

Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter in ihrer Berufsrolle stärken

Betreuung durch:

Lic. phil. Yvonne Küttel
Pädagogische Psychologie

Lic. phil. Norbert Hänsli

Psychologische Praxis
Psychotherapie – Coaching – Supervision

Praxisadresse:
Fröbelstrasse 33
8032 Zürich
norberthaensli@me.com
076 345 09 12

Zürich, 3. April 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Thematische Einführung	3
1.2	Mein persönlicher Bezug und Hintergrund	3
1.3	Eingrenzung des Themas	4
1.4	Aufbau	4
2	Theoretische Grundlagen	6
2.1	Veränderte Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit: Individualisierung und Pluralisierung	6
2.2	Neue Fähigkeiten und Kompetenzen gefordert	8
2.3	Jugend und Jugendarbeit in der Multioptionsgesellschaft	9
2.3.1	Erhöhte Anforderungen an die jugendliche Identitätsentwicklung	9
2.3.2	Erhöhte Anforderungen an die Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter	11
2.3.3	Jugendarbeit als ein komplexes und dynamisches Arbeitsfeld	13
3	Stärkung in der Berufsrolle mit Hilfe des Zürcher Ressourcen Modells	17
3.1	Mit dem ZRM auch in komplexen Situationen handlungsfähig	17
3.1.1	Strukturelle Ebene	17
3.1.2	Individuelle Ebene	17
3.2	Stabilität durch Verankerung in einer Grundhaltung mittel des ZRM	18
4	Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell im Nachdiplomkurs „Kirchliche Jugendarbeit“	21
4.1	Beschreibung des Kursinhalts in der Ausschreibung	21
4.2	Lernziele des Kurses	21
4.2.1	Lernziele des 1. Kurstags (Norbert Hänsli und Corinna Büniger): Vision, Rolle und Werthaltung, Stärkung in der eigenen Berufsrolle	21
4.2.2	Lernziele des 2. Kurstags (Corinna Büniger und Norbert Hänsli): Gruppen begleiten	22
4.2.3	Lernziele des 3. Kurstags (Norbert Hänsli): Psychologie des Jugendalters und Werkzeuge für das Beratungsgespräch	22
4.2.4	Lernziele des 4. Kurstags (Norbert Hänsli): Chancen und Grenzen: Früherkennung und -intervention	23
4.3	Arbeitsmethoden	23
4.4	Form des Kurses	23
4.5	Ablauf des Kurses	23
5	Diskussion	25
6	Zusammenfassung	25
	Literaturverzeichnis	27

1 Einleitung

1.1 Thematische Einführung

Über die Jugend wurde schon immer viel geklagt – über ihre Gewalt oder über ihre Null-Bock-Stimmung, über ihren politischen Eifer oder ihre Angepasstheit. Klischees wie „Generation Porno“ oder „Generation Wodka“ sind medienwirksam, zeigen aber kein aktuelles Bild der Lebenslagen und Lebenswelten von Jugendlichen.

Es gibt nicht *die* Jugend von heute, es gibt nur Jugendliche von heute. Heute fällt es schon schwer, das Jugendalter zu bestimmen. Ein Vierzehnjähriger hat ganz andere Entwicklungsaufgaben zu bewältigen als eine Zwanzigjährige.

Nicht nur die Jugendlichen heute sind sehr verschieden, sondern auch ihre Eltern. Dies führt dazu, dass vieles, was einmal klar war, nicht mehr klar ist. Vor dieses Problem ist die ganze Gesellschaft gestellt. Wir alle müssen Instrumente und Methoden entwickeln, mit denen wir uns in einer veränderten gesellschaftlichen Situation immer neu orientieren können.

Jugendliche stehen heute einer Fülle von Chancen, aber auch Risiken gegenüber wie keine Generation vor ihnen. Das Problem der Jugendlichen besteht nicht in erster Linie darin, sich von ihren Eltern abzugrenzen, sondern sich in dieser offenen und weiten Welt nicht zu verlieren. „Was will ich eigentlich“, lautet heute die Hauptfrage auch der Erwachsenengeneration. Herauszufinden, wie der Vielfalt der Lebensstile angemessen zu begegnen ist und welches Leben ich selbst führen will, ist heute Aufgabe von uns allen.

