teilnahme als Feedback-Geber ständig gefragt ist und für den Lernerfolg jeder Person förderlich sein wird. Weiterhin werden die Teilnehmenden bereits zu diesem Zeitpunkt darauf vorbereitet, dass ihr Mut besonders in den aktiven Trainingsmodulen gefordert sein wird, wie z.B. Selbstpräsentationen, Rollenspiele, Telefontraining u.a., weil sie sich gegenseitig konstruktiv unterstützen müssen, um in zukünftigen Bewerbungsgesprächen erfolgreicher zu werden.

Das Verständnis für Coaching wird mit dem Bild eines „Kutschers“ verdeutlicht, der die Gruppe in der Gegenwart abholt und bis zur Arbeitsaufnahme begleitet. Dabei wird deutlich benannt, dass für die Richtung und das Ziel der Bewerbungsbemühungen die Teilnehmenden selbst verantwortlich bleiben. Das Coaching wird als Chance zur Weiterentwicklung angeboten, als Einladung auf eine Reise zu sich selbst und dem jeweils individuell benannten persönlichen und beruflichen Ziel (vgl. Kapitel 2.2).

Wenn möglich, wird am Ende der Präsentation eine Person, die bereits Arbeit gefunden hat, gebeten, zu der Gruppe zu kommen, um über ihre eigenen Erfahrungen im Gruppencoaching zu berichten. Das wirkt ermutigender und überzeugt mehr, als wenn nur Beispiele von anonymen Personen genannt werden, die ihre Arbeitssuche anfangs als ausweglos bewerteten und durch neue Strategien einen passenden Arbeitsplatz gefunden haben. Meist haben die Teilnehmenden im Anschluss des formellen Teils das dringende Bedürfnis, sich auszutauschen und noch offene Fragen zu klären. Deshalb werden in einer offenen Gesprächsrunde die unterschiedlichen Anliegen und Fragestellungen besprochen. Die Teilnehmenden verhalten sich meist in dieser Phase noch zurückhaltend, höflich und tasten sich vorsichtig ab, deshalb ist das gemeinsame Kennenlernen der nächste Schritt.

#### 3.4.1.1 Gruppenprozess-Partnerinterview

Die meisten erwerbslosen Personen zeigen sehr wenig Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und fühlen sich deshalb entlastet, wenn sie in einer fremden Umgebung nicht über sich selbst reden müssen. Deshalb wird für das gemeinsame Kennenlernen das Partnerinterview gewählt, um den Teilnehmenden die Möglichkeit zu bieten, in einem

geschützten Rahmen über sich selbst zu sprechen und sich mit einer anderen Person ausführlich austauschen zu können. Das erfüllt das Bedürfnis jedes Menschen nach *positiver Beachtung* und bewirkt, dass Teile des *Selbstkonzeptes* bewusst werden. Wie bereits unter Kapitel 2.1.3 beschrieben, versteht Rogers unter *Selbstkonzept*, wenn die Person über sich oder ihre eigenen Sichtweisen spricht, so wie sie sich selbst in dem Augenblick wahrnimmt. Rogers ist der Annahme, dass es sich dabei um einen fließenden Prozess handelt, der sich zu jedem beliebigen Zeitpunkt verändern kann und nicht immer bewusst sein muss (Rogers 1991, S. 26).

Mit dieser Methode werden die Teilnehmenden erstmalig zur Selbstreflexion angeregt, eigene Wünsche und Bedürfnisse werden ihnen selbst bewusster und der erste Schritt zur Kontaktaufnahme untereinander wird ermöglicht. Es hat sich als hilfreich erwiesen, den jeweiligen Interviewpartner/innen Anhaltspunkte dafür zu geben, welche Informationen nützlich für die zukünftige Zusammenarbeit und Zielerreichung sein können. Deshalb werden alle Teilnehmenden gebeten, sich in die Rolle von Arbeitgeber/innen zu versetzen, um ein *Gefühl* dafür zu bekommen, welche Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse die Person im beruflichen und privaten Bereich mitbringt, die für zukünftige Arbeitgeber/innen von Bedeutung sein könnten. Ein Fragebogen lenkt die Aufmerksamkeit in Richtung der individuellen Ressourcen. Dazu eignen sich zirkuläre Fragen, wie z.B.: Was haben ihr letzten Vorgesetzten und ihre ehemaligen Kollegen/innen besonders an ihnen geschätzt? Welche Eigenschaften bzw. Fähigkeiten waren ihnen in der Vergangenheit besonders hilfreich, sich in eine neue Arbeitsaufgaben einzuarbeiten? Was fällt ihnen besonders leicht und wie könnten sie andere damit unterstützen?. Die Fragen sind so gemischt, dass neben Informationen zu den Personen auch Fragen zu persönlichen Interessen, besonderen Fähigkeiten und Begabungen gestellt werden, die sie auch der Gruppe als Unterstützung anbieten könnten. Jeweils zwei Teilnehmende interviewen sich gegenseitig und stellen sich anschließend in der Runde vor.

Dieser Weg des Kennenlernens bewirkt, dass die Teilnehmenden über eigene Bedürfnisse und Sichtweisen differenzierter nachdenken und dadurch ein angenehmes *Gefühl* in sich selbst *erleben*. Die Tatsache, dass sich ihnen auch andere Personen zuwenden und interessiert zuhören, bewirkt eine verstärkte *Wahrnehmung* der eigenen Person. Durch diese *Selbsterfahrung* wird der Prozess der *Selbstaktualisierung* eingeleitet. Nach Rogers sind „...Selbsterfahrungen das Rohmaterial, aus dem das

organisierte *Selbstkonzept* (vgl. Kapitel 2.1.6.) geformt ist...“ (Rogers 1991, S. 26). Diese Erfahrungen sind aus meiner Sicht vor allem für erwerbslose Personen eine wichtige Voraussetzung für den Veränderungsprozess, der nötig ist, um sich später erfolgreich bewerben zu können.

Im *Kontakt* miteinander entdecken die Teilnehmenden Gemeinsames und Unterschiedliches, *Erfahren* etwas über sich selbst und die Anderen. Das sorgt für emotionale Entspannung und gleichzeitig für Stärkung des Gefühls für sich selbst, weil ihnen durch das Sprechen die eigene Wertigkeit bewusster wird. Das Gemeinsame, die Erwerbslosigkeit, führt dazu, dass sie sich verbunden fühlen und dadurch wächst auch das Vertrauen untereinander.

Bei der Moderation in der Runde achten die Coaches darauf, dass die bereits sichtbaren Ressourcen benannt und miteinander verknüpft werden, was den Prozess der *Selbstaktualisierung* (vgl. Kapitel 2.1.6.) weiter unterstützt. Dazu benutzen sie die Feedback-Regeln (vgl. Kapitel 2.1.7.1) und bitten die jeweilige Personen vorher um Erlaubnis. Bei jeder Vorstellung ist es sinnvoll, Rückfragen zu stellen, ob die Inhalte dem Gesagten entsprechen und was die Person noch ergänzen möchte. Am Ende der Vorstellungsrunde fragen die Berater/innen jeden Teilnehmenden danach, wie es ihnen ergangen ist, was sich bei ihnen verändert hat bzw. welche Gefühle sie hatten.

Selbstwertstärkend wirkt am Ende auch die „Feedback-Runde“, in der sich die Teilnehmenden untereinander mitteilen, was sie an dem Gesprächspartner besonders angenehm und positiv empfunden haben. Vor allem erwerbslose Personen, die wenig soziale Kontakte haben, benötigen mehrere Wiederholungen positiver Feedbacks, bevor sie in der Lage sind, diese anzunehmen und in ihr *Selbstkonzept* integrieren können.

### 3.4.2 Gärung und Klärung

Die Erfahrungen der Erwerbslosigkeit werden von den Teilnehmenden unterschiedlich verarbeitet, führen jedoch bei der Mehrheit der Betroffenen zu einem Zustand der *Inkongruenz*<sup>48</sup> von dem *Selbst* und der *Erfahrung* mit der Umwelt (Rogers 1991, S. 29). Die Personen sind verletzlich, spüren *Angst*, empfinden ihre Umwelt als *Bedrohung* und

---

<sup>48</sup> Inkongruenzen nimmt die Person in ihrem Innern als Zustand von Spannung und Unwohlsein wahr (Rogers 1991, S. 29).

reagieren mit unterschiedlichen *Abwehrverhalten*<sup>49</sup> auf diese subjektiven Empfindungen.

Nach außen wird dies meist durch eine gebückte Körperhaltung, ein kindliches, angepasstes Verhalten und dem Vermeiden von Blickkontakt sichtbar. In der Sprache äußern sich diese Mechanismen dadurch, dass die Betroffenen dazu neigen, Erlebtes zu generalisieren und zu pauschalisieren, was dazu dient, sich vor weiteren negativen Erfahrungen zu schützen. Häufig kommt es vor, dass die Betroffenen überhaupt nicht über ihre schmerzvollen Erfahrungen sprechen, diese nur schwer verarbeiten oder akzeptieren können. Mit dem Ziel, die Teilnehmenden bei der Verarbeitung der negativ empfundenen Lebensereignisse zu unterstützen, hat sich die Methode des Kreislaufs der Veränderung bewährt, die ich im folgenden Absatz vorstellen werde.

#### 3.4.2.1 Gruppenprozess-Kreislauf der Veränderung

Wie bereits im Kapitel 1 beschrieben, *erleben* erwerbslose Personen ihre Situation meist als persönliche Krise. Kriz bestätigt das und beschreibt, dass „... die Menschen selbst, sich in den letzten Jahrzehnten daran gewöhnt haben, dass ihr Leben relativ sicher und kontinuierlich verläuft, sind mit vielfältigen neuen Risiken und Brüchen konfrontiert...“ werden, die sie oft nicht bewältigen können, weil sie bisher dafür keine Handlungsmuster entwickeln mussten (Kriz 2004, S. 11). Es ist deshalb wichtig, der Trauer einen Raum zu geben, die das Abschiednehmen von Vergangenen ermöglicht, um Neues entstehen zu lassen.

Der Kreislauf der Veränderung ist ein von Birgitt Williams entwickeltes Diagnoseinstrument, das unterschiedliche emotionale Phasen des Wandels beschreibt und insbesondere die Bedeutung von Trauerprozessen betont (Klein 2008, S. 49-51). Als Grundlage dient der Trauerzyklus der Sterbeforscherin Elisabeth Kübler-Roß, der fünf Phasen beschreibt, die jeder Mensch vor seinem Tod durchläuft. Klein beschreibt die Phasen wie folgt: „...Die erste Phase ist das Nichtwahrhabenwollen. In Phase zwei folgt der Zorn. In der dritten Phase, dem Verhandeln, findet sich der Mensch mit seinem Schicksal ab und setzt sich letzte Ziele. Doch er wird oft eingeholt von Phase vier, der Depression. Irgendwann in der letzten Phase, der Zustimmung, ist der Kampf vorbei. Wir sind ruhig, gefasst und schweigend und haben den Blick schon in eine andere

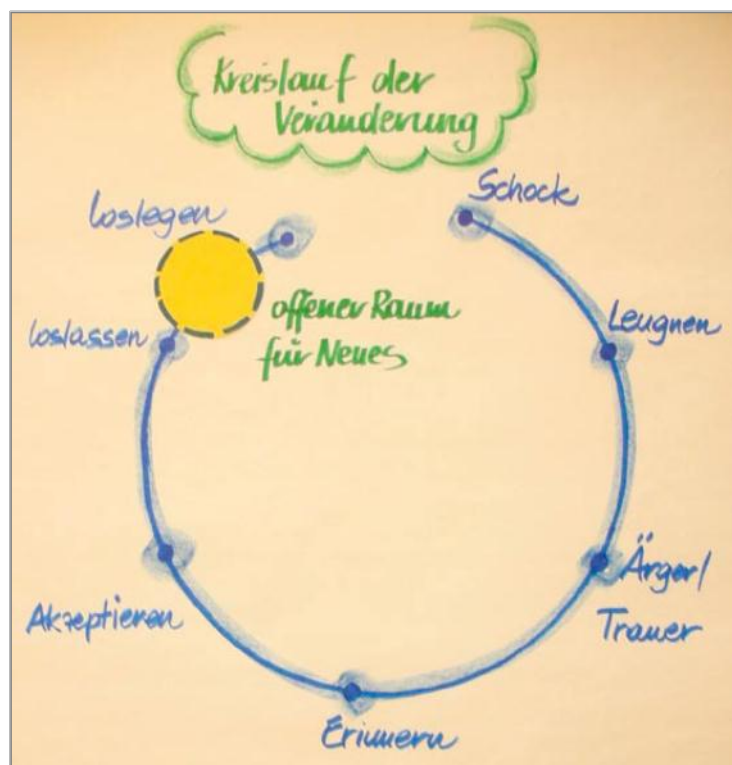
---

<sup>49</sup> Abwehrverhalten ist nach Rogers die Antwort des Organismus auf Bedrohung. Damit wird das Ziel verfolgt, die gegenwärtige innere Struktur aufrecht zu erhalten. Dieses Ziel kann durch Wahrnehmungsverzerrung und/oder Wahrnehmungsverleugnung erreicht werden. Auf diese Weise wird die innere Spannung reguliert und vorübergehend die Inkongruenz reduziert (Rogers 1991, 30-31).

