



Coachingkompetenz in der Übergangsgestaltung Von der Personal- zur Systemqualifizierung und zurück

ARMIN ALBERS

► **Ausgehend von einer Skizze der Kernaufgabe des Coaching werden im Folgenden ein fachliches Konzept der Coaching-Fachkraft im Übergangsmangement begründet und die Voraussetzungen für dessen Wirksamkeit beschrieben. Eine entscheidende Rolle spielen dabei Steuerungsfragen, die abschließend aufgegriffen werden. Hintergrund der hier vorgestellten Überlegungen sind langjährige Erfahrungen bei der Entwicklung und Umsetzung der Personalqualifizierung im Handlungskonzept Schule & Arbeitswelt in Schleswig-Holstein.¹**

COACHING UND ÜBERGANG

Die Bewältigung des Übergangs Schule – Beruf stellt eine umfassende Entwicklungsaufgabe dar, die nicht eindimensional auf den Übergang in die Arbeitswelt reduziert werden kann. Auf den jungen Menschen kommt nicht nur ein Wechsel von der dominierenden Tätigkeitsform „Lernen“ zu der des „Arbeitens“ zu. Vielmehr stellen sich viel weitergehende Entwicklungsaufgaben, wie der Aufbau eines Selbstkonzepts in Kontext der neuen Rollenanforderungen der Arbeitswelt und der hier vorherrschenden sozialen Beziehungsmuster.² Kennzeichnend für das Erleben der

Übergangssituation ist die Verunsicherung für das Selbstbild und das Selbstwertgefühl der Jugendlichen, weil vertraute Lebenskontexte und die darin eingeübten Rollen immer weniger tragen und „Ersatz“ noch nicht zur Verfügung steht. Dieser Zustand kann durchaus anhaltend sein, in jedem Fall ist es eine Zeit anstrengender Gefühlsarbeit. Für das Coaching bedeutet dies im Kern, der Darreichung von (vor-)schnellen Lösungsangeboten zu entsagen, und sich stattdessen auf eine begleitende, reflexive Suche nach Haltungen und stimmigen Selbststeuerungsansätzen einzulassen.

DAS FACHKONZEPT COACHING IM ÜBERGANGSMANAGEMENT

Das Coaching in der Berufsorientierung muss sowohl ausgesprochen individuelle Bedürfnislagen aufgreifen (Personenorientierung) als auch die Bedarfslagen in der organisationsübergreifenden Fallarbeit bearbeitbar machen (Fallorientierung). Die Ausbildung „Coaching-Fachkräfte im Übergangsmangement“³ im Rahmen des Handlungskonzepts Schule & Arbeitswelt integriert daher Interventionsstrategien und -verfahren aus dem Bereich der Psychotherapie und des Case-Managements.

Coaching ist allerdings mehr als ein „Vier-Augen-Gespräch“. Als Komplexleistung im Übergangsmangement erfordert es besondere Fähigkeiten. Das Kompetenzprofil der Coaching-Fachkräfte integriert eine Beratungskompetenz, eine potenzialorientierte diagnostische Kompetenz, die Fähigkeit, Lehr-, Lernprozesse zur Berufsorientierung in Kooperation mit den Lehrkräften der Schulen bedarfsgerecht zu unterstützen und die Fähigkeit, sowohl auf der Fall- als auch auf der Systemebene (Case-Management-Kompetenz) effektive Unterstützungsleistungen für die individuelle Berufswegeplanung zu organisieren.

Von daher erschöpft sich die Ausbildung zur Coaching-Fachkraft nicht im einmaligen Besuch eines Kurses. Für die Personalqualifizierung im Handlungskonzept Schule & Arbeitswelt wurde vielmehr ein System von berufsbegleitenden Fortbildungen und Supervision entwickelt, das auch für eine mögliche Zertifizierung in Anspruch genommen werden muss.

Das Profil umfasst im Wesentlichen die folgenden Kompetenzen (vgl. auch Abb.):

- **Beratungskompetenz** wird als eine „spezialisierte Beratung“ verstanden, die besonderes Wissen und spezielle Methodenkompetenzen voraussetzt. Die Coaching-Fachkraft stellt den individuellen Beratungsbedarf der Schüler/-innen in den Mittelpunkt und entwickelt die Bera-

¹ Weitere Informationen hierzu unter: www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/Arbeitsmarkt/Foerderung/Zukunftsprogramm/PDF/Schule-Arbeitswelt.html

² Vgl. auch: HOYERSWERDAER ERKLÄRUNG zum „Lehrstück Übergang“ der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative, Jahresforum 2011, 23.–24. Februar 2011, Hoyerswerda

³ Vgl.: www.ib-sh.de/aktion-b5/

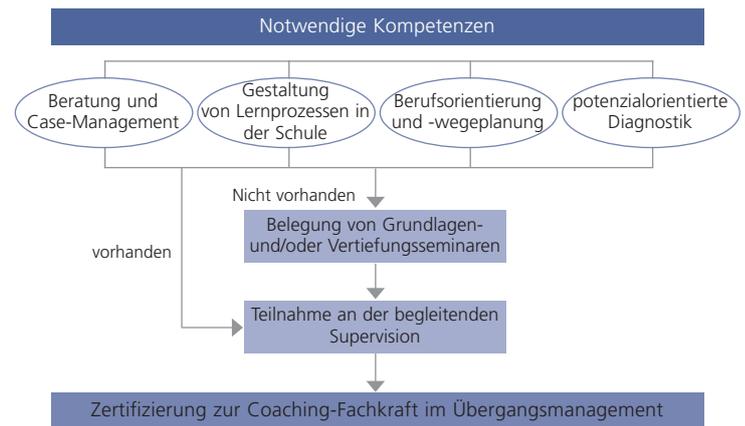
tung als lösungsförderliches System, indem sie die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen der Jugendlichen in einer wertschätzenden gleichrangigen Kooperationspartnerschaft nutzt. Die individuelle Unterstützung der Jugendlichen erfolgt vor allem durch die Reflexion ihrer Ziele und Wunschvorstellungen. Die Beratung gelingt, wenn Schüler/-innen neue Sichtweisen und Handlungsansätze entwickeln.

