

**Torsten Liemandt**

## **Zielvereinbarungen in JobPATENSCHAFTEN**

„Die Qualität unserer Ziele bestimmt die Qualität unserer Zukunft.“ (*Josef Schmidt*)

In der Beratung von Arbeitssuchenden werden an die kommunikative Kompetenz des Beraters<sup>1</sup> vielfältige Anforderungen gestellt, um zielführend den Prozess zu steuern. Dies gilt umso mehr, sobald der Klient einem anderen Kulturkreis (geographisch oder sozial) oder sozialen Milieu als der Berater entstammt. Der vorliegende Beitrag fasst einige wesentliche Aspekte zusammen, die für die erfolgreiche Arbeit mit Arbeitssuchenden bedeutsam sind. So geht es darum, die Handlungsmöglichkeiten des JobPATEN in der Arbeit mit Arbeitssuchenden zu erweitern und sich den offenen und verdeckten Aufträgen des Klienten zu nähern, diese offenzulegen und beraterisch wirksam zu nutzen und zu bearbeiten. Dies ist die Basis, auf der eine Arbeitsbeziehung geschaffen und realistische Zielvereinbarungen entwickelt werden können, um die Zusammenarbeit produktiv zu gestalten.

### **Beziehungsgestaltung im Beratungsprozess**

Fragt man bei beliebigen Menschen nach, so weiß anscheinend jeder, was eine soziale Beziehung ist. Es wird jedoch schwierig, wenn er definieren soll, was eine Beziehung tatsächlich ist (Hinde, 1993). Hier werden Parallelen zu Augustinus mit dem Begriff der „Zeit“ sichtbar. Den meisten Menschen geht es mit dem Terminus „Beziehung“ ähnlich: „Wenn mich niemand danach fragt, weiß ich es; will ich es einem Fragenden erklären, weiß ich es nicht“ (Augustinus, 1980).

Der wesentliche Aspekt von Beziehung besteht darin, dass es sich aus psychologischer Sicht um ein theoretisches Konstrukt handelt. Denn eine Beziehung ist nicht direkt beobachtbar, sondern sie ist nur aus dem Verhalten der beteiligten Akteure indirekt erschließbar. Diese konstruktivistische Auffassung steht im Gegensatz zu der der „Beziehungs-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die maskuline Form verwendet, wobei Frauen und Männer gleichermaßen gemeint sind.

Gesprächspsychotherapeuten“, die „Beziehung“ philosophisch als etwas „existentiell Seiendes“ auffassen, das unabhängig vom Beobachter vorhanden ist (Sachse, 2005). Ob zwei Personen eine Beziehung aufweisen und welche Art von Beziehung sie aufweisen, lässt sich nur aus ihrem Verhalten (einschließlich ihrer Aussagen über ihre Beziehung) erschließen. Ohne dass sie interagieren oder sich zu ihrer Beziehung äußern, kann kein Beobachter etwas über die Beziehung wissen. Und auch dann kann er nicht direkt die Beziehung „sehen“, sondern er muss aus den Daten immer Schlüsse ziehen, die, wie alle Schlussfolgerungen, immer nur mehr oder weniger gut belegte Hypothesen sind (Becker & Sachse, 1997). Eine Beziehung kann daher immer als ein soziales Konstrukt aufgefasst werden, das in Abhängigkeit des jeweiligen Erkenntnisinteresses von mindestens einem externen Beobachter oder von einem Beteiligten dieses Systems definiert wird.

### **Was sind Beziehungen?**

Um sich dem Phänomen der Beziehung zu nähern, ist es empfehlenswert, sich einige Grundannahmen des Konstruktivismus zu vergegenwärtigen (Mücke, 2003). In unserem Zusammenhang ist jedoch zu beachten, dass, wenn wir von sozialer Beziehung sprechen, sich diese Begrifflichkeit auf eine Möglichkeit im Sinne von Wirkungen bezieht. Denn alles, was wirkt, ist Teil der Wirklichkeit. Unwahres kann ebenso wie Wahres Wirkungen entfalten. Beziehung schafft ihre eigene Wirklichkeit, die Beziehungswirklichkeit (Müller & Hoffmann, 2002). Die gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion aufgrund von Interaktionen zwischen Sender und Empfänger erfordert es, dass Konstruktionen notwendig sind, die Zusammenhangsannahmen, Erklärungsmodelle und Beschreibungsweisen ermöglichen, wobei zeitlich frühere Wirklichkeitskonstruktionen spätere beeinflussen. Bateson (1987) versteht unter Wahrheit die genaue Korrespondenz zwischen der Beschreibung und dem Beschriebenen.

Aufgrund des Konstrukt-Charakters von Beziehungen erscheint es jetzt sinnvoll, im Überblick einige Hauptaspekte zu vergegenwärtigen, die einen Beitrag zur Bestimmung von Beziehungen leisten können (Sachse, 2006):

- Eine Beziehung zwischen zwei Personen A und B impliziert immer eine Interaktion zwischen den Personen: A verhält sich im Hinblick auf B und B verhält sich im Hinblick auf A. (Ohne Interaktion kann man schon deshalb gar nicht von Beziehung sprechen, weil man nichts beobachten kann. Und ohne beobachtbare Interaktion kann

die Validität der „Behauptungen“ gar nicht eingeschätzt werden: A kann behaupten, eine bestimmte Beziehung zu B zu haben, aber ob das korrekt ist, kann ohne direkte Beobachtung der Interaktion gar nicht beurteilt werden.)

- Eine Beziehung impliziert auch nicht nur eine einzelne Interaktion, sondern eine ganze Serie von Interaktionen über die Zeit: Es gab in der Vergangenheit Interaktionen, es gibt in der Gegenwart Interaktionen und es wird auch in Zukunft Interaktionen geben. Auch schaffen frühere Interaktionen Erfahrungen und Erwartungen bei den Partnern und beeinflussen damit spätere (Hinde & Stevenson-Hinde, 1987). So wirkt sich jede Handlung als aktives Tun oder Unterlassen auf die Teilnehmer im Interaktionsgeschehen aus und hat somit wiederum Einfluss auf die Handlungen der anderen. In welcher Weise auch diese Beeinflussungen stattfinden, kann ein Beobachter niemals voraussagen, weil die einzelnen Individuen im Interaktionsgeschehen nicht wie triviale Maschinen (von Foerster, 1996) funktionieren, sondern als autonome und sich selbst organisierende Subjekte handeln.
- Eine Beziehung impliziert auch, dass die Partner aneinander bestimmte Erwartungen haben, voneinander bestimmte Auffassungen und Meinungen, und dass sie gegenseitig bestimmte Arten von Emotionen auslösen. So hat A Annahmen darüber, wie B zu ihr steht, was B von ihr will, wie verlässlich B ist usw.; A hat wiederum bestimmte Erwartungen an B, ist bereit, bestimmte Dinge für B zu tun und hat bestimmte Emotionen B gegenüber.