Richtung gewandt...“ (Klein 2008, S. 50). Ziel dieses Vorgehens ist es, dass die Teilnehmenden die Trauer zulassen, in dem sie darüber reden, dabei aber nicht allein sind und gemeinsam Abschied nehmen können. Das ist notwendig, weil es zur emotionalen Entlastung führt und im „Hier und Jetzt“ die Öffnung für neue Perspektiven ermöglicht.

Den Teilnehmenden wird der theoretische Hintergrund des Kreislaufes der Veränderung mit dem Zitat von Kübler-Ross vorgestellt: „...alle Nöte, die dich im Leben heimsuchen, all die Widerwärtigkeiten und Alpträume, die dir wie Gottes Strafe vorkommen, sind in Wirklichkeit Geschenke. Es sind Gelegenheiten, um zu wachsen, und das ist der einzige Zweck des Lebens...“ (Kübler-Ross 1997, S. 361). Anschließend wird der Kreislauf wie in der Abbildung unten mit einer Leine auf dem Fußboden abgebildet und die jeweiligen Phasen mit farbigen, beschrifteten Moderationskarten markiert. Im nächsten Schritt laden die Coaches die Personen ein, sich an den Punkt zu stellen, der ihrer Meinung nach der Trauerphase entspricht, in der sie sich gerade befinden und sich über die Erlebnisse und Empfindungen austauschen, die sie im momentanen Augenblick spüren, wenn sie über ihre Kündigung bzw. Erwerbslosigkeit nachdenken.

### Kreislauf der Veränderung



Quelle: managerSeminare. Nr. 124

Dabei werden intensive Emotionen sichtbar, die der Klärung, der Beachtung und der Wertschätzung durch die Berater/innen bedürfen. Wichtig ist es dabei vor allem, alle Reaktionen der Teilnehmenden zu begrüßen, auch wenn es z.B. Aggressionen sind. Dafür ist die Methode des aktiven Zuhörens sehr hilfreich, weil sie sich dabei ermutigt fühlen, Worte für das zu finden, was sie bisher nicht ausdrücken konnten. Anschließend wird jede Person gebeten, eine Bitte an den Rest der Gruppe und die Coaches zu formulieren, die beinhaltet, welche Unterstützung sie sich wünschen, um ihren Heilungsprozess vollenden zu können.

Damit wird den Teilnehmenden ermöglicht, einen tieferen Einblick in die Welt anderer zu erhalten und mit ihnen zu fühlen. Dadurch *erleben* sie selbst die wohltuende Anteilnahme der Gruppenmitglieder, können ihre Abwehrhaltungen verändern und mehr Nähe zulassen. Indem die Teilnehmenden empathisches Einfühlen und Verstehen seitens der Berater/innen und der anderen Gruppenmitglieder *erfahren*, kommen sie selbst mit ihren eigenen Gefühlen in *Kontakt* und sind in der Lage, diese auch anzunehmen und eigene abwertende Mechanismen zu verändern. In diesem Prozess erhöht sich die Sensibilität der Bewerber/innen und macht ihnen bewusst, dass dieser Prozess ein Teil des Lebens und normal für alle Menschen ist.

Zum Schluss werden die Ergebnisse in Stichworten auf Moderationskarten geschrieben und an einer Pinnwand gesammelt. Danach erfolgt die Zusammenfassung der Ergebnisse und mit Schlussfolgerungen für das zukünftige Miteinander, was in das nächste Thema der Gruppenregeln überleitet.

Bevor sich die Teilnehmenden mit den Gruppenregeln beschäftigen, halte ich es für wichtig, meine Haltung als personenzentrierte Beraterin, die z.B. beinhaltet „*Akzeptanz* des anders Seins“, *Echtheit* bzw. „ehrlich sein“ und *Empathie* bzw. „einfühlen in die Welt des anderen“, nochmals deutlich zu beschreiben. Mit den Worten: „Ich bin davon überzeugt, dass die Lösung in ihnen liegt, auch wenn sie das heute noch nicht spüren!“ unterstreiche ich nochmals diese Einstellung. Das gibt den Teilnehmenden eine Orientierung und die Gewissheit, dass ihre Anliegen ernst genommen werden.

Es ermutigt sie außerdem, selbst den Prozess mit zu gestalten und Einfluss darauf zu nehmen, nach welchen Regeln sie arbeiten wollen. Das entspricht auch den Empfehlungen von Wirkner, die in ihren Ausführungen betont, dass die Frage nach Orientierung eine zentrale Rolle im personenzentrierten Coaching spielt (Wirkner 2007, S. 78).



Deshalb formuliere ich deutlich meine Erwartungen an die Teilnehmenden, sich einander wertschätzend und respektvoll zu begegnen. Damit gebe ich meiner Überzeugung Ausdruck, dass dies der einzige Weg zur positiven Veränderung ist. Die unten aufgeführten Kommunikationsregeln sollen dazu dienen, dass alle Teilnehmenden täglich üben und *erleben* können, wie angenehm diese Art der Kommunikation ist. Indem ich in der Rolle als Coach selbst diese unbedingt wertschätzende Haltung vorlebe und jedes Gruppenmitglied die positive Wirkung *erleben* kann, wächst das Bedürfnis, diese auch an andere weiterzugeben. Mit den ständigen Wiederholungen des Feedbacks werden die erwerbslosen Personen befähigt, untereinander wertschätzende Rückmeldungen als etwas Selbstverständliches zu praktizieren, was dazu führt, dass sie sich mehr und mehr angenommen und wertvoll fühlen.

Damit soll der Entwicklungsprozess gefördert werden, den Cohn als lebendiges Lernen bzw. Lehren bezeichnet und der aus ihrer Sicht das lebendige Leben begünstigt. Nach ihrer Überzeugung ist das Leben „...gekennzeichnet durch sich bewegende Neuorientierung und nicht durch Statik...“ (Cohn 1984, S. 354). Die nun folgenden Kommunikationsregeln entsprechen in einigen Punkten den Postulaten und den dazugehörigen Hilfsregeln, die Cohn im Rahmen ihres Modells der themenzentrierten Interaktion (TZI) aufgestellt hat (Cohn 1984, S. 358-365). Diese Regeln fördern laut Cohn die dynamische Balance zwischen der Person (Ich), der Gruppe (Wir), der Aufgabe (Es) und der nahen und fernen Umgebung (Globe)<sup>50</sup>, die von ihr als Basis für der TZI-Gruppenarbeit beschrieben wird.

Cohn gibt weiterhin folgender Überzeugung Ausdruck: „...Eine Gruppe wird nicht dadurch gestärkt, dass Personen ihre Individualität aufgeben, sondern dadurch, dass diese sich in der jeweiligen Gemeinschaft aktualisieren. Jeder Mensch verwirklicht sich in der Beziehung zu anderen und in der Zuwendung zur Aufgabe. Das „Wir“ wird stärker nicht durch die Mitglieder, die sich selbst aufgeben, sondern durch die, die sich eingeben...“ (Cohn 1984, S. 353, 355). Dieser theoretische Hintergrund wird der Gruppe auf eine verständliche Art nahe gebracht. Damit die Kommunikationsregeln jederzeit für alle präsent sind, werden diese auf einem Flipchart-Bogen an einer Wand im Kursraum aufgehängt und als Aufforderung formuliert:

---

<sup>50</sup> Die beschriebene Konstellation wird von Cohn symbolisch als gleichseitiges Dreieck in einer vielschichtigen-transparenten Kugel dargestellt. Damit soll ausgedrückt werden, dass „Ich“, „Wir“, „Es“ gleich wichtig sind, wie der Bezug zu der nahen und fernen Umgebung, mit der alle im Kontakt sind (Cohn 1984, S. 353).

- Gebe Feedback mit: „...ich höre...“, „...ich sehe...“, „...ich fühle...“ u.a.!
- Sprich mit „Ich“, statt mit „Man“ oder „Wir“!
- Formuliere in vollständigen Sätzen, damit deutlich wird, was Du willst!
- Zeige eine offene Körperhaltung, wenn Du etwas sagen oder empfangen willst!
- Äußere Unangenehmes und Kritik sofort!
- Übernimm selbst Verantwortung für Dein Handeln und Wohlbefinden!

Cohn weist darauf hin, dass Regeln nur dann helfen, „...wenn sie menschengerecht angewandt werden. Seelenlose, mechanische Kommunikation ist nicht menschengerecht...“ (Cohn 1984, S. 362). Deshalb liegt es in der Verantwortung der Berater/innen die wertschätzende Kommunikation authentisch und selektiv<sup>51</sup> vorzuleben, um zu zeigen, dass sie „in erster Linie Mensch und nicht Funktion“ sind (Cohn 1984, S. 369).

#### 3.4.2.2 Gruppenprozess-Regeln der Zusammenarbeit

Die Teilnehmenden erhalten anschließend ein Arbeitsblatt mit folgenden Fragen und der Bitte, zu jeder Frage eine Antwort auf eine Moderationskarte zu schreiben.

- Was wünsche ich mir vom Kurs?
- Was wünsche ich mir von den anderen Kursteilnehmern?
- Was wünsche ich mir vom Beraterteam?
- Was soll im Laufe des Kurses nicht passieren?
- Was werde ich selbst beitragen?

Im Anschluss werden die Antworten an einer vorbereiteten Pinnwand gesammelt und diskutiert. Der Coach in der Rolle als Moderator leitet die Gruppe an, bis sich die Teilnehmenden auf gemeinsame Regeln geeinigt haben. Zum Schluss erhält die Gruppe die Aufgabe, ein fantasievolles Plakat zu gestalten, auf dem die Regeln der Zusammenarbeit veröffentlicht werden.

---

<sup>51</sup> Cohn meint damit, dass „...Alles, was ich sage, soll echt sein, nicht alles, was echt ist, soll ich sagen...“ (Cohn 1984, S. 371).

Durch diese Methode lernt die Gruppe, miteinander zu arbeiten, kooperativ aufeinander einzuwirken und zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen. Die einzelnen Personen erhalten die Möglichkeit zu *erleben*, dass die eigene Meinung ernst genommen wird und übernehmen Verantwortung für sich selbst und für andere. Sie müssen Entscheidungen treffen und *erfahren*, dass sie mit ihrem Handeln etwas bewirken können. In der Praxis hat sich eine solche Methode bewährt, weil dieses gemeinsame Ergebnis einer Selbstverpflichtung gleicht, die handlungsfördernd ist und Entwicklungsprozesse unterstützt. Diese Meinung teilt auch Siegrist, der sagt: „...jeder Teilnehmer erfährt dadurch, wie kooperativ er ist und welche Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit notwendig sind...“ (Siegrist in Kieselbach & Wacker 1987, S. 445).