- **Case-Management-Kompetenz** beinhaltet die Fähigkeit, sowohl auf der Fall- als auch auf der Systemebene effektive Unterstützungsleistungen für die individuelle Berufswegeplanung der Jugendlichen zu organisieren. Die Coaching-Fachkraft erarbeitet sich systematisch ein Fallverständnis, achtet dabei auf die Grenzen des Coaching und steckt damit den Rahmen für den Auftrag des Coaching. Sie erschließt und steuert den Einsatz unterstützender Dienstleistungen und Hilfestellungen im Dienst der individuellen Förderung der Jugendlichen. Hierzu führt sie mit beteiligten Dienstleistern und Unterstützern ein Monitoring der gemeinsamen Leistungsfähigkeit durch und nimmt damit Einfluss auf die Weiterentwicklung der Unterstützungsleistungen.
- Mit der **Fähigkeit, Lehr- und Lernprozesse zur Berufsorientierung in Kooperation mit den Lehrkräften der Schulen bedarfsgerecht zu unterstützen**, nimmt die Coaching-Fachkraft gezielt Einfluss auf das Lernverhalten einzelner Schüler/-innen. In Absprache mit der Lehrkraft führt sie eigene Gruppenstunden zur vertiefenden Berufsorientierung durch. Gemeinsam mit den Lehrkräften arbeiten sie an der Weiterentwicklung der berufsorientierenden Curricula.
- **Diagnostische Kompetenz** umfasst die Fähigkeit, Kompetenzen und Ressourcen der Schüler/-innen zu entdecken und nutzbringend für den Coaching-Prozess zu erschließen. Dabei achtet die Coaching-Fachkraft auf die psychologische Situation der Jugendlichen und ihre individuellen Bedürfnislagen. Sie ist in der Lage, die Chancen, die mit den Assessment-Center gestützten Kompetenzfeststellungen verbunden sind, einzuschätzen und für den individuellen Förderprozess zu erschließen. Zudem vermag sie die Voraussetzungen und Wirksamkeit der Coachingperspektive von weitergehenden Beratungs- bzw. Behandlungsangeboten abzugrenzen.

BEDINGUNGEN FÜR DIE WIRKSAMKEIT

Wirksames professionelles Handeln als Coach setzt neben der individuellen Handlungskompetenz der Fachkraft einen gesicherten Rahmen voraus, wie z. B. eine gemeinsame Handlungsethik, ein gemeinsames Verständnis zu Qualitätsstandards, eine eingespielte und unaufwendige Kooperationsstruktur, wechselseitige Anerkennung der professionellen Rollen sowie abgestimmte Kompetenzen.

Abbildung **Kompetenzprofil – Qualitätsentwicklung**



Die Wirksamkeit des Coaching ist zunächst von der individuellen Kompetenz der Coaching-Fachkräfte stark beeinflusst. Damit dieses Know-how zum Tragen kommen kann, müssen sich die verantwortlichen Akteure über strukturelle Rahmenbedingungen verständigen, z. B. wie der flächendeckende Zugang zu dieser individuellen Unterstützungsleistung sichergestellt werden kann, oder wie mit den Erkenntnissen aus dem Coaching-Prozess in der Schule, der Elternarbeit etc. umgegangen werden soll.

Förderliche und hemmende Bedingungen der örtlichen wie übergreifend wirksamer Konzepte zur Übergangsgestaltung geraten dabei in den Blick und werden in einem abgestimmten Veränderungsprozess weiterentwickelt. Dies setzt den Aufbau einer legitimierten Gestaltungskompetenz durch die beteiligten Akteure auf lokaler und übergeordneter landesseitiger Ebenen i. S. von funktionalen Verantwortungsgemeinschaften voraus.

Das Handlungskonzept Schule & Arbeitswelt des Landes Schleswig-Holstein hat hierzu wichtige Impulse gesetzt. Auf der kommunalen Ebene wurden rechts- und organisationsübergreifende Steuergremien, in denen die Schulen, die regionalen Partner am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und die Kommunen beteiligt sind, eingerichtet. Eine Entwicklungspartnerschaft von Land, Bundesagentur für Arbeit und Kommunen fördert die Institutionalisierung der Koordination vor Ort durch die Entwicklung der erforderlichen Rahmenbedingungen.

Das Beispiel der Qualifizierung zur Coaching-Fachkraft im Handlungskonzept zeigt die Notwendigkeit, den systemischen Aufbau der Personalqualifizierung im Blick zu haben. So muss i. d. R. einer umfassenden Qualifizierungsstrategie das Übergangssystem selbst Gegenstand von Personal- und Organisationsentwicklung werden, da Netzwerkentwicklung, organisations- und ressortübergreifende Entwicklungspartnerschaft, kommunale Koordination und Übergangsgestaltung keinesfalls „Selbstläufer“ sind. ■