Beide Partner ziehen aus den Interaktionen bestimmte Gewinne oder Befriedigungen und stillen gegenseitig bestimmte Bedürfnisse. Anders ausgedrückt: Jede Person hat interaktionelle Ziele im Hinblick auf die andere Person, von denen sie hofft oder erwartet, dass diese von der anderen Person befriedigt werden. Und, wenn die Beziehung stabil bleiben soll, werden diese Bedürfnisse auch (zumindest zum Teil) befriedigt (Sachse & Sachse, 2005).

## **Die Berater-Klienten-Beziehung**

Der Begriff „Beziehung“ ist – wie oben deutlich wurde - nur sehr schwer zu definieren. Grundsätzlich ist eine beraterische Beziehung eine Beziehung zwischen dem Berater und dem Klienten, die zu einem Beratungszweck vom Berater aktiv gestaltet wird und endet, wenn der Zweck erfüllt ist oder wenn deutlich wird, dass er nicht erreicht werden kann. Mehrere konstitutive Bestimmungselemente werden dabei deutlich (Sachse, 2006):

- Beziehung,
- beraterische Beziehung,
- Zweck,
- Gestaltung.

Es lässt sich nur aus dem Verhalten der Akteure erschließen, ob ein Berater und ein Klient eine Beziehung haben. Die direkte Wahrnehmung einer Beziehung ist auch hier nicht möglich. Will ein Berater die aktuelle Qualität seiner Beziehung zum Klienten feststellen, so kann er es nur aus folgenden Variablen erschließen:

- Das Verhalten des Klienten
- Sein Klienten-Modell
- Selbsteinschätzung seiner Erwartungen und Gefühle gegenüber dem Klienten.

Spricht man von einer „Gestaltung der Beziehung durch den Berater“, dann impliziert das immer die Perspektive des Beraters, jedoch in der Hoffnung, dass der Klient zumindest einen Teil der Intention des Beraters auch erkennen und würdigen kann. Aufschlussreich sind hier vor allem die Reaktionen des Klienten auf die Interventionen des Beraters: Der Berater muss den Stand der Beziehung immer rekonstruieren. Diese Rekonstruktion muss dabei immer von neuem erfolgen, denn die Beziehung ist ständigen Veränderungen unterworfen: Mit jeder Interaktion kann sich die Qualität der Beziehung ändern.

## Aufträge in der Beratung

Am Anfang eines sich anbahnenden Beratungsprozesses steht die Auftragsklärung. Diese mündet abschließend in eine Zielvereinbarung zwischen Klient und dem JobPATEN.

Treffen nun zwei Menschen (Berater und Klient) in einem beliebigen Beratungskontext zusammen, so haben sie gegenüber dem anderen unterschiedliche Erwartungen und Befürchtungen. Diese werden als Klientenanliegen mehr oder weniger offen kommuniziert, z.B.:

- Eine Stelle finden
- Hilfe bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen
- Durchsicht der Bewerbungsunterlagen
- „Ich habe schon etwas gemacht, z. B. ...“
- „Ich möchte, dass Sie mir eine Stelle aus Ihrem Pool vermitteln.“
- „...ein wenig lauschen, was Sie zu erzählen haben.“

Ziel der Klärung ist der inhaltliche Abgleich der oft vielfältigen und widersprüchlichen Erwartungen, der expliziten und auch impliziten Aufträge der an einer Intervention beteiligten Parteien, in erster Linie sind das in unserem Kontext der JobPATE und sein Klient. Auch im weiteren Verlauf eines Beratungsprozesses kann eine erneute Auftragsklärung erforderlich sein, wenn beispielsweise Krisen oder Unklarheiten über die Beratung auftreten und formale Sachverhalte oder Formen des Miteinanders ausgehandelt werden müssen.

Folgende Grundfragen der Auftragsklärung sind für die Zusammenarbeit wesentlich und auch für die ehrenamtliche Beratung von Arbeitssuchenden (von Schlippe & Schweitzer, 1997) relevant:

- **Wer will was?** Wer ist mein Auftraggeber? Will der, der vor mir sitzt, überhaupt etwas von mir? Was müssten ich und der, der vor mir sitzt, tun, um den Auftraggeber zufrieden zustellen?
- **Von wem?** Bin ich es überhaupt, der hier gefragt ist?
- **Ab wann?** Gibt es jetzt schon ein Auftrag für mich?

- **Bis wann?** Ist es schon zu spät?
- **Wie viel?** Wie viele Sitzungen, Behandlungstage, neue Anregungen wünschen die Klienten?
- **Wozu?** Was genau soll hier zu welchem Endzweck gemacht werden?
- **Mit wem?** Gegen wen? Wie einig oder uneinig sind verschiedene Kunden untereinander bezüglich der gewünschten Dienstleistung?

Die Umkehrung dieser Fragen kann auch sehr nützlich und erkenntnisfördernd sein (Von Schlippe & Schweitzer, 1997, S. 148):

- **Wer will nichts?** Ist jemand eventuell gar kein Kunde?
- **Was nicht?** Welche Dienstleistungen sind eventuell irrelevant?
- **Von wem nicht?** Welche Anbieter halten sich irrtümlicherweise für angesprochen?
- **Wann noch nicht?** Ist es zu einer längerfristig sinnvollen Maßnahme eventuell noch zu früh?
- **Wann nicht mehr?** Ist die Nachfrage bereits erloschen?
- **Wozu nicht?** Über welche Zielsetzungen besteht eventuell gar kein Konsens.

Klienten, die sich an einen externen Spezialisten (Therapeut, Berater, Coach, Supervisor, JobPATE) wenden, tun dies in der Regel mit einem Anliegen, das mehr oder weniger konkret von ihnen formuliert werden kann. Dies gilt sowohl für Beratungsanliegen im psychosozialen bzw. therapeutischen Bereich als auch für andere Bereiche, wie z. B. für den Mandanten eines Rechtsanwalts oder Steuerberaters oder dem Patienten eines Arztes. Neben diesen explizit formulierten Aufträgen existieren noch verdeckte oder auch implizite Aufträge, Erwartungen und Anliegen. So lassen sich offene Aufträge von verdeckten unterscheiden (Boessmann, 2006):

**Offene Aufträge** sind offenkundige Motive und Erwartungen, die explizit formuliert (verbal, schriftlich) werden können, dem Klienten bewusst sind und daher erfragt werden können.