Auch Rogers ist der Überzeugung, dass „...das einzige das Verhalten signifikant beeinflussende Lernen das Lernen durch *Selbst-Entdecken* und *Selbst-Aneignen* ist...“ (Rogers, 1961, S. 271). Deshalb ist es notwendig die Teilnehmenden immer wieder zu ermutigen, ihre *Selbsterfahrung* zu vertiefen.

### 3.4.3 Arbeitslust und Produktivität

In der nächsten Phase geht es darum, die Teilnehmenden an ihre eigenen, meist nicht bewussten Teile des *Selbstkonzeptes* heranzuführen, negative Bewertungen bewusster werden zu lassen und durch den dialogischen Austausch mit anderen neu zu bewerten. Dazu eignet sich die Selbstbild-Fremdbild-Analyse als wirkungsvolle Methode. Rogers beschreibt in diesem Zusammenhang seine *Erfahrung* in Gruppen wie folgt: „...Mit verminderter Abwehr-Rigidität<sup>52</sup> können Individuen einander besser verstehen und im größeren Maße voneinander lernen. Es entwickelt sich eine Art von Rückkoppelung<sup>53</sup> von der einen Person zur anderen, so dass jedes Individuum erfährt, wie es den anderen erscheint und welchen Einfluss es auf die interpersonale Beziehung hat...“ (Rogers 1974, S. 14).

#### 3.4.3.1 Gruppenprozess-Fremdbild-Selbstbild

Die Fragebögen, die dafür entwickelt wurden, beinhalten dreißig Fragen, die mit einer fünfstelligen Skala bewertet werden können. Da es in dieser Arbeit vor allem um die Wirkung der Methoden geht, wird hier nicht näher auf die einzelnen Fragen eingegangen. Am Anfang erhalten alle Teilnehmenden den Fragebogen zum Selbstbild, den sie in einer kurz bemessenen Zeit in Einzelarbeit ausfüllen. Die Entscheidungen

<sup>52</sup> Damit ist hier Starrheit bzw. Unbeweglichkeit im Verhalten einer Person gemeint. Das kann sich u.a. durch zwanghaftes Verhalten oder fehlender Fähigkeit zur Selbstreflexion zeigen.

<sup>53</sup> Rückkoppelung entspricht dem heute geläufigen Begriff des Feedbacks.

sollten möglichst spontan getroffen werden. Für die Bearbeitung des zweiten Fragebogens für das Fremdbild hat es sich bewährt, dass eine Person die Fragen vorliest, ihre Bewertung abgibt und der Rest der Gruppe entweder diese Meinung bestätigt oder darüber diskutiert, um sich letztendlich demokratisch auf eine gemeinsame Entscheidung einigen zu können.

Dieses Vorgehen ist für alle Beteiligten eine große emotionale Herausforderung und erfordert eine sensible, aber auch zurückhaltende Moderation durch die Coaches. Am Anfang ist die Spannung der Teilnehmenden deutlich spürbar und spiegelt sich in den ängstlichen Blicken, verschränkten Armen und dem Bedürfnis, sich zu rechtfertigen wider. Da im Vorfeld die Regel vereinbart wurde, sich zu den Einschätzungen der Gruppe nicht zu äußern, sondern diese nur wirken zu lassen und der Gruppe zu vertrauen, ermutigen sich die Teilnehmenden untereinander und achten darauf, dass niemand emotionalen Schaden nimmt.

Rogers schrieb dazu: „...deshalb verlasse ich mich...viel eher auf die Weisheit der Gruppe als auf meine eigenen Kenntnisse, und häufig bin ich zutiefst erstaunt über die therapeutischen Fähigkeiten der Mitglieder...ich erkenne in solchen Fällen immer wieder, über welch unglaubliches Hilfspotential der durchschnittlich unausgebildete Mensch verfügt, wenn er sich nur frei genug fühlt, dieses Potential zu nutzen...“ (Rogers 1974, 65). Greif stellt in diesem Zusammenhang fest, dass Selbstreflexionen sehr flüchtige und leicht störbare introspektive Prozesse sind, die sich nur schwer verbalisieren lassen. Er führt weiter aus, „...dies ist ein Grund dafür, warum Menschen bei der Selbstreflexion das Gespräch mit anderen Personen suchen, denen sie vertrauen und die ihnen helfen können, durch das Sprechen über sich selbst „Ordnung in ihre Gedanken“ zu bringen...“ (Greif 2008, S. 95-96).

In der Gruppe entsteht eine Dynamik, die deutlich macht, dass dieses Gruppen-Feedback wertvoll für jeden ist, weil die eigene Bewertung oft negativer ausfällt, als die der Gruppe. Selbst Personen, die dazu neigen, sich zu überschätzen, *erleben* diese Methode als wirkungsvoll und sind dankbar für diese *Erfahrung*. Zu dem Ergebnis kommt auch Siegrist, der diese Methode als Übung versteht, mit der versucht wird „...Störungen im Bereich der „sozialen Fertigkeiten“ aktiv zu beseitigen...“ (Siegrist in Kieselbach & Wacker 1987, S. 444). Nachdem alle Teilnehmenden ihre Einschätzung erhalten haben, benötigt die Gruppe wertschätzende Bestätigung seitens der Coaches, in der die Bewunderung zum Ausdruck kommt, wie mutig und ausdauernd die Gruppe

diese Aufgabe bewältigt hat. Danach wird jede Person nach ihrem emotionalen und kognitiven Befinden befragt, bevor der nächste Schritt eingeleitet wird.

Es geht nun um die Aktualisierung des *Selbstkonzeptes*. Dazu legen die Teilnehmenden in Einzelarbeit beide Blätter nebeneinander und markieren die Abweichungen von *Selbst-* und Fremdbild mit unterschiedlichen Farben. Für die Zusammenfassung erhält jeder ein drittes Arbeitsblatt mit dem Titel: „Mein Selbstideal<sup>54</sup>“, auf dem sie ihre Ergebnisse zusammenfassen und Wünsche für ihre zukünftige Entwicklung formulieren können. Dieses Arbeitsblatt dient der Vorbereitung für die Auswertungen in der Gruppenrunde, in der die Teilnehmenden gebeten werden, über ihre Empfindungen, ihre Schlussfolgerungen und ihre persönlichen Zielsetzungen zu sprechen. Dabei achten die Coaches darauf, dass die jeweilige Person wertschätzende Formulierungen verwendet und ermutigen sie, wenn das nicht gleich gelingt, sich Unterstützung von den anderen Personen zu erbitten. Die Wertschätzung der eigenen Persönlichkeit ist deshalb wichtig, weil dadurch destruktive Denk- und Verhaltensweisen bewusster werden sowie der Prozess der *positiven Selbstbeachtung*<sup>55</sup>, die Rogers als die treibende Kraft für die Entwicklung zur *kongruenten* Persönlichkeit annimmt, intensiviert wird (Rogers 1991, S. 35-36).

In den folgenden Tagen kann beobachtet werden, dass in der Gruppe ein intensiver Erfahrungsaustausch stattfindet, was darauf schließen lässt, dass das Interesse an den Personen und Erfahrungen untereinander gewachsen ist. Aus den Rückmeldungen einzelner wird deutlich, dass diese intensiven Erfahrungen unterschiedliche Ebenen im Innern der Personen berühren und eine Stärkung des Selbstbewusstseins bewirken. So treten Fragestellungen auf, ob z.B. der bisherige berufliche Weg wirklich den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen entspricht oder es werden erste Überlegungen über Veränderungen im beruflichen und lebensweltlichen Bereich angestellt. Das bestätigt Rogers Überzeugung, dass die *Aktualisierungstendenz* das Axiom ist, das das Bedürfnis nach Wachstum in jedem Organismus auslöst (Rogers 1991, S. 21-22).

Um den Transfer auch außerhalb des Kurses zu unterstützen, erhalten die Teilnehmenden als Hausaufgabe, eine Person ihres Vertrauens zu befragen, was sie an der betreffenden Person besonders schätzen. Am nächsten Tag werden diese Erfahrun-

---

<sup>54</sup> Damit wird das Selbstkonzept bezeichnet, das eine Person am liebsten besäße und worauf sie selbst den höchsten Wert legt (Rogers 1991, S. 26).

<sup>55</sup> Die damit einhergehende Befriedigung wird unabhängig von anderen wahrgenommen, wodurch das Individuum „...sein eigenes signifikantes soziales Gegenüber...“ wird (Rogers 1991, S. 35-36).

gen in der Morgenrunde der Gruppe mitgeteilt und gemeinsam ausgewertet. Dieser Weg ermöglicht es den Teilnehmenden, sich auch im privaten Umfeld auf eine andere Weise wahrzunehmen und unterstützt den Prozess der *Selbstaktualisierung* (Rogers 1991, S. 22). Je höher die Frequenz der positiven Rückmeldungen in den folgenden Wochen ist, umso sicherer fühlen sich die Teilnehmenden, integrieren diese positiven Bewertungen in ihr *Selbstkonzept* und werden offener für weitere neue Erfahrungen. Sie werden interessierter am dialogischen Austausch mit anderen und nehmen ihre Umgebung differenzierter wahr. Rogers bestätigt dieses wie folgt: „...das Lernen in Gruppen wirkt sich nach der Gruppenerfahrung zeitweilig oder auch dauerhaft auf die Beziehungen zu Ehegatten, Kindern, Studenten, Untergebenen, Ebenbürtigen und sogar Überlegenen aus...“ (Rogers 1974, S. 15).

Diese Methode hilft den Einzelnen, ihre Stärken bewusster zu nutzen und mit ihren Schwächen toleranter umzugehen, weil sie *erfahren*, dass die eigene subjektive Bewertung nur ein Teil dessen ist, was sie als Person ausmacht. Das entspricht den Aussagen von Rogers, der sagt, dass Bewertung von unterschiedlichen Bedingungen abhängig ist. So beschreibt er den internen Bewertungsort, bei dem die Person das Zentrum des Bewertungsprozesses ist. Befindet sich der Bewertungsort in anderen Personen, dann wird deren Bewertung einer Erfahrung zum Bewertungskriterium der betreffenden Person. Die Art und Weise der Aktualisierung des Selbstkonzeptes richtet sich danach ob der Organismus diese Bewertung als förderlich oder hinderlich empfunden hat (Rogers 1991, S. 36). Indem die Teilnehmenden *erleben*, dass die Einschätzungen anderer angenehm sind, wächst das Bedürfnis, ihr Verhalten so zu verändern, dass sie mehr *psychische Ausgeglichenheit*<sup>56</sup> spüren. Sie lernen, bewusst wertschätzender mit sich und anderen umzugehen und erproben Alternativen zu dem üblichen Handeln. Sie setzen sich damit auseinander, was ihnen wirklich wichtig ist und sind auch immer mehr in der Lage, ihre Bedürfnisse differenzierter zu erkennen und diese auch zu benennen.

Dieses veränderte Verhalten der Teilnehmenden beschreibt Rogers wie folgt: „...Es ist der Drang, sich auszuweiten, auszudehnen, zu entwickeln, autonom zu werden, zu *Reifen*; die Tendenz, alle Fähigkeiten des Organismus in dem Maße auszudrücken und zu aktivieren, in dem solche Aktivierung den Organismus sich entfalten lässt oder das *Selbst* steigert. Diese Tendenz kann tief unter Schichten von verkrusteten Abwehrmechanismen begraben sein; sie kann hinter kunstvollen Fassaden, die ihre

---

<sup>56</sup> Diese besteht dann, wenn das Selbstkonzept so gestaltet ist, dass alle Erfahrungen auf einem symbolischen Niveau in der Gestalt der Selbststruktur aufgenommen werden können (Rogers 1991, S. 33).

Existenz leugnen, versteckt sein; aber es ist meine Überzeugung, dass sie in jedem existiert und nur auf die richtigen Bedingungen wartet, um sie freizusetzen und auszudrücken...“ (Rogers 1961, S.49).