In der Arbeit mit Jugendlichen zeigen sich wie unter einem Vergrößerungsglas die Brennpunkte der Gesellschaft besonders deutlich; Jugendliche wirken als Seismographen für die Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen. Das Berufsfeld der Jugendarbeit als zielgruppenorientiertes Spezialgebiet der Sozialen Arbeit erweist sich in der Tat als ausserordentlich dynamisch. Um als Jugendarbeiterin und Jugendarbeiter handlungsfähig zu bleiben, ist es deshalb unerlässlich, in der eigenen Berufsrolle gestärkt zu werden. Das ermöglicht eine klare und starke Positionierung als Basis für tragfähige Beziehungen.

1.2 Mein persönlicher Bezug und Hintergrund

Durch meine Tätigkeit als Psychologe bei der ersten Schweizer Drogenstation für Jugendliche am Psychiatrie-Zentrum Hard in Embrach (ZH) und später als Stellenleiter der Arbeitsstelle für Jugendarbeit und Jugendberatung der Katholischen Kirche im Kanton Zürich war ich sowohl in der Beratung und Therapie von Jugendlichen und deren Eltern wie auch in der Ausbildung von Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern tätig. Dabei stellte sich immer wieder – für Jugendliche, elterliche Bezugspersonen und Jugendarbeitende – die Frage, wie angesichts der Modellflut von Lebensstilen und Erziehungsvorstellungen Orientierung und eine eigene klare Grundhaltung und Position in Fragen der Lebensführung und des Erziehungsstils gefunden werden kann. Zuerst erprobte ich im Einzelcoaching von Jugendlichen und deren erwachsenen Bezugspersonen das Zürcher Ressourcen Modell in Bezug auf diese Fragestel-

lungen. Daraufhin arbeitete ich in einem Ausbildungsgang für Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter mit dem Ziel, eine Stärkung in der eigenen Berufsrolle zu erreichen. Heute arbeite ich als selbstständiger Psychotherapeut, Coach und Supervisor gerne und mit Gewinn mit dem Zürcher Ressourcen Modell.

1.3 Eingrenzung des Themas

Mit dem Zürcher Ressourcen Modell steht meiner Meinung nach ein hilfreiches Instrument zur Verfügung, um Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter in ihrer Berufsrolle zu stärken. Dies soll in der vorliegenden Arbeit anhand eines Beispiels der konkreten Anwendung in einem Ausbildungsmodul für Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter dargelegt werden. Vorgängig wird die Jugendarbeit in die gesamtgesellschaftlichen Prozesse der Individualisierung und Pluralisierung eingebettet. Damit soll deutlich gemacht werden, dass das Zürcher Ressourcen Modell ein geeignetes und zeitgemässes Hilfsmittel darstellt, mit dem Individuen auch in der gegenwärtigen Multioptionsgesellschaft eine kohärente Identität gewinnen können. Dabei soll im Lauf der Arbeit immer wieder auf die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten des Zürcher Ressourcen Modells hingewiesen werden.

1.4 Aufbau

Im theoretischen Teil der Arbeit werden in Kapitel 2.1 zuerst die veränderten Rahmenbedingen in der Sozialen Arbeit dargestellt, indem die gesellschaftlichen Veränderungen der Individualisierung und Pluralisierung als ambivalenter Prozess beschrieben werden. Es werden Chancen und Risiken der gesellschaftlichen Veränderungen dargestellt. Um die Chancen nutzen zu können, braucht es spezifische Fertigkeiten und Kompetenzen, die eine souveräne und eigenmächtige Lebensführung möglich machen. Mit diesen neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die unter dem Begriff Empowerment zusammengefasst werden, beschäftigt sich Kapitel 2.2. Indem das Zürcher Ressourcen Modell die Identitäts-Kompetenz fördert, kann es als Methode des Empowerments aufgefasst werden.

In Kapitel 3 wird die Bedeutung der veränderten gesellschaftlichen Situation für das Berufsfeld der Jugendarbeit als Spezialbereich der Sozialen Arbeit beschrieben. Es wird gezeigt, dass die gesteigerte Offenheit und Flexibilität erhöhte Anforderungen an die jugendliche Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung stellt, wobei das Zürcher Ressourcen Modell die Kompetenzen von gefährdeten Jugendlichen stärken kann.