**Verdeckte Aufträge** sind im Gegensatz dazu verborgene Motive und Erwartungen, von denen der Klient in der Regel keine Kenntnis hat, da sie ihm unbewusst sind und somit indirekt erschlossen oder intuitiv erahnt werden müssen.

Mögliche implizite Erwartungen des Klienten könnten beispielsweise folgende sein (Boessmann, 2005):

Ich möchte...

- dass die Beratung **bequem** und **angenehm** verläuft.
- in der Beratung **bestätigt und anerkannt** werden.
- in der Beratung **Harmonie**.
- in der Beratung beachtet werden und die **Nummer eins** sein.
- in der Beratung **Spaß** haben.
- in der Beratung **verstehen**, was da abläuft und mir nicht Deutungen anhören, die mit meiner Lebenswirklichkeit nicht zu tun haben.

Auch Glaubenssätze und Erfahrungen des Klienten können im Beratungssetting ihre Wirkung entfalten und somit für den Prozess förderlich oder hinderlich sein:

- Ich trage so viel Last (für andere) mit mir herum. Jetzt soll der Berater meine Last tragen.
- Überall muss ich mich unterordnen. In der Beratung soll es nach meinem Willen gehen.
- Bevor ich etwas von mir zeige, möchte ich erst einmal den Berater aus der Reserve locken, um zu sehen, was für ein Mensch das ist.
- Der Berater soll die Welt mit meinen Augen sehen und denken wie ich. Dann fühle ich mich nicht mehr so allein.
- Ich bin im Leben zu kurz gekommen. Der Berater soll mich dafür entschädigen.

Aber wie sollen uns Klienten ihre Beziehungsanliegen mitteilen? Implizite Aufträge können im Gegensatz zu den expliziten Aufträgen nicht einfach erfragt werden. Sie müssen auf einer Metaebene indirekt erschlossen und zum Teil auch intuitiv erahnt werden. Nehmen wir als Beispiel die häufige Situation, dass ein depressiver Klient beim Berater zum wiederholten Mal dieselben Symptome und Lebensprobleme beklagt. Die Technik der impliziten Auftragsklärung enthält sich der üblichen Suche nach einer vordergründigen Problemlösung. Bei der impliziten Auftragsklärung fokussieren wir auf die Leitfrage:

**Was will der Ratsuchende im Augenblick von mir, während er etwas erzählt, beklagt oder tut?**

Die Nutzung introspektiver Fähigkeiten ist von zentraler Bedeutung und es empfiehlt sich in diesem Zusammenhang die Beantwortung folgender Fragestellungen neben der oben zitierten Leitfrage:

- Wie reagiere ich auf das Beziehungsverhalten des Klienten in meiner Gegenübertragung?
- Welche Beziehungsanliegen des Klienten kann ich gut annehmen?
- Welche sind mit meinen Wünschen und Zielen unvereinbar?
- Welche Erwartungen lösen bei mir Engagement, Lust oder Freude aus? Welche Unbehagen, Angst, Hilflosigkeit, Ärger oder Ekel?

Die vermuteten impliziten Aufträge des Klienten können dann als Hypothesen formuliert werden. Bei einem depressiv strukturierten Klienten z. B. könnten die impliziten Beziehungsaufträge folgender Art sein: „Zeige mir, dass ich wertvoll und liebenswert bin“; „Sei mir ein ideales Gegenüber“; „Gib mir alles (an bedingungsloser Liebe), was ich bisher entbehren musste“.

Durch eine sorgfältige Auftragsklärung können die Vorbehalte des Klienten gegen das beraterische Vorgehen reduziert und somit die Berater-Klienten-Beziehung gefördert werden. So können Berater und Klient hinsichtlich der Ziele und Beratungsmethoden leichter zu den gleichen Ansichten kommen, wenn der Berater weiß, was der Klient vom Beratungsprozess erwartet (Bordin, 1994). Die Compliance kann somit gefördert werden. Die Formulierung von

Aufträgen macht einen eigenen, aktiven Beitrag des Klienten erforderlich. Zeitstabilere Beratungserfolge stellen sich vor allem bei Klienten ein, welche sich aktiv für die Maßnahmen engagieren, die Veränderungen fest verinnerlichen und als Selbstwirksamkeitserfahrung wahrnehmen (Asay & Lambert, 2001).

### **Prinzipien für die Gestaltung des Beratungsprozesses**

Hinsichtlich der Frage, welche Faktoren den Erfolg eines Beratungsprozesses beeinflussen, bietet es sich an, auf die Forschungen von Klaus Grawe, dessen Haupttätigkeitsfeld die Therapiewirkungsforschung war, zurückzugreifen. Denn es ist nahe liegend, dass die für den Therapieerfolg relevanten Variablen auch in der Beratung von Arbeitsuchenden wirken. So konnte Grawe feststellen, „dass die funktionale Bedeutung der Therapiebeziehung für den Therapieerfolg durch mehrere hundert signifikante Zusammenhänge bestätigt ist und als das am besten gesicherte Ergebnis der gesamten bisherigen Psychotherapieforschung angesehen werden kann“ (Grawe et al., 1994). Für ihn kommt es vor allem darauf an, wie der Patient (in unserem Kontext der Klient) die Beziehung subjektiv wahrnimmt, und nicht so sehr darauf wie sie von externen Beobachtern wahrgenommen wird. Daher ist es erforderlich, dass der Therapeut seine Einstellungen und Interventionen am jeweiligen Klienten ausrichtet. Dazu ist ein umfangreiches Verhaltensrepertoire erforderlich, das der Therapeut bedarfsabhängig, das heißt, situationsangemessen und klientenspezifisch einsetzen kann. Grawe (2004) fasst seine Vorstellungen zur Gestaltung der Therapiebeziehung in folgenden zwölf „Leitlinien für den Therapieprozess“ zusammen, die ich nachfolgend wiedergebe. Es handelt sich dabei um Prinzipien, die jedem therapeutisch und beraterisch Tätigen bekannt sind aber dennoch immer wieder vergegenwärtigt werden sollten, um die Qualität der Arbeit zu sichern.