Diese Aussage begründet den nächsten Schritt meines Vorgehens, das dem Anliegen dient, jedem ein neues Feld für *Selbsterfahrung*<sup>57</sup> zu eröffnen. Dabei geht es vor allem darum, die Bewertung Lebensereignisse zu aktualisieren, um diese als notwendigen Teil des eigenen Entwicklungsweges anzunehmen zu können. Rogers spricht in diesem Zusammenhang von dem *Bewertungskomplex*, womit alle *Selbsterfahrungen* gemeint sind, die sowohl *positive* als auch negative *Beachtung* bewirkt haben. Die Anteilnahme und positiven Rückmeldungen der Gruppe sind ein wirkungsvolles Medium, um die vortragende Person in diesem Prozess der Selbstreflexion dabei zu unterstützen, dass als bisherige negativ bewertete Erfahrungen durch positivere *Bewertungen* ersetzt werden können. Damit besteht die Möglichkeit, dass der Prozess der *bedingungslosen Selbstbeachtung* eingeleitet wird, der bei den Teilnehmenden im günstigen Fall dazu führen kann, dass „...keine *Selbsterfahrung* als mehr oder weniger wert angesehen wird...“ (Rogers 1991, S. 35-36).

#### 3.4.3.2 Gruppenprozess-Persönlichkeitsplakat

Den Teilnehmenden sind meist in dieser Phase des Beratungsprozesse ihre konkreten beruflichen Wünsche und Bedürfnisse noch nicht oder nicht deutlich genug bewusst. Das hat u.a. etwas damit zu tun, dass sie ihre Chancen auf Grund der allgemeinen öffentlichen und gesellschaftlichen Prognosen als gering bewerten und sie sich an ihre wirklichen Fähigkeiten meist nicht mehr erinnern können. Deshalb geht es im nächsten Schritt darum, die Teilnehmer/innen erst einmal beim sorgfältigen Explorieren zu unterstützen. Es zeigt sich oft, dass sie aus Angst vor negativen Bewertungen anderer Hemmungen haben, über ihre biografischen Erfahrungen zu sprechen, obwohl sie gern darüber reden würden. Mit der Methode der Präsentation ihres Persönlichkeitsplakates gelingt es, persönliche und berufliche Erfahrungen in der Gruppe frei vorzutragen. Dabei werden oft unbewusste Bedürfnisse geweckt, die für den Entwicklungsprozess bzw. die zukünftige Arbeitsplatzsuche nützlich sind. Diese Bedürfnisse zeigen sich meist in starken Emotionen, die bereits die Grundlage für zukünftige Handlungen sein können (Storch & Krause 2003, S. 60-62). Indem die Teilnehmenden der Gruppe etwas erklä-

---

<sup>57</sup> Damit wird jedes Ereignis eines phänomenologischen Feldes verstanden, wie es von einer Person unterschieden wird. Diese Unterscheidung bezieht sich weiterhin auf das *Selbst*, das Ich und was darauf bezogen wird (Rogers 1991, S. 26).

ren, was sie in ihrem früheren Arbeitsprozess gut beherrschten, haben sie Erfolgserlebnisse, die als neu bewertete positive *Erfahrung* in das *Selbstkonzept* integriert werden können.

Für die Vorbereitung der Präsentation erhalten die Teilnehmenden die Aufgabe, auf einem Flipchart-Bogen die Etappen ihres persönlichen Lebensweges unter dem Gesichtspunkt zu malen, wie sie zu der Persönlichkeit geworden sind, die sie heute darstellen. Als einzige Regel wird vorgegeben, dass sie für die wichtigen Momente ihres Lebensweges nur Bilder oder Symbole verwenden dürfen. Greif bezeichnet diese besonders wirkungsvolle Methode als „Selbstbild malen“ (Greif 2008, S. 109-116).

Sie dient dazu, den Zugang zu der eigenen Selbstrepräsentation zu erweitern. Das nonverbale Aktivieren der Bilder und Episoden aus den intuitiven Erfahrungen im Selbstsystem ermöglicht es den Personen, ihre gefühlsmäßigen Bilder erst bei der Präsentation verbal ausdrücken zu müssen. Das hat den Vorteil, dass die Teilnehmenden die Kontrolle über die Selbstöffnung behalten, die mit intensiven Gefühlen einhergeht. Greif fasst die Ergebnisse dieser Methode wie folgt zusammen: „...Die anschließenden Erklärungen der Klienten sind sehr ausführlich und persönlich. Sie liefern dem Coach viele Ansatzpunkte für Nachfragen, die ihm sonst fehlen würden...“ (Greif 2008, S. 116). In einer Gruppe ergeben sich demzufolge durch die Anzahl der Teilnehmenden und deren Feedback noch vielfältigere Anknüpfungspunkte, die oft zu ungewöhnlichen Lösungsperspektiven einzelner führen können.

Mit dem Ziel, alle Teilnehmenden in diesen sensiblen Prozess zu involvieren, werden mehrere Freiwillige gesucht, die das Kommunikationsverhalten beobachten sollen, das im Anschluss jedes Vortrages analysiert wird. Damit wird u.a. sichergestellt, dass die Person, die ihren Lebensweg darstellt, die ungeteilte Aufmerksamkeit der Gruppe erhält und sich ernst genommen fühlt. Ziel ist es, dass die Personen, die ihr Plakat präsentieren, Feedbacks aus unterschiedlichen Perspektiven erhalten. Beobachtet werden die sprachliche Darstellung, die Modulation der Stimme, die Lautstärke, die Formulierung vollständiger Sätze und die deutliche Aussprache. Eine andere Person achtet auf die Körpersprache, konkret auf Augenkontakt, Mimik, Körperhaltung, Gestik, Bewegung der Arme und Beine. Eine dritte Person konzentriert sich während der Präsentation darauf, welchen Gesamteindruck die Persönlichkeit hinterlässt und welche Emotionen bei anderen ausgelöst werden.



Bei dieser Methode geht es in erster Linie darum, Ängste zu überwinden, vermeintliche negative Etappen der Biografie anzunehmen und mit neuer positiver Bewertung für den Bewerbungsprozess nutzbar zu machen. Die Teilnehmenden werden dadurch befähigt, leichter über sich selbst zu sprechen und sind dann in der Lage, in zukünftigen Bewerbungssituationen selbstbewusster, flexibler und kongruenter aufzutreten. Siegrist schreibt dazu: „...Im Laufe der Zeit erreichen die Arbeitslosen eine gewisse Sicherheit, indem sie spüren, dass sie sich so „geben“ können, wie sie sind und ohne Tricks und Bluff Anerkennung und Sympathie finden können...“ (Siegrist in Kieselbach & Wacker 1987, S. 446).

In der Vergangenheit habe ich die *Erfahrung* gemacht, dass es den Teilnehmenden leichter fällt, sich zu öffnen, wenn ich als Beraterin mit an dieser Übung teilnehme. Deshalb beginne ich selbst mit der Präsentation meines Plakates, wobei ich darauf achte, über meine positiven und auch negativen Erfahrungen so offen zu sprechen, dass deutlich wird, wie eigene Misserfolge und vermeintliche Schwächen zu Entscheidungen für neue, erfolgreiche Entwicklungsschritte geführt haben. Dieses Vorgehen wirkt ansteckend und ermutigt die Teilnehmenden, ihre eigenen Hemmungen zu überwinden. Indem ich in der Rolle der Beraterin als Teil der Gruppe wahrgenommen werde, vertieft sich das Vertrauen, weil sie *erleben*, dass ich ähnliche menschliche Probleme habe, wie sie. Außerdem wird deutlich, dass das Leben kein geradliniger Prozess ist. Wirkner sagt dazu: „...Leben drückt sich in Veränderung aus, und Veränderung ist Ausdruck von Leben...“ (Wirkner 2006, S. 77).

Diese *Selbst-* und *Fremderfahrungen* der Teilnehmenden sind sehr bewegend, weil sichtbar wird, wie die anfänglichen Hemmungen überwunden und anschließend durch Freude, Stolz und Erleichterung abgelöst werden. Rogers beschreibt dieses Phänomen wie folgt: „... Wenn man ein Gruppenmitglied beobachtet, das wirklich und ehrlich zu sich selbst ist, dann wird man sehen, dass es manchmal Gefühle, Einstellungen und Gedanken zu dem Zweck ausdrückt, das Wachsen eines anderen Gruppenmitglieds zu fördern. Bei anderen Gelegenheiten wird es mit der gleichen Offenheit und Echtheit Gefühle oder Sorgen ausdrücken, um selbst wachsen zu können...“ (Rogers 1974, S. 52).

Die analytischen Feedbacks zum Kommunikationsverhalten und den Gefühlen, die sie bei den anderen ausgelöst haben, wecken die Selbstwahrnehmung und ermöglichen den Teilnehmenden intensive *Selbsterfahrungen*. Das bedeutet, sie *erfahren* durch andere

Personen etwas über sich, was sie vorher nicht wussten. Sie *erleben* über den *Kontakt* mit anderen ein neues Verständnis ihres individuellen Seins.

Diese wertvollen Erfahrungen der *positiven Beachtung* bringen die Wertschätzung der anderen Teilnehmenden so spürbar zum Ausdruck, dass jede Person diese in ihrem *inneren Bezugsrahmen* bewusst wahrnehmen und später auch über die Sprache *symbolisieren* kann. Sichtbar wird das oft sofort an der Körperhaltung. Das heißt, eine Person mit gebeugtem Rücken und hängenden Schultern richtet sich plötzlich auf und läuft mit festem Schritt. Bei anderen Personen bekommen die Augen einen strahlenden Glanz, der die ganze Person glücklich erscheinen lässt. Das nehmen die Teilnehmenden untereinander meist nur unbewusst wahr und deshalb verbalisiere ich meine Beobachtungen. Das hat den Effekt, dass diese Veränderungen bewusster wahrgenommen werden können und nachhaltiger wirken. Dieser Entwicklungsschritt wurde in der Gruppe sichtbar, durch bewundernde Blicke, durch Gesten der Anteilnahme und respektvolleren Umgang miteinander. Die meisten Teilnehmenden berichteten in der Auswertungsrunde, dass sie noch nie vor so vielen Menschen allein gesprochen hatten und bewerten diesen Schritt als wertvollste *Erfahrung* für zukünftige Herausforderungen, auf die sie sich immer wieder zurückbesinnen.

Rogers nennt dieses Phänomen *Offenheit für Erfahrung* und beschreibt es wie folgt: „...Fühlt sich eine Person in keiner Weise bedroht, dann ist sie offen für Erfahrung. Für Erfahrung offen zu sein, bedeutet, sich in einem Zustand zu befinden, der das Gegenteil des Zustandes der Abwehr ist...“ (Rogers 1991, S. 32). Diese Entwicklung konnte in der folgenden Zeit auch in der Gruppe beobachtet werden. Die Mehrheit der Teilnehmenden zeigte *reiferes*<sup>58</sup> Verhalten und nahm aktiven Anteil an den Anliegen anderer Personen. Sie zeigten mehr Interesse daran, ihre Umwelt zu erforschen und handelten zielgerichteter und eigenverantwortlicher. Mit der eigenen Person gingen sie wertschätzender um, das zeigte sich am deutlichsten im äußeren Erscheinungsbild; einige gingen zum Friseur, andere wählten ihre Kleidung sorgfältiger aus und „Ich-Botschaften“ wurden selbstverständlicher Teil der Kommunikation.

Rogers beschreibt seine Erfahrungen in Gruppen mit folgenden Worten: „...je mehr sie zunächst zögernd und ängstlich ihre Gefühle und Einstellungen zueinander und zu sich

---

<sup>58</sup> Unter Reife ist hier zu verstehen, dass eine Person realistischer und erfahrungsoffener wahrnimmt oder reagiert, wenn sie sich nicht abwehrend verhält, Verantwortung für das eigene Verhalten und dafür übernimmt, sich von anderen zu unterscheiden und wenn sie Erfahrungen danach bewertet, ob diese mit den eigenen Sinneseindrücken übereinstimmen (Rogers 1991, S. 33).

selbst erforschen, desto deutlicher wird es, dass sich jeder zuerst hinter Fassaden und Masken versteckt hatte. Die wahren Gefühle und die wahren Personen zeigen sich ganz vorsichtig, bis der Kontrast zwischen der äußeren Schale und der inneren Person immer offenkundiger wird. Allmählich baut sich eine echte Kommunikation auf und die Person, die bislang durch eine Mauer von den anderen getrennt war, kommt plötzlich mit Teilen ihrer wahren Gefühle heraus...“ (Rogers 1974, S. 15-16).