Die veränderten Bedingungen stellen aber auch für die erwachsenen Bezugspersonen – die Eltern und die Jugendarbeitenden – neue Herausforderungen dar. Dies wird im Kapitel 4 beschrieben. Eine klare Positionierung und Verlässlichkeit sind vonnöten, um in der Vielfalt von Erwartungen und Vorstellungen tragfähige Beziehungen zu ermöglichen. Dabei wird gezeigt, wie der Alltag in der Jugendarbeit alle Merkmale des „Handelns unter Druck“ enthält, wie sie von Wahl (1991) für den Leh-

rerberuf beschrieben worden sind und wofür er geeignete Ausbildungen forderte (Kapitel 2.3).

Ziel einer professionellen Ausbildung von Jugendarbeitenden – wie auch von Lehrpersonen – muss sein, dass es ihnen gelingt, auch unter den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zielrealisierend handeln zu können. Wie dies mit Hilfe des Zürcher Ressourcen Modells erreicht werden kann, wird im 2. Teil der Arbeit gezeigt. Dabei wird vorgestellt, wie in einem Nachdiplomkurs für Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter mit dem Zürcher Ressourcen Modell gearbeitet wurde, um diese in ihrer Berufsrolle zu stärken. Dabei werden der Kursinhalt, die Lernziele, die Arbeitsmethoden, die Kursform und der Kursablauf beschrieben.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Veränderte Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit: Individualisierung und Pluralisierung

Die Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Die einheitliche und homogene (von einer bestimmten Religion, von bestimmten Weltanschauungen und von bestimmten Werten „beherrschte“) vormoderne Gesellschaft, in der das Individuum in einer festen Ordnung eingebunden war und wenige Freiheitsspielräume hatte, hat sich zu einer modernen Gesellschaft gewandelt. In dieser eröffnen die Prozesse der beschleunigten Pluralisierung und Individualisierung dem Einzelnen neue Freiräume der Lebensführung, die aber auch mit neuen Zwängen und Risiken verbunden sind. Es entsteht ein offener Raum für die Gestaltung der je eigenen Biografie. Aus Normalbiografien werden Wahlbiografien. Es gibt heute eine Vielzahl von Lebensentwürfen, Lebensformen und Lebensstilen.

Wir leben in einer Multioptionsgesellschaft, haben auf allen Ebenen unzählige Wahlmöglichkeiten. Am offensichtlichsten ist dies im Konsumbereich und im Freizeitbereich. Doch auch die Lebensentwürfe haben sich in der modernen Gesellschaft ausdifferenziert. Die Formen des Zusammenlebens haben sich vervielfältigt. Auch auf der kulturellen und religiösen Ebene gibt es ein reiches Angebot. Die Menschen gestalten ihr Leben nach ganz unterschiedlichen lebensphilosophischen Prinzipien. Wir sind die Baumeister unseres Lebensgehäuses.

Das individualisierte Leben ist ein ambivalenter Prozess: Er bedeutet Freiheitsgewinn und Sicherheitsverlust zugleich. Wir haben auf der einen Seite mehr Möglichkeiten im Sinn von Entscheidungschancen, auf der anderen Seite weniger Gewissheit und Sicherheit. Das „Janusgesicht der Individualisierung“ und die daraus folgenden Konsequenzen für die Soziale Arbeit wurden von Herriger (2002) genau analysiert. Demnach finden sich in der Literatur „zwei kontroverse Meinungslager, in denen je optimistische Zukunftsoffenheit bzw. düstere Weltuntergangsstimmung überwiegen“ (Herriger, 2002, S. 42).

Auf der Gewinnseite dieser Gegenwartsbilanz finden wir gemäss Herriger (2002, S. 42ff) folgende Aspekte: Individualisierung kann – in optimistischer Sichtweise – begriffen werden als

- **Befreiung von traditionellen Kontrollbindungen und Erweiterung von Möglichkeitsräumen:** Anstelle der durch Zwang bewachten Entwicklungsschablonen tritt ein buntes Kaleidoskop von Möglichkeiten der Selbstgestaltung. Der jungen Generation werden biografische Entwürfe für neue Projekte einer eigenwilligen Selbstfindung geöffnet, die die Schwerkraft von Familienbindung, Milieu und Stand hinter sich lassen. Die individuellen Entscheidungsmöglichkeiten werden gestärkt (bezüglich Zusammenleben, geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung, Kinderwunsch, Synchronisation von Beruf und Familie, Bildungs- und Berufsgeschichten etc.).