1. Wende während der Therapiesitzungen deine Aufmerksamkeit immer wieder auf die implizite Prozessebene (nicht nur auf die Inhalte konzentrieren).
2. Überlege nicht nur, was du sagst und tust, sondern auch, wie du es sagst und tust.
3. Achte darauf, dass der Patient, der wahrscheinlich als Kind negative Bindungserfahrungen gemacht hat, positive Bindungserfahrungen mit dir macht. Vermeide alles in deinem nonverbalen Ausdruck, was beim Patienten den Eindruck erwecken könnte, dass
  - du mit anderen Dingen als mit ihm beschäftigt bist,
  - du ihm gegenüber anders fühlst und denkst, als du es sagst,

- du ihn abschieben könntest, wenn er Schwierigkeiten macht,
- er nur einer von vielen Patienten ist und dass
- du ihn nicht magst oder er dir gleichgültig ist.

Wende dich (auch körpersprachlich) dem Patienten voll zu. Lass ihn spüren, dass er im Zentrum deiner ungeteilten Aufmerksamkeit steht. Vermittle ihm, dass er mit seinen Nöten und Anliegen bei dir gut aufgehoben ist und dass du fühlst und verstehst, was ihn bewegt. Lass ihn spüren, dass du bereit bist, dich für ihn einzusetzen. Strahle Wärme, Zuversicht, Kompetenz und Handlungsbereitschaft aus. Lass in der Therapiesitzung keine Hilflosigkeit erkennen. Befasse dich außerhalb der Therapiesitzung damit.

4. Lass den Patienten viele positive Wahrnehmungen im Sinne seines Bedürfnisses nach Orientierung und Kontrolle machen:

- Transparenz,
- klare Ziele,
- Beteiligung an den Entscheidungen,
- hoher Eigenanteil des Patienten,
- Selbstwirksamkeitserfahrungen,
- respektvolles Eingehen auf Widerstände,
- den Patienten zu nichts drängen,
- Auftrag für die Auseinandersetzung mit negativen Emotionen einholen.

5. Lass den Patienten selbstwerterhöhende Wahrnehmungen machen (interessante, positive, normale Aspekte seines Lebens, Interessen, Hobbys, motivationale Ziele, Anerkennung spenden). Lass dich von abwehrenden und bagatellisierenden Reaktionen nicht davon abhalten, immer wieder selbstwerterhöhende Wahrnehmungen zu ermöglichen.

6. Stelle in den Sitzungen möglichst viele angenehme Situationen her (gemeinsam lachen, Erfolg auskosten). Setze gegebenenfalls Hypnose, autogenes Training, positive Vorstellungübungen oder Meditation ein.

7. Gib jeder Sitzung einen klaren Fokus. Bleibe möglichst bei einem Thema und aktiviere möglichst alle daran beteiligten neuronalen Erregungsmuster (die Synapsen benötigen zur

Veränderung anhaltende, wiederholte und intensive Aktivierung). Erkläre den Unterschied zwischen explizitem und implizitem Lernen.

8. Jede Aktivierung eines Problems sollte zu einem Veränderungsschritt führen und in eine konkrete Bewältigungs- oder Klärungserfahrung einmünden.

9. Öffne den Patienten vor jeder Aktivierung und Bearbeitung eines Problems durch Annäherungspriming<sup>2</sup> und durch die Aktivierung wichtiger motivationaler Ziele.

10. Aktiviere bei ihm positive Emotionen und Ziele, vor allem vor konfrontierenden Informationen und Deutungen.

11. Sorge für die Aktivierung und Bahnung der in den Therapiesitzungen neu erlernten Erregungsmuster auch unter den Bedingungen der konkreten Lebensrealität des Patienten. Plane und überprüfe die Herbeiführung von Erfahrungen außerhalb der Therapie. Lass dabei nicht locker.

12. Überprüfe immer wieder, ob der Patient für die Therapieziele wirklich motiviert ist. Vermeide aber dauernde Zielwechsel. Überprüfe ggf. dein Fallverständnis mit der Hilfe von erfahrenen Kollegen.

Soweit Grawe. Dem Leser wird sicher sofort deutlich, dass diese Prinzipien auf die Beratungssituation in der Arbeit mit Arbeitsuchenden übertragen werden können.

---

<sup>2</sup> Priming (Engl. „Bahnung“) beschreibt das Phänomen, dass eine wiederholte Erregung bestimmter Nervenbahnen den Wirkungsgrad von Reizen gleicher Stärke erhöht oder eine Erregung dieser Nervenbahn schon auf Grund schwächerer Reize ermöglicht wird. Bezogen auf einen Gedächtnisinhalt wird dieser schneller - oder gar automatisiert - abgerufen, wenn der Inhalt selbst oder die mit diesem Inhalt assoziierten kognitiven Inhalte zuvor aktualisiert worden sind. Praktische Bedeutung erhält das Phänomen der Bahnung in der Lerntheorie: Durch häufige Wiederholung findet eine Bahnung für bestimmte Gedächtnis- und Assoziationsleistungen statt, so dass Bahnung als neurophysiologischer Vorläufer etwa eines Gedankens oder einer Erinnerung betrachtet werden kann. [http://de.wikipedia.org/wiki/Priming\\_\(Psychologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Priming_(Psychologie)), Stand vom 16.09.2009

## *Das Arbeitsbündnis*

Fundament jeglicher Beratung ist eine tragfähige Arbeitsallianz. Die sollte sich durch wesentliche Komponenten auszeichnen:

- Subjektive Wahrnehmung der Beziehung durch den Klienten
- Affektive Beteiligung und das Engagement von Klient und Berater
- Gegenseitiges Verstehen
- Gegenseitige Achtung und Bestätigung
- Zusammenarbeit

Da es sich bei der Arbeitsbeziehung zwischen JobPATEN und Klient um ein subjektives Konstrukt handelt, ist die Wahrnehmung der Beziehung durch den Klienten von fundamentaler Bedeutung. Hier besteht die Aufgabe des JobPATEN darin, bereits beim Erstkontakt mit dem Klienten die Freiwilligkeit der Beratung hervorzuheben und den Ratsuchenden zu entlasten.