#### 3.4.4 Transfer und Abschluss

Bei erwerbslosen Personen fällt auf, dass diese meist ihre eigene Person in zwei unterschiedliche Persönlichkeiten teilen und zwar eine Private und eine Berufliche. Dieses Phänomen lässt darauf schließen, dass in den Personen zwei unterschiedliche *Selbstkonzepte* existieren, die bisher nicht miteinander verknüpft sind. Diese Beobachtung wird den Teilnehmenden mit Hilfe des Bildes eines Menschen visualisiert, der in der Mitte seines Körpers einen Reißverschluss hat. Die Teilnehmenden werden gebeten, sich vorzustellen, wie sie sich fühlen wollen, wenn sie von den zukünftigen Arbeitgeber/innen eingestellt werden und welche Hälfte ihrer Persönlichkeit sie diesem anbieten wollen. Diese paradoxe Intervention dient dazu, wie auch Siegrist beschreibt, „...ein „Aufweichen“ der alten Denkgewohnheiten und das „Aufgeben“ früherer Spezialisierungen...“ zu bewirken (Siegrist 1987, S. 447). Indem die Teilnehmenden sich selbst als vollständige Persönlichkeit *wahrnehmen*, zeigen sie, wie Rogers beschreibt, mehr *psychische Ausgeglichenheit* und werden *offener für neue Erfahrungen* (Rogers 1991, S. 33).

Erst wenn diese neuen Denk-, Ausdrucks und Verhaltensweisen verinnerlicht worden sind, kann der nächste Schritt des Gruppenprozesses erfolgreich sein. Dabei soll es um die Verknüpfung der persönlichen und beruflichen Zielsetzungen gehen.

##### 3.4.4.1 Gruppenprozess-Zukünftige Vision des Berufes über Emotionen

Damit die Teilnehmenden ein Bild und ein *Gefühl* für den gewünschten Arbeitsplatz erhalten und diesen auch verbalisieren können, eignet sich die von Storch & Krause im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modell<sup>59</sup> entwickelte Methode, die durch das Nutzen einer Bilddatei unbewusste Bedürfnisse der Persönlichkeiten zugänglich werden lässt (Storch & Krause 2003, S. 151 ff.). Dabei geht es um die konsequente Aktivierung der Ressourcen, was heißt, „... die Klienten zunächst in den *Kontakt* mit guten Gefühlen zu bringen und nicht mit schlechten...“ (Storch & Krause 2003, S. 83).

<sup>59</sup> In der Fachliteratur ist dieses Modell auch als ZRM bekannt.

Ziel dieser Feedforward-Methode, die bereits im Absatz 2.3.1.4 beschrieben wurde, ist es, ein *Gefühl* für die zukünftige berufliche Zielsetzung zu entwickeln und dadurch die Wünsche bewusst werden zu lassen, zu denen die Einzelnen bisher meist noch keinen konkreten Zugang hatten. Deshalb sind alle Emotionen so lange auf die Suche eines konkreten Zieles ausgerichtet, bis diese in Worte gefasst bzw. *symbolisiert* werden können. Dabei kommt es zu dem Effekt, dass alle anderen Informationen ausgeblendet werden, die das Erreichen des Ziels gefährden könnten. Gollwitzer nennt diesen Effekt die „...voreingenommene Auswertung...“ (Gollwitzer 1991, S. 73). Je mehr ein Ziel gewollt wird, umso höher ist die Volitionsstärke einer Intension. In der Motivationspsychologie ist Volitionsstärke „...ein Produkt aus Wünschbarkeit und Realisierbarkeit...“ (Storch & Krause 2003, S. 65-66). Wünschbarkeit wird durch den zukünftigen Nutzen, unmittelbare, langfristige, positive oder negative Folgen verknüpft. Realisierung bezieht sich auf die Einschätzung, ob die betreffende Person selbst das gewünschte Ergebnis mit eigenem Handeln beeinflussen kann. Deshalb wird in dieser Phase darauf geachtet, dass diese Ziele so genau wie möglich beschrieben werden können.

Die Teilnehmenden werden in diese Methode eingeführt, in dem sie sich gedanklich in die Zukunft begeben sollen und sich einen Platz aussuchen, an dem sie sich wohlfühlen und Zeit zum Nachdenken haben. Sie sollen sich vorstellen, dass sie bereits seit zwei Jahren in ihrem Traumberuf arbeiten und mit Hilfe der unten genannten Fragen erforschen, wie sie sich in dieser Situation fühlen würden. Die folgenden Fragen, geben dabei Unterstützung, unterschiedliche Wünsche sichtbar werden zu lassen:

- Warum haben sie diese Karte gewählt? Welche Bedeutung hat das Motiv, die Farben usw. für ihre Zukunft?
- Was zeigt die Karte und welche Gefühle nehmen sie beim Betrachten der Karte wahr?
- Wo sitzen sie gerade und wie können sie uns den Platz beschreiben, an dem sie sich Wohlfühlen? Welche Personen sind in ihrer Nähe?
- Was hat sich in den letzten zwei Jahren alles in ihrem Leben verändert? Welche Wünsche haben sie sich bereits erfüllt, seitdem sie ein regelmäßiges Einkommen haben?

- Wie können sie uns ihren Arbeitgeber beschreiben? Was tut er für sie, dass sie sich am Arbeitsplatz wohlfühlen?
- Mit welchen Kollegen/innen arbeiten sie besonders gern zusammen und warum?
- Welchen Inhalt hat ihre Arbeitsaufgabe? Was bereitet ihnen im Arbeitsfeld besondere Freude?

Die Fragestellungen werden von den Berater/innen vorher erläutert. Im folgenden Schritt geht es darum, sich ein Motiv auszuwählen, das der Stimmung entspricht, die jeder in der oben beschriebenen Situation gern haben möchte. Auf dem Boden sind bunte Karten mit unterschiedlichen Motiven ausgebreitet. Die Teilnehmenden werden gebeten, zwischen den Bildern herumzulaufen, die Bilder auf sich wirken zu lassen, um herauszufinden, welches Motiv sie positiv anspricht. Anschließend fragen die Berater/innen, ob jede Person ein passendes Bild gefunden hat und wenn dieses bestätigt wird, bitten sie die Teilnehmenden, sich dieses zu holen. Danach werden die Teilnehmer/innen gebeten, ihre Gedanken zu den oben genannten Fragen in der Gruppenrunde zu äußern und sich darüber auszutauschen, welche beruflichen Wünsche deutlich werden. Die Coaches unterstützen die Vortragenden mit aktivem Zuhören, so dass sie ihre Gefühle und die inneren Bilder so genau wie möglich beschreiben können. Die anderen Teilnehmenden werden ebenfalls ermutigt, so lange nachzufragen, bis alle eigene Vorstellungen von der beschriebenen Situation der Vortragenden haben.

Diese Methode ermöglicht es, den unbewussten privaten und beruflichen Wünschen auf die Spur zu kommen. Durch die bewusste oder unbewusste Verknüpfung von Gedanken und Gefühlen finden die Teilnehmenden Gründe dafür, warum sie so positiv auf ihr Bild reagiert haben und explorieren in ihrem inneren *Bezugsrahmen* nach weiteren Ressourcen. Wie auch Siegrist beschreibt, gelingt dadurch „...der Prozess des Umformens von Bestehenden...“ und fördert den Transfer des neuen Denkstils auf das Alltagsleben (Siegrist in Kieselbach & Wacker 1987, S. 447).

Die Gruppe trägt mit den empathischen und akzeptierenden Dialogen dazu bei, die eigene Wirklichkeit bzw. Zukunft der Vortragenden mit zu konstruieren. Diese wechselseitige soziale Unterstützung fördert den Zusammenhalt der Gruppe, der meist auch über die Zeit des Projektes hinausgeht. Die positiven Gefühle führen am Ende dieser Intervention dazu, dass eine Atmosphäre von emotionaler Anteilnahme und motivierender Unterstützung entsteht, die bereits erste Impulse für zukünftiges Handeln

auslöst. In diesem Zusammenhang stellt Wirkner mit Bezug auf den Neurobiologen Damasio (1997) fest, „...dass Emotionen und Gefühle für einen Entscheidungsprozess eine unabdingbare Voraussetzung bilden...“ (Wirkner 2006, S. 79). Laut Wirkner unterscheidet Damasio zwischen Emotionen und Gefühlen und entwickelte den Begriff „somatische Marker“. Wie Wirkner weiter ausführt, bezeichnet Damasio Emotionen „...als beobachtbare physiologische Erscheinungen und das, was wir als *Gefühl wahrnehmen* als Folge einer Emotion. Gefühle beschreibt er als persönliche, „private, mentale *Erfahrung* einer Emotion“ (2002, S. 57)...“ (Wirkner 2006, S. 79). Deshalb halte ich das Bewusstwerden von Emotionen als wesentlicher Beitrag dafür, um persönliche, berufliche und soziale Probleme zu lösen und zukünftig konstruktive Entscheidungen treffen zu können.

Durch die *positive Beachtung* innerhalb der Gruppe erhalten die erwerbslosen Personen mehr innere Motivation, sich den beruflichen Zielsetzungen zu nähern, ohne die persönlichen Wünsche aus den Augen zu verlieren. Nach dieser Intervention habe ich wiederholt beobachtet, dass ein Glanz in den Augen der Teilnehmenden sichtbar wird, der signalisiert, dass sich etwas in deren Inneren geklärt hat. Als besonders wirkungsvoll erweist sich in dieser Phase die aktive Teilnahme aller Personen, denn je mehr *positive Beachtung* der Vortragende erhält, umso differenzierter kann er seine Wünsche verbalisieren und in seinem inneren *Bezugsrahmen* abbilden. Wie Rogers immer wieder betont, wird der Prozess der *Selbstaktualisierung* ausgelöst, indem unbewusste Bedürfnisse verbalisiert und/ oder visualisiert werden. (Rogers 1991, S. 21-22). Weiterhin werden private und berufliche Anteile miteinander verknüpft und in das *Selbstkonzept* integriert, was dazu führt, dass sich bewusste oder unbewusste Blockaden auflösen. Die Kräfte, die dadurch freigesetzt werden, führen zu mehr Selbstakzeptanz, was durch autonomere und flexiblere Handlungen sichtbar wird. Bei der Mehrheit der Teilnehmenden ist in den folgenden Wochen spürbar, dass sie jetzt das Bedürfnis haben, aktiv nach Wegen zu suchen, um ihre Zielsetzungen zu realisieren. Da verbalisierte Wünsche im Alltag oft wieder verloren gehen, ist es notwendig, diese Ziele auch visuell zugänglich zu machen.

Deshalb werden die Teilnehmenden gebeten, diese Zukunftswünsche auf einem Plakat mit dem Titel: „Meine Zukunftsvision“ in Bildern und Worten festzuhalten. Zu diesem Thema hat Thomas Heintl ein Konzept entwickelt, in dem er den Weg zur Vision mit Stolpersteinen visualisiert und diese Stolpersteine in Teilziele umbenennt, so dass ein

schrittweises Annähern an das Ziel erfolgen kann (Heinl 2002, S. 39 ff.). Diese Methode eignet sich für die Einleitung des nächsten Entwicklungsschrittes. Es hat sich jedoch in der Praxis herausgestellt, dass dieser Prozess viel Aufmerksamkeit, verstehendes Einfühlen seitens der Berater/innen erfordert und sehr zeitaufwendig ist. Deshalb werden die Personen bei dem Entwickeln ihrer Teilziele mit Einzelcoachings unterstützt, die sie später der Gruppe auf einem Plakat präsentieren. Diese veröffentlichten Ergebnisse ermöglichen den Teilnehmenden sich ein weiteres Stück zu öffnen und bewirken, dass das Vertrauen untereinander weiter wächst. Diese Plakate werden dann im PC-Raum aufgehängt und dienen den Teilnehmenden in den folgenden Wochen als Orientierung und Erinnerung, dieses Ziel konsequent zu verfolgen. Das Veröffentlichen unterstützt nicht nur die Integration der eigenen Zielsetzung in das bestehende *Selbstkonzept* der jeweiligen Person, sondern stärkt den Selbstwert, erhöht die Achtung vor sich selbst und inspiriert zu mutigen, kreativen Schritten in die Richtung des Ziels.