- **Pluralisierung der normativen Koordinaten:** Die normativen Horizonte öffnen sich. Die prinzipiell wahlloffenen Werthorizonte und die daran gebundenen Kulturen alltäglicher Lebensführung falten sich auf. Werte und Normen verlieren ihre gesellschaftliche Integrationskraft. Ein gesellschaftlicher Konsens ist ein stetiger Findungsprozess.
- **Vervielfältigung der Sinnwelten:** Die grossen Sinngebäude (Religionen, säkulare Weltdeutungen, politische Ideologien) fallen ein. Es besteht ein unübersichtlicher Sinn-Markt. Das Panorama der Weltanschauungen ist unüberblickbar. Positiv gesehen, kann der Einzelne auf der Grundlage eigener Lebenserfahrungen seine ureigene Existenz gestalten sowie seine individuelle geistige und gefühlsmässige Heimat suchen und finden.

Die Individualisierung birgt auf der anderen Seite auch neue Risiken und Gefährdungen. Auf der Verlustseite der Bilanz befinden sich folgende Aspekte (Herriger, 2002, S. 44ff):

- **Neue Rollenvielfalt und -komplexität sowie Beschleunigung des Rollenwechsels:** Das Rollenrepertoire ist bunter, die Rollen sind komplexer und vielfältiger, die Übergänge schneller geworden. Dies birgt die Gefahr der Überforderung, des Scheiterns. „Menschen verirren sich im Dickicht unübersichtlich-divergenter Anforderungen, sie fallen aus den Rollen“ (Herriger, 2002, S. 45).
- **Orientierungsverlust in einer zerspringenden Einheit der Sinn-Welt:** Dieser zeigt sich darin, dass „die alltägliche Lebenswelt des Menschen zersplittert ... [ist] in eine Vielzahl von Entscheidungssituationen, für die es nicht trotz, sondern wegen der breiten ‚Angebots-Palette‘ keine verlässlichen ‚Rezepte‘ mehr gibt“ (Hitzler & Honer, 1994, S. 308).
- **Entscheidungszwang und Entscheidungsverantwortung:** Die Gestaltungsfreiheit ist einerseits erfreulich, denn ich *darf* gestalten, andererseits ist sie zugleich bedrohlich, denn ich *muss* mein Leben gestalten. Heute stehen wir täglich unter dem Druck, ja Zwang der freien Wahl: Wenn wir einkaufen, essen, uns kleiden, uns informieren, unterhalten, Kontakte pflegen, stets haben wir aus einer reichen Palette von Angeboten auszuwählen. Nicht „Wie erreiche ich etwas?“, sondern „Was will ich eigentlich?“ lautet heute die Hauptfrage (Schulze, 1993). Lebensdesign ist nicht nur eine Kür, sondern eine Pflicht.

Individualisierung und Pluralisierung tragen die Gesichter von Chance und Risiko zugleich: „Sie kann Auszug aus Fremdbestimmung und gelingendes Projekt der Selbstbemächtigung sein, sie kann aber auch in biographische Sackgassen führen. Der Zugewinn von Freiheit und das Scheitern wohnen nahe beieinander“ (Herriger, 2002, S. 46). Es eröffnen sich Entfaltungsmöglichkeiten für Lebenssouveränität; ein

Stück „eigenes Leben“ leben, könnte man das auch nennen. Andererseits können durch den Wunsch nach Klarheit und Übersichtlichkeit auch neue Rigiditäten und Identitätszwänge entstehen.