Der sorgfältigen Auftragsklärung vor Beginn eines Beratungsprozesses kommt daher eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu, damit die Zusammenarbeit Früchte trägt. In der Beratung von Arbeitsuchenden, bei denen es sich auch um Klienten aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten handelt, ist aber auch interkulturelle Kompetenz erforderlich. In unserem Zusammenhang ist der Begriff der interkulturelle Kompetenz weit gefasst: Jeder Mensch hat sein eigenes Leben, seine eigene Geschichte und daher auch in unterschiedlicher Ausprägung seine eigene Kultur (einschließlich historischer, geographischer, religiöser, ethnischer, moralischer, ethischer, politischer) bzw. kulturelle Zugehörigkeit oder Identität. Im interpersonellen Bereich betrifft dies natürlich Menschen aus anderen Kulturkreisen, Kontinenten oder Ländern, aber ebenso aus anderen Unternehmen, des anderen Geschlechts, aus sozialen Minderheiten oder gesellschaftlichen Subkulturen. Aber auch innerhalb der gleichen Familie können verschiedene kulturelle Werte gelten.

In Anlehnung an Bolten (2001) und Stüdlein (1997) lassen sich folgende Dimensionen interkulturell kompetenten Verhaltens unterscheiden:

Dimension		
Affektiv	Kognitiv	Behavioral
Ambiguitätstoleranz	Verständnis des	Kommunikationswille und
Frustrationstoleranz	Kulturphänomens bezüglich	Bereitschaft i. S. der
Fähigkeit zur	Wahrnehmung, Denken,	initiierenden Praxis der
Stressbewältigung und	Einstellungen sowie	Teilmerkmale der affektiven
Komplexitätsreduktion	Verhaltens- und	Dimension
Selbstvertrauen	Handlungsweisen	Kommunikationsfähigkeit
Flexibilität	Verständnis	Soziale Kompetenz
Empathie	fremdkultureller	(Fähigkeit, Beziehungen und
Rollendistanz	Handlungszusammenhänge	Vertrauen zu fremdkulturellen
Vorurteilsfreiheit,	Verständnis	Interaktionspartnern aufbauen
Offenheit, Toleranz	eigenkultureller	zu können)
Geringer Ethnozentrismus	Handlungszusammenhänge	
Akzeptanz/ Respekt	Verständnis der	
gegenüber anderen Kulturen	Kulturunterschiede der	
Interkulturelle	Interaktionspartner	
Lernbereitschaft	Verständnis der	
	Besonderheiten interkultureller	
	Kommunikationsprozesse	
	Metakommunikations-	
	fähigkeit (in der Fremd-	
	sprache)	

Trotz unterschiedlicher inhaltlicher Detailbestimmungen des Begriffs „Interkulturelle Kompetenz“ (Dinges & Baldwin, 1996) hat sich in den vergangenen Jahren die übergreifende Differenzierung in affektive, kognitive und verhaltensbezogene (behaviorale) Dimensionen interkultureller Kompetenz weitgehend durchgesetzt (Gertsen, 1990). Eine Zuordnung von

Teilkompetenzen zu diesen Dimensionen wird nachfolgend unternommen. Es ist jedoch dabei zu beachten, dass Forschungsergebnisse auf diesem Gebiet noch recht vage sind und dass nicht alle der genannten Merkmale in allen Situationen und unabhängig von den spezifischen interkulturellen Kontexten erfolgreich sind. Zweifellos sind solche Beschreibungen interkultureller Kompetenz sehr komplex, und es stellt sich die berechnigte Frage, inwieweit Teilkompetenzen insbesondere der affektiven Dimension tatsächlich spezifisch für interkulturelles Handeln sind. So zählen Frustrationstoleranz, Flexibilität oder Selbstvertrauen fraglos zu grundlegenden Kompetenzen eines erfolgreichen Führungs- und auch Beratungsverhaltens schlechthin. Somit ist es kaum haltbar, diesbezüglich von eigenständigen Merkmalen interkultureller Kompetenz zu sprechen (Bolten, 2001).

In der interkulturellen Beratungssituation ist es daher für den JobPATEN hilfreich, sich für die Hypothesenbildung an nachfolgenden Dimensionen zu orientieren, die hier als roter Faden zu betrachten sind (Pavkovic, 1999):

<b>Gesellschaftliche Dimension in Bezug auf Minderheiten</b>	<b>Kulturelle Dimension</b>
<p>Minderheiten- / Mehrheitenverhältnis</p> <p>Gesellschaftliche Partizipation</p> <p>Ausgrenzung und Abgrenzung</p> <p>Erfahrung von Diskriminierung und Rassismus</p> <p>Identitätsentwicklung (in ihrer gesellschaftlichen Dimension)</p> <p>Migrationsdynamik: Hintergründe, Verläufe, Rückkehrgedanken</p>	<p>Sprache und Kommunikation</p> <p>Herkunftssprache, Dialekt</p> <p>Deutschkenntnisse, Drittsprache</p> <p>Subkulturspezifischer Verständigungscode</p> <p>Nonverbale Kommunikationsmuster</p> <p>Religion</p> <p>Kulturelle Wertorientierung</p> <p>Grundwerte des kollektiven Zusammenlebens und Rolle des Individuums</p> <p>Soziale Rollen Mann/Frau</p>

	<p>Verhältnis zur Zeit, zur Natur etc.</p> <p>Kulturelle Alltagspraxis</p> <p>Ethnospezifische Alltagskultur (einschl. Mischformen)</p> <p>Soziokulturelles Milieu, Subkultur</p>
--	---

<b>Psychologische Dimension</b>	<b>Soziale Dimension</b>
<p>Familiendynamik</p> <p>Flexible / rigide, offene / geschlossene Familiensysteme</p> <p>Persönlichkeitsstruktur</p> <p>psychosexuelle, emotionale, kognitive Entwicklung</p> <p>Persönlichkeitstyp</p> <p>Geschlechtsspezifität (in ihrer psychologischen Dimension)</p> <p>Spezifität von Altersphasen: Kind, Jugendliche, Erwachsene</p> <p>Lebensplan</p> <p>Drehbuch und Rollen im eigenen Lebensspiel (individuell, psychologisch)</p> <p>Sinnfragen</p>	<p>Soziale Lage</p> <p>Berufstätigkeit / Arbeitslosigkeit</p> <p>Einkommen / Armut</p> <p>Wohnverhältnisse</p> <p>Bezug zum Gemeinwesen</p> <p>Soziale Netzwerke im Stadtteil (Kita, Schule, Verein, Initiativgruppen)</p> <p>andere soziale Netzwerke</p>