Den Teilnehmenden wird am Ende des Gruppenprozesses mitgeteilt, dass es in den nächsten Wochen darum gehen soll, sie in Einzelberatungen dabei zu unterstützen, ihre Bewerbungsunterlagen zu aktualisieren und sich entsprechend ihrer individuellen Zielsetzung für den *Kontakt* mit ihrem zukünftigen „Wunsch-Arbeitgeber“ vorzubereiten.

#### 3.4.5 Präsentation Lebenslauf

An einer Flipchart wird den Teilnehmenden die Struktur eines aussagefähigen Lebenslaufes erläutert. Dabei nimmt ein Coach die Rolle einer Arbeitgeberin oder Arbeitgebers ein und berichtet aus eigener praktischer *Erfahrung*, nach welchen Kriterien Bewerbungsunterlagen gesichtet werden und wie es Bewerber/innen gelingen kann, in die engere Wahl zu kommen. Betont wird dabei, dass es vor allem auf beiden Seiten darum geht, dass des Menschen Persönlichkeit erkennbar wird. Dabei ist der erste Eindruck, z.B.: das Foto, die Struktur, aber auch die kreative Gestaltung ausschlaggebend dafür, ob die Unterlagen das Interesse der Arbeitgeber/innen wecken werden. Weiterhin wird auf die sogenannten Lücken im Lebenslauf eingegangen, die von den meisten Bewerber/innen wichtiger genommen werden, als die Inhalte des Lebenslaufes. So wird den Teilnehmenden empfohlen, z.B. für die Phasen der Erwerbslosigkeit die Vokabel „Neuorientierung“ zu wählen. Dabei wird auf die eigenen Erfahrungen der Teilnehmenden Bezug genommen und deutlich gemacht, dass diese

Formulierung vor Vorverurteilungen schützt und sie dadurch signalisieren können, dass sie diese Situation bewusst aktiv für ihre persönliche Weiterentwicklung genutzt haben.

Außerdem sind Arbeitgeber/innen daran interessiert, möglichst einen vollständigen Eindruck der gesamten Persönlichkeit der Bewerber/innen zu erhalten. Dazu gehören nicht nur die Kenntnisse und Fähigkeiten, die sie im Beruf und privaten Leben erworben haben, sondern auch die Frage nach dem Nutzen für das Unternehmen. An Praxisbeispielen wird erläutert, dass es vor allem auch auf die Erfahrungen ankommt, die scheinbare Selbstverständlichkeiten sind, aber in den Augen anderer etwas Wertvolles und Nützliches sein können. Die Teilnehmenden werden ermuntert, sich beim Schreiben gegenseitig zu unterstützen.

Meist gibt es im Anschluss daran intensive Diskussionen darüber, was erlaubt und nicht erlaubt ist. Deshalb wird den Teilnehmenden an Beispielen gezeigt, dass alles erlaubt ist, was dazu dient, dass die Arbeitgeber/innen das Besondere an der bewerbenden Person erkennen. Vor allem erwerbslose Berufsanfänger/innen und ehemalige Selbständige, die bisher auf keine erfolgreichen Bewerbungserfahrungen zurückgreifen können, benötigen nachvollziehbare Praxisbeispiele und Ermutigungen, um sich auf diesen Prozess einlassen zu können.

Ein wichtiger Teil des Lebenslaufes sind die persönlichen Interessen, die die so genannten Schlüsselqualifikationen sichtbar werden lassen. Es fällt den meisten Teilnehmenden schwer, darüber zu schreiben, weil sie der Meinung sind, dass sich die Arbeitgeber/innen nicht dafür interessieren. Aus meiner eigenen *Erfahrung* beschreibe ich in diesem Moment, dass für mich gerade diese Aussagen entscheidend dafür sind, ob ich eine Person näher kennen lernen will. Es geht hier vor allem darum, die Fähigkeit der Eigeninitiative und der Übernahme von Verantwortung zu zeigen, die in der heutigen Zeit ein wichtiger Aspekt für Neueinstellungen ist. Deshalb unterstütze ich die Person mit den Fragen: Was ist das, was sie von Herzen gern tun und was ihnen wichtig bzw. wertvoll ist? Womit verbringen sie ihre Freizeit, was bereitet ihnen wirklich Freude? Die Diskussion darüber „Was darf ich zeigen? und Was behalte ich für mich?“ ist eine anstrengende Phase, die nicht selten mehrere Anläufe braucht und durch verschiedene Interventionen unterstützt werden muss. Siegrist empfiehlt dazu, „...das sprachliche Formulieren...in lustvoller Art zu üben: aus verschiedenen Zeitungen wird eine eigene Zeitung (Collage) gemacht...“ (Siegrist in Kieselbach & Wacker 1987, S. 449).



Um dem oft beobachteten wilden Aktionismus vorzubeugen, der zu keinen befriedigenden Ergebnissen führt, erhalten die Teilnehmenden eine vorformatierte Word-Datei in die sie von der Gegenwart rückwärts in die Vergangenheit alle ihre Daten zu den beruflichen Stationen und Ausbildungen eintragen. Das hat den Vorteil, dass sie eine Struktur haben, die es ihnen erleichtert, sich auf die Inhalte ihres Lebenslaufes zu konzentrieren. Die Coaches stehen ihnen dabei so lange beratend zur Seite, bis alles vollständig ist. Dieser Prozess kann nach meinen Erfahrungen bis zu mehreren Wochen dauern und ist abhängig von der individuellen Reflexionsfähigkeit.

#### 3.4.6 Einzelprozesse nach dem Rubikon-Handlungsmodell

Da das zentrale Anliegen dieser Master-Thesis vor allem der Gruppenprozesse sein soll, werden hier die Phasen der Einzelberatungen, orientiert am Rubikon-Modell (vgl. Kapitel 3.2), nur skizziert. Diese finden teilweise parallel zum Gruppencoaching statt.

In den Einzelberatungen geht es um das Erstellen von kreativen und personenbezogenen Bewerbungsunterlagen, in denen die Individualität der Persönlichkeit, deren fachliche Fähigkeiten und Erfahrungen abgebildet werden. Dazu gehören ein ausführlicher, konkurrenzfähiger Lebenslauf mit einem sympathischen Foto, möglichst im Kontext des gewünschten Arbeitsfeldes, ein Flyer für spontane Kontakte zu Arbeitgeber/innen, mehrere Entwürfe von Bewerbungsanschreiben für unterschiedliche berufliche Ziele und entsprechende Nachweise über die bisherigen Aus- und Weiterbildungen, Arbeitsaufgaben u.a..

Es hat sich auf Grund meiner Erfahrungen in der Arbeit mit erwerbslosen Personen gezeigt, dass wichtige berufliche Etappen vergessen wurden, weil diese nicht mehr im *Bewusstsein* waren oder durch negative Erfahrungen verdrängt bzw. als unwesentlich bewertet und deshalb weggelassen wurden. In der Regel fehlen erwerbslosen Personen passende und wertschätzende Worte bzw. Beschreibungen für ihre beruflichen Erfahrungen und das eigene *Erleben* in der Vergangenheit. Viele haben wegen wiederholter Misserfolge keinen Mut mehr, sich mit ihren Unterlagen zu beschäftigen und stellen durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie fest, dass sie vieles, was sie schon wussten, wieder verlernt haben. Deshalb bedarf es seitens der Berater/innen bei diesen intensiven Reflexionsprozessen einer geduldigen und behutsamen Unterstützung, die bei jeder Person eine differenzierte Herangehensweise erfordert. Ziel dieser Präsentation ist es, dass jeder Teilnehmende nach intensiver

Selbstreflexion seinen Lebenslauf so aktualisiert hat, dass dieser als eigenes „Produkt“ empfunden wird.

#### 3.4.6.1 Bedürfnis wecken: Reflexion der Berufsbiografie

Anschließend werden die Teilnehmenden bei der Entwicklung kreativer Strategien der Arbeitsaufnahme angeleitet, die sie in direkten *Kontakt* zum Arbeitgeber bringen sollen. Dazu werden Leitfäden für telefonische Bewerbungen entwickelt, Fragen an den Personalverantwortlichen formuliert und in praktischen Übungen untereinander erprobt. Als hilfreich haben sich selbstgemalte Plakate von dem „Wunsch-Arbeitgeber/in“ und „Ich in meinem Traumjob“ erwiesen, die die Teilnehmenden in Einzelarbeit anfertigen und später in der Gruppe präsentieren. Durch die visuellen Darstellungen nähern sich die Bewerber/innen ihren beruflichen Zielen über die eigenen *inneren bzw. organismischen Bewertungsprozesse*<sup>60</sup>. Damit vertrauen sie den eigenen sinnlichen Erfahrungen, die Rogers von denen anderer Personen unterscheidet und als Entstehungsort der Bewertung bezeichnet. Er beschreibt weiter: „...Der Organismus erlebt Befriedigung durch jene Stimuli oder Verhaltensweisen, die den Organismus und das *Selbst* erhalten und fördern und zwar gleichermaßen in der Gegenwart als auch auf lange Sicht. Die Aktualisierungstendenz ist hier das Kriterium...“ (Rogers 1991, S. 37). Die Gruppe sorgt durch das regelmäßige Feedback und den Austausch von Erfahrungen untereinander dafür, dass sich realitätsferne Wünsche und Träume in realisierbare Zielsetzungen verwandeln.

#### 3.4.6.2 Motiv: Für die Suche nach einem konkretem Arbeitsplatz

Wenn sich das Bedürfnis in ein konkretes Ziel gewandelt hat, ist dies daran zu erkennen, dass es deutlich kommuniziert bzw. *symbolisiert* wird. Dabei können jedoch innere Konflikte auftreten, die sich widersprechen. In dieser Phase sind deshalb das Einholen von Informationen aus dem Internet oder Büchern, das Befragen von Freunden oder der anderen Teilnehmenden und das Reflektieren eigener Erfahrungen vorrangig. Am Ende des Abwägungsprozesses<sup>61</sup> hat sich im günstigen Fall ein Ziel durchgesetzt. Es passiert jedoch häufig, dass mehrere scheinbar widersprüchliche Ziele miteinander verknüpft werden müssen, um zu Entscheidungen zu kommen, die dann gemeinsam verfolgt werden können. Wenn es zu keiner Entscheidung kommen kann, wird professionelle Unterstützung benötigt (Storch & Krause 2003, S. 62-63).

<sup>60</sup> Damit ist ein fortwährender Prozess gemeint, in welchem Werte nicht endgültig fixiert sind, sondern Erfahrungen exakt symbolisiert und im Hinblick des Organismus bewertet werden (Rogers 1991, S. 37).

<sup>61</sup> Hier ist das „Für und Wider“ gemeint, das sich aus den negativen Erfahrungen, der eigenen und fremden Bewertungen und den zukünftigen Zielen ergeben kann.