Die für den JobPATEN insbesondere in interkulturellen Kontexten erforderlichen Kompetenzen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Sprachkompetenzen: Fremd-, Mutter- und Umgangssprache
- Handlungswissen bei Kontakt- und Beziehungsgestaltung
- Konsequente Anwendung von Beraterkompetenzen
- Haltung, die sich durch die Relativität des eigenen kulturellen Standortes und der Anerkennung anderer kultureller Standorte (auch von Subkulturen) auszeichnet
- Fähigkeit, Kultur als eine von vielen Determinanten menschlichen Fühlens, Denkens und Handelns zu werten
- Kenntnisse über soziale Subgruppen, Schichten und Migration im Allgemeinen und zur Situation von besonderen Personengruppen (z. B. Migranten, Benachteiligte) in Deutschland
- Bereitschaft, Mühe auf die Verständigung zu verwenden
- Permanente Reflexion der eigenen kulturellen Sozialisation und Einstellung gegenüber Personen mit Migrationshintergrund oder Zugehörigkeit zu anderen sozialen Gruppen oder Schichten
- Kompetenz, ggf. mit Hilfe von Dolmetschern zu beraten
- Kenntnisse über und Lernbereitschaft zu verschiedenen Kulturen
- Reflexion der eigenen Position als Berater: Rolle, Status und Wirkung

Bei dieser Übersicht ist zu beachten, dass es nicht immer zwingend erforderlich ist, alle genannten Kriterien zu erfüllen, da z. B. die Anforderungen an den Berater situationsspezifisch variieren können.

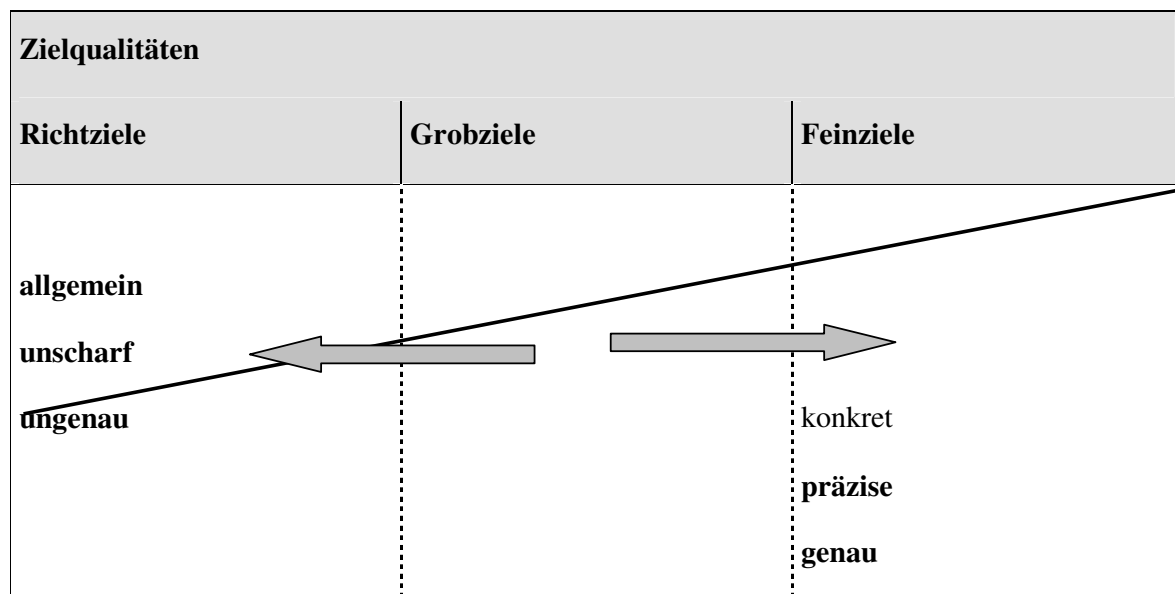
### ***Auf dem Weg zur Zielvereinbarung***

Das Führen durch Zielvereinbarungen (management by objectives) entstammt der Managementlehre und ist ein Führungskonzept auf motivationstheoretischer Grundlage, bei dem ein Vorgesetzter und seine Mitarbeiter gemeinsame Ziele festlegen sowie den jeweiligen

Verantwortungsbereich und Bewertungsmaßstäbe abklären. Die Zielvereinbarung ist aus den übergeordneten Zielen abzuleiten. Dabei soll sie aber auch die individuellen Ziele der Mitarbeiter berücksichtigen. Motivierend wirkt dieses Konzept durch die Berücksichtigung individueller Ziele und die Delegation von Entscheidungskompetenz. Durch die Mitarbeiterbeteiligung an der Zielformulierung kann zugleich die Zielakzeptanz erhöht werden. In vereinbarten Abständen werden die Arbeitsergebnisse an den Vorgesetzten gemeldet, der ansonsten nur bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten eingeschaltet wird. Die Realisierung setzt ein kooperatives Führungsverhalten des Vorgesetzten sowie ausreichende Kompetenz und Motivation des Mitarbeiters voraus (Pieper, 1993).

Das Konzept der Führung durch Zielvereinbarung lässt sich gut auf Beratungszusammenhänge außerhalb des betrieblichen Kontextes übertragen. Ein Ziel ist allgemein ein angestrebter Sollzustand. Hinsichtlich der Gestaltung von Zielvereinbarungen in den JobPATENSCHAFTEN ist zu beachten, dass sie nicht formgebunden sind und inhaltlich zwischen dem JobPATEN und dem Arbeitsuchenden individuell ausgehandelt werden. Es muss lediglich ein Bezug zum Eintritt in den ersten Arbeitsmarkt ersichtlich sein und eine schriftliche Fixierung muss vorliegen. Diese wird nach Unterzeichnung vom JobPATEN und seinem Klienten über den JobPATEN der Projektleitung von AdM zugeführt.

Bezüglich ihrer Differenziertheit lassen sich verschiedene Zielqualitäten unterscheiden. Die folgende Graphik verdeutlicht die Unterschiede:



<i>Beispiele</i>	Beispiele	Beispiele
Förderung der Gesundheit	Sport treiben Joggen	Zweimal / Woche 10 km joggen dienstags und freitags zwischen 18.00 und 20.00 Uhr, jeweils 5 min. länger

Ziele verschaffen einen Überblick über anstehende Aufgaben, helfen zu entscheiden und Prioritäten zu setzen, erleichtern die Konzentration auf das Wesentliche, disziplinieren und motivieren. Damit man von einem Ziel sprechen kann, müssen - im Gegensatz zu unspezifischen Absichtserklärungen – einige Merkmale feststellbar sein: Ziele sollten SMART sein. SMART ist ein Akronym, das folgende Zieldimensionen zusammenfasst:

<b>S</b>	<b>Spezifisch:</b> Das Ziel eindeutig zur Situation und zum Umfeld passend formulieren: Wer, Was, Wo, Wie, Wann, Welche, Warum?
<b>M</b>	<b>Messbar:</b> Verwendung konkreter Kriterien, um den Fortschritt zu messen, regelmäßige Kontrolle des Zielerreichungsgrads (Operationalisierbarkeit) und schriftliche Dokumentation der Veränderung.
<b>A</b>	<b>Aktiv beeinflussbar:</b> Stellen Sie sich den Herausforderungen und beschreiben Sie, was Sie aktiv erreichen können. Vermeiden Sie dabei Unterforderung und Routine.

<b>R</b>	<b>Realistisch:</b> Den eigenen Fähigkeiten angemessen, umsetzbar sowie persönlich bedeutsam und wertvoll.
<b>T</b>	<b>Terminiert:</b> Festlegung eines festen Termins für die Zielerreichung.

Kommt es auf Seiten des Ratsuchenden zu Abweichungen bei der Zielerreichung, was sich in erster Linie in Nichtbearbeitung von Aufträgen oder Nichteinhaltung von Absprachen zeigt (Non-Compliance), so sind die Gründe dafür in einem vertraulichen Gespräch zu eruieren. Der nachfolgende Leitfaden lässt sich gut einsetzen, um den Umsetzungsbarrieren auf die Spur zu kommen. Diese können vielfältig sein. So kann z.B. noch keine ausreichende Vertrauensbasis bestehen oder der Klient fühlt sich überfordert. Je nach Sprachkompetenz des Klienten kann ihm der Fragebogen zur Bearbeitung ausgehändigt werden oder der JobPATE nutzt ihn als Orientierung in seiner Gesprächsführung.

Den Fragebogen finden Sie in den Abschnitt „Anhänge“ dieses Buches.

### **Zum Autor:**

Torsten Liemandt, Jahrgang 1961, absolvierte eine Berufsausbildung zum Sozialversicherungsfachangestellten, später folgte ein Studium der Psychologie an der Technischen Universität Berlin und der Freien Universität Berlin mit Schwerpunkt: Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit dem Jahr 2001 ist Torsten Liemandt Inhaber des Beratungsunternehmens BTC-Liemandt und ehrenamtlicher Berater AdM/Patenmodell. Er wirkt auch als Lehrbeauftragter an der FHW Berlin. In postgradualen Weiterbildungen erwarb er u.a. Abschlüsse als:

- Systemischer Coach,
- GSK-Trainer (Pfungsten & Hinsch),
- Personal- und Organisationsentwickler,
- Weiterbildungsmanagement (TU Berlin),

- Konflikt-Mediator (ASFH),
- Fachpsychologe für Verkehrspsychologie (BDP).
- Amtlich anerkannter Verkehrspsychologischer Berater (§ 4 Abs. 9 StVG)
- Kursleiter für besondere Aufbauseminare (§ 36 FeV) und Kurse zur Wiederherstellung der Kraftfahreignung nach § 70 FeV

Heute sind die Schwerpunkte seiner Tätigkeit das Karrierecoaching / Berufswegeplanung, Resiliencecoaching und Mobilitätscoaching.

Weitere Informationen unter [www.Liemandt-Berlin.de](http://www.Liemandt-Berlin.de).

## **Literatur**

Asay, T. & Lambert, M. (2001). Empirische Argumente für die allen Therapien gemeinsamen Faktoren: Quantitative Ergebnisse. In: M. Hubble, B. Duncan & S. Miller (Hrsg.). So wirkt Psychotherapie – Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen. Dortmund: verlag modernes lernen.

Augustinus (1980). Confessiones – Bekenntnisse, übersetzt von J. Bernhart,. München: Kösel.

Auhagen, A. E. & von Salisch, M. (1993) (Hrsg.). Zwischenmenschliche Beziehungen. Göttingen: Hogrefe.

Bateson, G. (1987). Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Becker, K. & Sachse, R. (1997). Therapeutisches Verstehen. Göttingen: Hogrefe.

Boessmann, U. (2005). Wirksam behandeln – Nutzung von bewussten und unbewussten Aufträgen in der Psychotherapie, Medizin und Supervision. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Boessmann, U. (2006). Nutzung von bewussten und unbewussten Aufträgen in der Psychotherapie. Report Psychologie, 4, S. 168-178.

Bolten, J. (2001). Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In: A. Clermont, W. Schmeisser, & Krimphove, D. (Hrsg.), Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München: Vahlen.

- Bordin, E. (1994). Theory and research on the therapeutic working alliance: New directions. In: A. O. Horvath & L. S. Greenberg (Eds.): The working alliance: Theory, research and practice, S. 13-37. New York: Wiley.
- Clermont, A., Schmeisser, W. & Krimphove, D. (2001) (Hrsg.). Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München: Vahlen.
- Dinges, N. G. & Baldwin, K. D. (1996). Intercultural Competence. A Research Perspective. In: D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks/ London/ New Delhi.
- Foerster, H. v. (1996) (Hrsg.). Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Foerster, H. von (1996). Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: Heinz von Foerster (Hrsg.). Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. In: The International Journal of Human Resource Management , No.3, S. 341-362.
- Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1994). Psychotherapie im Wandel - Von der Konfession zur Profession. Göttingen: Hogrefe.
- Hinde, R. (1993). Auf dem Wege zu einer Wissenschaft zwischenmenschlicher Beziehungen. In: A. E. Auhagen & M. von Salisch (Hrsg.), Zwischenmenschliche Beziehungen. Göttingen: Hogrefe.
- Hinde, R. A. & Stevenson-Hinde, J. (1987). Interpersonal relationships and child development. Developmental Review, 7, S. 1-21.
- Horvath, A. O. & Greenberg, L. S. (1994) (Eds.). The working alliance: Theory, research and practice. New York: Wiley.
- Hubble, M., Duncan, B. & Miller, S. (2001) (Hrsg.). So wirkt Psychotherapie – Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen. Dortmund: verlag modernes lernen.
- Landis, D. & Bhagat, R. S. (1996) (Eds.). Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks/ London/ New Delhi.
- Mücke, K. (2003). Probleme sind Lösungen: Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz. Potsdam: Klaus Mücke ÖkoSysteme Verlag.