### 3.4.6.3 Rubikon überschreiten: Mit praktischen Übungen

Die Teilnehmenden werden nun schrittweise an realistische Bewerbungssituationen herangeführt. Dazu werden aktuelle Inserate verwendet, um realitätsnahe Bewerbungsanschreiben zu erarbeiten, die zu der jeweiligen Person und dem angestrebten Berufsziel passen. Anschließend werden die Teilnehmenden darum gebeten, an einem vorher vereinbarten Tag die Kleidung zu tragen, die sie normaler Weise auch für ein Bewerbungsgespräch auswählen würden. In projektiven Rollenspielen werden Bewerbungsgespräche in der Art geführt, dass die Teilnehmenden abwechselnd die Rollen der Bewerber/in und der Arbeitgeber/in bzw. Abteilungsleiter/in u.a. einnehmen. Diese Gespräche werden per Video aufgenommen, um in den anschließenden Reflexionen differenziert auf unterschiedliche Kriterien des Erscheinungsbildes, der verbalen und nonverbalen Kommunikationsfähigkeit einzugehen. Siegrist schreibt: „...Dies ist eine Möglichkeit, falsche Ehrfurcht zu verlieren und damit besser reagieren zu lernen...“ (Siegrist in Kieselbach & Wacker 1987, S. 448). Die Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass unglaubliche Entwicklungsschritte bei den erwerbslosen Personen vollzogen werden, wenn die Auswertung *wertschätzend* und *empathisch* erfolgt. Deutlich wird das in einem überlegteren Sprachgebrauch, in entschlossenen Handlungen und in spürbarer Zuversicht, einen passenden Arbeitgeber/in bzw. Arbeitsplatz zu finden.

### 3.4.6.4 Intension: Telefonischer Kontakt zu Arbeitgeber/innen

In der folgenden Zeit werden täglich aktive Telefonate zu Arbeitgeber/innen geführt und die Erfahrungen der Einzelnen gemeinsam in der Gruppe ausgewertet. Damit wird das Ziel verfolgt, dass die Teilnehmenden ihre bereits erworbenen Fähigkeiten des Feedback-Gebens und aktiven Zuhörens weiter vertiefen, damit sie diese auch später mühelos praktizieren können. Nachdem die Teilnehmenden für ihre beruflichen Zielsetzungen konkrete Intensionen für deren Ausführung geplant haben und genügend Gelegenheiten zum Priming (vgl. Kapitel 3.3) hergestellt wurde, sind sie immer mehr in der Lage, mit dem konkreten, selbstständigen Handeln zu beginnen.

### 3.4.6.5 Vorbereitung: Erproben neuer Verhaltensweisen in Rollenspielen

Durch die ersten Kontakte mit Arbeitgeber/innen kann es passieren, dass unvorhersehbare Situationen eintreten und die gewünschte Handlung nicht gelingt. Das führt dazu, dass reaktive Verhaltensanteile, wie Routinen und Reflexe, das zielgerichtete Handeln ersetzen und zu Verunsicherungen führen. Deshalb ist es in

dieser Phase wichtig, mögliche Misserfolge zu analysieren, um daraus bewusst zu lernen, wie zukünftig mit überraschenden Situationen umgegangen werden kann. Entlastend für die erwerbslosen Personen kann deshalb auch die Mitteilung sein, dass kurzfristige Erfolge eher die Ausnahmen sind. Damit neue Verhaltens- und Handlungsmotive zu Routinen werden, bedarf es normalerweise Ausdauer, Wiederholungen und Korrekturen des geplanten Handelns aufgrund neuer Erfahrungen (vgl. Kapitel 3.3.). Wenn es gelingt, Misserfolge als Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung zu deuten und so zu *erleben*, kann eine stabile Basis dafür gelegt werden, dass auch bei negativen Erlebnissen die Selbstwirksamkeitserwartung erhalten bleibt (Storch & Krause 2003, S. 71-74).

#### 3.4.6.6 Handlung: Erste persönliche Kontakte zu Arbeitgeber/innen

In dieser Phase zeigt sich das Bedürfnis der Einzelnen nach aktivem Handeln immer deutlicher. In der täglichen Praxis ist spürbar, dass die Unterstützung des Coaches weniger in Anspruch genommen wird, um Entscheidungen zu treffen. Die Teilnehmenden zeigen ein *reiferes* Verhalten und sind emotional stabiler. Sie lassen sich bei Misserfolgen weniger irritieren, sondern erkennen differenzierter die Ursachen dafür und suchen aus eigenem Antrieb nach alternativen Lösungswegen. In der Gruppe treten sie als autonome Persönlichkeiten auf, die in der Lage sind, die eigene Meinung zu vertreten und die kooperativen Beziehungen zu den anderen, mit denen sie sich verbunden fühlen, für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen.

Interessant ist es zu beobachten, dass die Dynamik in der Gruppe dafür sorgt, dass durch die erfolgreiche Arbeitsaufnahme einer Person sich plötzlich zahlreiche andere Lösungen ergeben, die durch die Unterstützung der Gruppe zustande kommen. Das zeigt, dass die Teilnehmenden ihre Beziehungen untereinander ernst nehmen und selbst mit gestalten, was meiner Ansicht nach die wertvollste Ressource einer Gruppenberatung darstellt. Das entspricht auch Rogers Eindrücken in den Encounter-Gruppen, die er wie folgt beschrieben hat: „...in einer solchen Gruppe lernt das Individuum sich selbst und jeden anderen umfassender kennen, als dies gewöhnlich in der gesellschaftlichen oder beruflichen Beziehung möglich wäre. Es lernt die anderen Mitglieder und sein eigenes, inneres *Selbst* besser kennen, jenes *Selbst*, das meist hinter einer Fassade verborgen ist. Daher fällt es ihm innerhalb der Gruppe und später in alltäglichen Situationen leichter, Beziehungen zu anderen herzustellen...“ (Rogers 1974, S. 16).

Das Verhalten der ehemaligen Teilnehmer/innen nach dem Abschluss solcher Coachingprozesse hat gezeigt, dass diese ihre positiven Erfahrungen und neu erworbenen kommunikativen Fähigkeiten auch an ihre Familienmitglieder, an ihren Freundes- und Bekanntenkreis weiter gegeben haben. Viele fanden neue Freunde in den Reihen der erwerbslosen Personen, mit denen sie vertrauensvolle Beziehungen eingehen konnten, weil sie sich verstanden und verbunden fühlten. Auch wenn nicht alle den gewünschten Arbeitsplatz gefunden haben, so verließen sie das Projekt als gestärkte Persönlichkeiten, mit mehr Selbstvertrauen und der Gewissheit, dass sie sich mit ihrem reiferen Verhalten den zukünftigen Anforderungen stellen können.

### **Schlussbetrachtung**

In der vorliegenden Arbeit fand eine Auseinandersetzung mit der Situation der erwerbslosen Personen im ALG II-Bezug und der Verbesserung von deren Vermittlungsfähigkeit statt. Dazu wurden die Ergebnisse aktueller Studien herangezogen, die sich mit den negativen Folgen der Erwerbslosigkeit und dem derzeitigen Beratungsangebot der öffentlichen Institutionen beschäftigt haben. Es wurde deutlich, dass das praktizierte „beschäftigungsorientierte Fallmanagement“ den psychischen und sozialen Bedürfnissen der von Erwerbslosigkeit betroffenen Personen bisher nicht ausreichend gerecht wird. Das geht auch aus der Einschätzung „*Sein oder nicht sein!*“ von Reis hervor, der über die „Wirklichkeit des Fallmanagements“ u.a. mit folgenden Irrtümern aufräumen will: „...Planendes und steuerndes Fallmanagement ist keine einzelfallbezogene Sozialarbeit. Dieser Irrtum führte bereits dazu, dass sozialpädagogische Anteile von Maßnahmen reduziert oder gar gestrichen wurden. Es ist aber darauf zu insistieren, dass die Aufgabe von Fallmanagement die Identifikation der Probleme von Langzeitarbeitslosen und der Verweis der Betroffenen an Fachdienste ist...Dem Irrglauben, die Identifikation von Problemen sei einfach, ist entgegen zu treten. Fallmanagement ist mehr als der Abschluss von Eingliederungsvereinbarungen und der Verweis an Fachdienste. Problemlagen sind häufig so komplex und miteinander verschränkt, dass ein Dienstleistungsbündel geschnürt werden muss. Dies verlangt hohes soziales und fachliches Know How...“ (Reis 2006).

Weiterhin wurde untersucht, von welchen Kriterien die Beschäftigungsfähigkeit erwerbsloser Personen abhängt und am Beispiel der ressourcenorientierten Personalentwicklung im Einzelhandel dargestellt. Auf Grund eigener Erfahrungen konnte ich zeigen, dass die humanistische Grundhaltung von Führungspersönlichkeiten im Arbeitsprozess dafür

ausschlaggebend ist, inwieweit Arbeitnehmer/innen ihr berufliches Lebensumfeld mitgestalten und Verantwortung für sich selbst und das gesellschaftliche Leben übernehmen können. Daraus wird deutlich, dass eigenverantwortlich und kreativ handelnde Menschen eher in der Lage sind, konstruktiv mit der kritischen Situation der Erwerbslosigkeit umzugehen.

Meine Hypothese, dass meine Erfahrungen im Arbeitsfeld auf die Beratung für erwerbslose Personen übertragbar sind, hat sich am Beispiel des Konzeptentwurfs für Gruppenberatung von ALG II-Hilfebezieher/innen bestätigt. Dabei wurde sichtbar, dass der personenzentrierte Ansatz nach Carl R. Rogers und andere moderne Beratungsmethoden in Verbindung mit dem Gruppencoaching grundsätzlich eine heilsame und entwicklungsfördernde Wirkung bei erwerbslosen Personen haben. Wie durch die personenzentrierte Herangehensweise zeigt, befähigt sie erwerbslose Personen zukünftig kompetenter mit persönlichen Krisen und den veränderten Anforderungen des Arbeitsmarktes umzugehen. Es wurde deutlich, dass die personenzentrierte Grundhaltung auf eine komplexe Art menschliche Entwicklung fördert. Das äußert sich durch die Aktivierung der Ressourcen, die Entwicklung von sozialen Kompetenzen und die Stabilisierung der Persönlichkeiten. Im Unterschied zum Fallmanagement zeigt sich, dass das Gruppencoaching den Teilnehmenden ermöglicht, in sanktionsfreien, demokratisch und strukturierten Interaktionen mit anderen und den Berater/innen zu *erfahren*, was selbstbestimmtes Lernen und eigenverantwortliches Handeln bedeuten kann. Dadurch haben sie die Möglichkeit zu *erleben*, dass es motivierender ist, sich im Austausch mit Gleichgesinnten auf sich selbst zu besinnen und nicht mehr fremdbestimmte, sondern eigene Interessen zu verfolgen, ihr Selbstvertrauen zu stärken und dadurch wieder selbstbestimmte lebensbejahende Entscheidungen treffen zu können.

Daraus ergeben sich die Anforderungen an die Berater/innen, die ein gewisses Fingerspitzengefühl, intuitives Handeln und die Anwendung von erwachsengerechten, professionellen Beratungsmethoden notwendig machen, wie sie z.B. in der Personalentwicklung genutzt werden (Kuhnert in Nestmann et al. 2004, S. 972). Wie aus den Ausführungen von Kuhnert weiter hervor geht, tragen die Berater/innen die Verantwortung dafür, durch unbedingte *positive Beachtung* jeder Person deren Entwicklungsprozesse zu ermöglichen, um ihre Selbstmanagementfähigkeiten zu stärken. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Aufgabe der Coaches nicht darin besteht, Ratschläge zu geben oder etwas vorzuschreiben, sondern die inneren und äußeren Austauschprozesse der

Betroffenen zu unterstützen. Das setzt psychologisches Wissen, soziale Feinfühligkeit und eine Grundhaltung voraus, die von Akzeptanz, Echtheit und *Empathie* geprägt ist.

Mit dem Konzept des Gruppencoachings können die strukturellen Ursachen für Erwerbslosigkeit nicht überwunden werden. Es kann jedoch ein Weg sein, der die Ausgrenzung erwerbsloser Menschen mit ihren schädigenden Folgen reduziert. Mathar beschreibt in diesem Zusammenhang: „...Kein menschliches Gehirn kann im Zustand der Angst adäquat funktionieren. Sobald sich die mit Angst einhergehende unspezifische Erregung im Hirn ausbreitet, besteht die Gefahr, dass wir in archaische Notfallreaktionen des Stammhirns zurückfallen wie Kampf, Flucht oder Erstarren...“ (Mathar 2007, S. 260). Dies erklärt, warum erst im Zustand des Wohlfühlens und des Vertrauens Lösungen gefunden werden können, die Veränderungen einleiten. Wenn es den beratenden Personen gelingt, sich selbst und anderen einzugestehen, „...dass der Mensch mit sich selbst nicht immer eine Herz und eine Seele ist...“, könnten sich Beratungen zukünftig als schöpferische zwischenmenschliche Beziehungen auf unterschiedlichen Ebenen gestalten (Schulz von Thun 2004, S. 50-51). Das wäre ein wertvoller gesellschaftlicher Beitrag dafür, innere Leitbilder und Haltungen im humanistischen Sinne nachhaltig zu verändern.