- Müller, G. & Hoffmann, K. (2002). Systemisches Coaching – Handbuch für die Beratungspraxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Pavkovic, Gari (1999). Interkulturelle Kompetenz in der Erziehungsberatung, iza Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, Hrsg. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V., Frankfurt, 2-1999, 23 - 27, S. 27.
- Pieper, R. (Hrsg.) (1991). Lexikon Management. Wiesbaden: Gabler.
- Sachse, R. & Sachse, C. (2005). Wie ruiniere ich meine Beziehung – aber endgültig. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sachse, R. (2005). Von der Gesprächspsychotherapie zur Klärungsorientierten Psychotherapie: Kritik und Weiterentwicklung eines Psychotherapiekonzeptes. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Sachse, R. (2006). Therapeutische Beziehungsgestaltung. Göttingen: Hogrefe.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (1997). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.
- Stüdlein, Y. (1997). Management von Kulturunterschieden: Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden.

## **Anhang:**

### ***Leitfaden zu Erkennung von Umsetzungsbarrieren durch den Ratsuchenden***

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Torsten Liemandt „Zielvereinbarungen in JobPATENSCHAFTEN“

Kommt es auf Seiten des Ratsuchenden zu Abweichungen bei der Zielerreichung, was sich in erster Linie in Nichtbearbeitung von Aufträgen oder Nichteinhaltung von Absprachen zeigt (Non-Compliance), so sind die Gründe dafür in einem vertraulichen Gespräch zu eruieren. Der nachfolgende Leitfaden lässt sich gut einsetzen, um den Umsetzungsbarrieren auf die Spur zu kommen. Diese können vielfältig sein. So kann z. B. noch keine ausreichende Vertrauensbasis bestehen oder der Klient fühlt sich überfordert. Je nach Sprachkompetenz des Klienten kann ihm der Fragebogen zur Bearbeitung ausgehändigt werden oder der JobPATE nutzt ihn als Orientierung in seiner Gesprächsführung.

Kreuzen Sie bitte die fünf wichtigsten Gründe an, die Ihrer Meinung nach am stärksten für die Nichterfüllung von Vereinbarungen und Aufgaben zutreffen.

- Die Aufgabe wurde mir nicht ausreichend erklärt. Ich habe nicht gewusst, was ich genau tun soll.
- Ich fühle mich völlig hilflos. Ich bin überzeugt, dass mir nichts mehr hilft. Deshalb ist es sinnlos, sich abzuquälen.
- Ich kann in diesen Aufgaben keinen Sinn sehen; diese Methode hilft mir nicht.
- Ich traue mir nichts zu. Ich denke „Ich bin ein Versager“ und dann fange ich erst gar nicht an.
- Ich habe keine Zeit, ich bin zu beschäftigt.
- Ich habe die Aufgaben bearbeiten wollen, aber ich vergesse es immer wieder.
- Ich habe Vorbehalte gegenüber dem JobPATEN, er macht eine echte Zusammenarbeit schwer.

- Ich muss unabhängig sein. Wenn ich etwas tue, was der JobPATE gesagt hat, dann ist es nicht so gut, als wenn ich selbst darauf gekommen bin.
- Durch die Aufgaben werde ich zum Patienten abgestempelt, d.h. dass ich schwach oder krank bin.
- Es war mir bisher nicht klar, dass der Integrationserfolg so sehr von dem abhängt, was ich zwischen den Sitzungen tue.
- Ich fühle mich hilflos und ich glaube nicht, dass ich es wirklich tun kann, wenn ich es mir vornehmen würde.
- Ich möchte mit dem Berater nicht zusammenarbeiten, weil er bedrängend, arrogant, unsensibel oder (bitte ergänzen)\_\_\_\_\_ ist.
- Ich habe Angst, dass der JobPATE mich kritisiert, da ich es bestimmt nicht gut genug mache.
- Ich habe Angst vor Veränderungen. Wenn mir mein gegenwärtiger Zustand auch nicht gefällt, so ist er mir zumindest vertraut.
- Wenn ich mich auf die vorgeschlagenen Neuerungen einlasse, dann kann das auch ein Fehler sein.
- Ich fühle mich schon besser und brauche deshalb keine Arbeitsaufträge mehr.
- Ich fühle mich schlechter. Die Arbeitsaufträge haben keinen Sinn, weil sie nicht helfen.
- Mein Zustand ist gleich bleibend, die Arbeitsaufträge helfen nicht.
- Ich glaube, dass der JobPATE das eigentliche Problem nicht angeht und sich nicht mit dem beschäftigt, was für mich wirklich wichtig ist.
- Ich habe keine Lust, Arbeitsaufträge zu bearbeiten, deshalb kann und muss ich es nicht.
- Ich habe schon genug ausprobiert, was nicht geholfen hat. Es hat keinen Sinn, noch weiter herum zu probieren.
- Ich habe kein Vertrauen zu einem JobPATEN. Ich glaube nicht, dass er die Art von Mensch ist, mit dem ich zusammenarbeiten kann.
- Es ist die Aufgabe des JobPATEN, dafür zu sorgen, dass es mir besser geht und (bitte ergänzen)\_\_\_\_\_.
- Wenn ich einmal anfangen, dann muss ich immer weitermachen und ich weiß nicht, ob ich das schaffe. Ich fange lieber erst gar nicht an.

- Welchen Wert hat es für mich, außerhalb der Sitzungen irgendetwas zu machen?
- Ich brauche eine gute Beziehung zu meinem JobPATEN, der mich versteht. Diese Methoden und Techniken können mir nicht helfen.
- Der JobPATE versucht, mich herum zu kommandieren oder mich zu kontrollieren.
- Die Arbeitsaufträge sind zu kompliziert und bedeuten zuviel Arbeit.
- Mir fehlt für die Arbeitsaufträge die Geduld.
- Es ist mein Schicksal, dass ich mich nicht besser fühlen kann, da hilft auch alles Bemühen nicht mehr.
- Der JobPATE ist enttäuscht, dass ich die Arbeitsaufträge nicht erledige. Das wirkt auf mich noch hemmender.
- Ich dachte, die Betreuung besteht darin, über (bitte ergänzen) \_\_\_\_\_ zu reden.
- Ich will mich nicht glücklich fühlen, ich bin es nicht wert.
- Ich kann mir nicht vorstellen, was ich zwischen den Sitzungen tun sollte und was erfreulich, zufrieden stellend oder hilfreich sein könnte.
- Diese Art der Betreuung wirkt auf mich zu einfach zu optimistisch.
- Es ist für mich zu peinlich festzuhalten, was ich tue oder denke, weil es dann jemand sehen könnte.
- Der JobPATE hat mich in die vorgesehene Methode nicht genügend eingeführt. Ich weiß einfach nicht, wie ich es anfangen soll.
- \_\_\_\_\_