Die vorliegende Arbeit kann Anregungen für weitere wissenschaftliche Untersuchungen in Bezug auf die Qualität und inhaltliche Gestaltung von Beratungsangeboten für erwerbslose Menschen geben. Dabei könnte es nicht nur um eine Reformierung von Beratungsinstrumenten der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, sondern auch um das Nutzen der personellen Ressourcen in den Reihen der erwerbslosen Personen gehen, was auch aus den positiven Ergebnissen des Projektes "Bridges-Brücken in Arbeit" hervorgeht (Sywottek in brand eins 2007, S. 41-48). Das könnte die Akzeptanz aktueller und zukünftiger Beratungsangeboten erhöhen und zur freiwilligen, präventiven Teilnahme motivieren. Interessant wäre es außerdem, das vorgestellte Gruppencoaching aus der Perspektive der Betroffenen zu evaluieren, um herauszufinden, in welcher Weise das Coaching und die Wirkungsweise der unterschiedlichen Methoden von den Nutzern wahrgenommen werden.

Im Hinblick auf die hohen Kosten der Arbeitslosigkeit, die durch den personellen und zeitlichen Aufwand der derzeitigen Beratung in den öffentlichen Institutionen verursacht werden, könnte die vorliegenden Master-Thesis dazu anregen, diese durch Gruppenberatungen individuell und auch gesellschaftlich signifikant zu verringern.

## Literaturverzeichnis

Cohn, Ruth C./ Farau, Alfred (1984): Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven. Klett Cotta Verlag, Stuttgart

Csikszentmihályi, Mihály (1995): Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Klett-Cotta, Stuttgart

Csikszentmihályi, Mihály (1999): Lebe gut!. Klett-Cotta, Stuttgart

Endbericht-Evaluation der Experimentierklausel nach § 6c SGB II, Forschungsbericht - Bundestagsdrucksache, Nr. 16/11488\* Stand: Dezember 2008, Seite 159 bis 163 Jobs-ab.html

Frese, Michael (2008): Arbeitslosigkeit: Psychologische Perspektive. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 40 – 41/2008, 22-25.

Gesetzentwurf, Entwurf eines Vierten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt Deutscher Bundestag Drucksache 15/1516, 15. Wahlperiode 05. 09. 2003

Göckler, Rainer (Hrsg.) (2005): Handlungsempfehlung. Einführung des Fachkonzeptes „Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement“ und Eckpunktepapier zur Einbettung des Fachkonzeptes in die Steuerungslogik des Kundenzentrums. Bundesagentur für Arbeit (4/2005) Anlage 1 S. 10, Zentralbereich S, S 21.

Gollwitzer, Peter M. (1991): Abwägen und Planen. Hogrefe-Verlag. Göttingen

Gordon, Thomas (2001): Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. Heyne Verlag, München

Greif, Siegfried (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Hogrefe Verlag, Göttingen

Groddeck, Norbert (2006): Carl Rogers. (WBG) Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, vom 23. Mai 1949 (BGB I. S. 1), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 21. Juli 2010 (BGB I. I S. 944)



Heinle, Thomas (2002): Finde deinen Job!: Erkennen Sie Ihre Stärken und handeln Sie!  
Goldmann Verlag, München

Jahoda, Marie, (3. Auflage 1986): Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und  
Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert. Beltz, Psychologie Verlags Union, Weinheim und  
Basel

Jahoda, Marie/ Lazarsfeld, Paul F./ Zeisel, Hans (1960): Die Arbeitslosen von  
Morienthal: ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder  
Arbeitslosigkeit. Suhrkamp, Frankfurt am Main

Kieselbach, Thomas: Arbeitslosigkeit als psychologisches Problem – auf individueller  
und gesellschaftlicher Ebene In: Montada, Leo (Hrsg.); Arbeitslosigkeit und soziale  
Gerechtigkeit. Campus Verlag 1994, Frankfurt am Main und New York

Klein, Isabelle (2008). Der Kreislauf der Veränderung. Serie „Tools für Training und  
Beratung“, managerSeminare. Nr. 124, S. 49-51.

König, Eckard/ Volmer, Gerda (2008): Systemisches Coaching: Handbuch für  
Führungskräfte, Berater und Trainer. Beltz Verlag, Weinheim und Basel

Kübler-Ross, Elisabeth (1997): Das Rad des Lebens. Autobiographie. Verlagsgruppe  
Droemer Knauer, München

Kuhnert, Peter (2004): Arbeitslosenberatung. Entwicklung und Perspektiven. In:  
Nestmann, Frank/ Engel, Frank/ Sickendiek, Ursel (Hrsg.): Das Handbuch der  
Beratung. Band 2: Ansätze und Methoden. dgvt-Verlag, Tübingen. S. 959-975.

Kriz, Jürgen (5. Auflage 2001): Grundkonzepte der Psychotherapie. Beltz Verlag,  
Landsberg

Kriz, Jürgen (2004): Lebenswelten im Umbruch-Zwischen Chaos und Ordnung. Picus  
Verlag, Wien

Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang/ Behrend, Olaf/ Sondermann, Ariadne (2009): Auf der  
Suche nach der verlorenen Arbeit: Arbeitslose und Arbeitsvermittler im neuen  
Arbeitsmarktregime. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz

Maslow, Abraham H. (1981): Psychologie des Seins. 2. Auflage, Kindler Verlag  
GmbH, München

MASTQ (2000 a): Modellbericht „Sozialbüros NRW“. Endbericht. Düsseldorf: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen.

MASTQ (2000 b): Pilotprojekt „Integrierte Hilfe zur Arbeit“. (Wege aus der Sozialhilfe. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung). Düsseldorf: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen.

Mathar, Helmut (2007): Wie wir finden, was wir wollen: Historische und aktuelle Beiträge zur Zielfindung im Persönlichkeitscoaching. dgvt-Verlag. Tübingen

Maurer, Ingmar (2009): Führungskräftecoaching. Eine Studie zur Wirksamkeit von prozessorientierten Interventionstechniken bei der Problemlösung. Tectum Verlag, Marburg

Müller-Klepper, Petra (2010): Sofortangebot für Langzeitarbeitslose: Presseerklärung vom 12.08.2010, Hessisches Sozialministerium. <http://www.hsm.hessen.de/>

Neubauer, Walter/ Rosemann, Bernhard/ von der Oelsnitz, Dietrich (Hrsg.)/ Weibler, Jürgen (Hrsg.) (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Deutscher Bundestag Drucksache 15/3005, 15. Wahlperiode 29. 04. 2004 § 44b des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch (Optionskommunen)

Pfeiffer, Sabine/ Hacket, Anne/ Ritter, Tobias/ Schütt, Petra (2008): Arbeitsvermögen und Arbeitslosigkeit. Empirische und theoretische Ergebnisse der SGB-II Evaluation. München: ISF München

Rechtien, Wolfgang (1995): Angewandte Gruppendynamik: Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker. Quintessenz; München; MMV, Medizin-Verlag, München

Reichel, Rene/ Rabenstein, Reinhold (2001): Kreativ beraten: Methoden und Strategien für kreative Beratungsarbeit, Coaching und Supervision. Ökotoxia Verlag, Münster

Reis, Claus (2006): Fallmanagement im SGB II. *Sein* oder nicht sein! In: Arbeitsdruck. Forum für soziale Arbeitsmarktpolitik. Jg. 20, Nr. 42, S. 3-4.

Rogers, Carl R. (1972): Entwicklung der Persönlichkeit-Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten. Klett Cotta, Stuttgart

Rogers, Carl R. (1972): Die nicht-direktive Beratung. Studienausgabe Kindler-Verlag, München

Rogers, Carl R. (1974): Encounter Gruppen. Das Erlebnis menschlicher Begegnung. Kindler-Verlag, München

Rogers, Carl R., Schmid, Peter F. (4.Auflage 2004): Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis. Mattias Grünewald Verlag, Mainz

Rogers, Carl R. (1985): Die Kraft des Guten. Ein Appell zur Selbstverwirklichung. Fischer Verlag, Frankfurt am Main

Rogers, Carl R. (3.Auflage 1991): Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. GwG, Köln

Sander, Klaus (2004): Personzentrierte Beratung. In: Nestmann, Frank/ Engel, Frank/ Sickendiek, Ursel (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Band 1: Disziplinen und Zugänge. dgvt-Verlag, Tübingen. S. 331-344.

Schmidt, Matthias (2008): Training zur Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit jugendlicher Arbeitsloser. <http://www.psychologie.tu-dresden.de/methoden/forschung>.

Datum Zugriff: 08.01.2011

Schulz von Thun, Friedemann (Hrsg. und Autor), Ruppel, Johannes/ Stratmann, Roswitha (7. Auflage 2007): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

Schulz von Thun, Friedemann (46. Auflage 2008): Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen. Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg

Schulz von Thun, Friedemann (2004): Klarkommen mit sich selbst und anderen: Kommunikation und soziale Kompetenz. Reden, Aufsätze, Dialoge. Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg

Siegrist, Marco (1987): Einsatzprogramme für Arbeitslose: Arbeit-Persönlichkeitsorientierte Bildung-Betreuung. Erfahrungen im Arbeitsamt Zürich 1976-1984. In: Kieselbach, Thomas & Wacker, Alois (Hrsg.): individuelle und

gesellschaftliche Kosten der Massenarbeitslosigkeit. Psychologische Theorie und Praxis. Deutscher Studien Verlag, Weinheim, S.440-454.

Storch, Maja/ Krause, Frank (2. Auflage, 2003): Selbstmanagement-ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

Straumann, Ursula (2001): Professionelle Beratung. Bausteine zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Roland Asanger Verlag GmbH, Heidelberg und Kröning

Sywottek, Christian (2007): Soziale Innovation. Folge 16. Alt hilft Jung. brand eins Redaktions GmbH & Co. KG, Hamburg 05/2007, S. 41-48.

Schubert, Klaus/ Klein, Martina (4. aktual. Aufl. 2006): Das Politiklexikon. Dietz Verlag, Bonn

Sozialgesetzbuch (SGB) Drittes Buch (III), § 18 (Langzeitarbeitslosigkeit)

Wirkner, Barbara (2006): Personenzentriertes Coaching-Rüstzeug für die Gegenwartsgesellschaft. Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 2/2006, 76-81.

Vogt, Manfred/ Dreesen, Heinrich (2008): Rituale, Externalisieren und Lösungen: Interventionen in der Kurzzeittherapie. borgmann publishing, Dortmund

Wacker, Alois (2000): Referat "Was fehlt, wenn die Arbeit fehlt?" auf der Tagung "Logik der Ökonomie - Krise der Arbeit. Perspektiven für eine gerechte Verteilung von Arbeit und Einkommen" in der Evangelischen Sozialakademie Friedewald vom 15.03. - 17.03.2000. [http://www.sozpsy.uni-hannover.de/DfA/arbeit.htm#N\\_1](http://www.sozpsy.uni-hannover.de/DfA/arbeit.htm#N_1) Datum Zugriff: 07.01.2011

„Work-First-Ansatz“ (2007): Wege in Arbeit-Integration von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt. Europäische Fachtagung im Rahmen des Bundesprogramms "Perspektive 50plus". Perspektive 50plus-Newsletter Nr. 9 vom 06.07.2007. Institut für Arbeits- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

Zundel, Edith u. Rolf (1987): Leitfiguren der Psychotherapie. Leben und Werk. Kösel-Verlag, München