2.2 Neue Fähigkeiten und Kompetenzen gefordert

Für eine gelingende Individualisierung braucht es bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen: „Aus der beschleunigten Dynamik der Individualisierungsprozesse ergibt sich ein neues Profil von Anforderungen an das modernisierte Subjekt“, denn „Selbstverständlichkeiten und Verlässlichkeiten stehen als Sicherheitsplanken für einen individualisierten Lebensentwurf nicht mehr zur Verfügung. In dem Masse aber, in dem ehemals verlässliche Basissicherheiten unsicher werden, wird der einzelne selbst zum Planungs-, Entscheidungs- und Aktionszentrum seiner Lebensführung. Soll diese selbstbestimmte Lebensführung aber gelingen und nicht an Divergenzen und Widersprüchen scheitern, so setzt dies *eine veränderte psychosoziale Ausstattung des Subjekts* voraus – ein Leben mit Fähigkeiten, das den Anspruch der Moderne auf Selbstbemächtigung des Subjekts lebensalltäglich einlöst“ (Herriger, 2002, S. 47). Hier sieht Herriger nun die Verbindung zwischen Individualisierung und dem Begriff des Empowerment, wenn er nach den neuen Fähigkeiten und Kompetenzen fragt, die das individualisierte Subjekt benötigt.

Das Konzept des Empowerment umfasst gemäss Herriger „die biographischen Prozesse und Kontexte, in denen die Entwicklung unentbehrlicher Vorräte von Kompetenzen für eine souveräne und eigenmächtige Lebensführung möglich ist“ (2002, S. 47). Der Begriff Empowerment bezeichnet die „Entwicklungsprozesse in der Dimension der Zeit, in deren Verlauf Menschen die Kraft gewinnen, derer sie bedürfen, um ein nach eigenen Massstäben buchstabiertes ‚besseres Leben‘ zu führen“ (Herriger, 2002, S. 11). Empowerment heisst wörtlich übersetzt „Selbst-Bemächtigung“, Stärkung von Autonomie und Selbstbestimmung. Der Begriff ist zunächst einmal normativ offen und kann „mit unterschiedlichen Grundüberzeugungen, Werthaltungen und moralischen Positionen aufgefüllt werden“ (Herriger, 2002, S.11).

Dort, wo Individualisierung als gelingend und befreiend erfahren wird, erfordert sie „ein in die Zukunft offenes Identitätsprojekt, in dem neue Lebensformen erprobt und eigener Lebenssinn entwickelt werden“ (Herriger, 2002, S. 47). Unser Leben ist eine permanente Baustelle mit konkurrierenden Bauplänen im Überfluss. Diese Modellflut stellt zweifellos gesteigerte Anforderungen an die Entwicklung von Identität und Persönlichkeit, die sich in einem unendlichen Suchprozess immer nur als Patchwork bilden kann. Die alltäglichen Diskontinuitäten erfordern heute in hohem Mass, dass vom Einzelnen Sinn-Brüche ausgehalten werden. Sozialpsychologisch gesprochen bedeutet dies, dass eine hohe Ambiguitätstoleranz (Herriger, 2002, S. 48) erwartet wird. „Freilich“, fügt Herriger (2002, S. 48) richtig an, „befriedigend und befreiend erlebt wird diese ‚Puzzle-Identität‘ nur dort, wo die subjektive Welt der Widersprüche

von einem Gefühl der *Kohärenz*, einem Gefühl der Lebens-Stimmigkeit, durchzogen ist ... Kohärenz aber ist das Produkt einer beständigen Arbeit an der Identität.“

Heute geht man davon aus, „dass es einer aktiven Konstruktionsleistung des Individuums bedarf, Identität fortlaufend zu erzeugen und über wechselnde Kontexte hinweg stabil zu balancieren“ (Storch & Riedener, 2006, S. 18). Das Zürcher Ressourcen Modell stellt die Grundlagen und Instrumente für eine solche alltägliche und lebenslange Identitätsarbeit zur Verfügung. Demnach geht es beim Begriff des Empowerment um das Umsetzen von Identitätszielen. In diesem Sinne kann das Zürcher Ressourcen Modell als Empowerment-Methode verstanden werden, mit der neue Identitätsziele realisiert werden können (Storch & Riedener, 2006, S. 17–55) bzw. als „neue Teilidentität kohärent in die bestehende Vorstellung von sich selbst“ eingebunden werden (Storch & Krause, 2010, S. 140). Diese Fähigkeit zur Identitätsarbeit wird als Identitäts-Kompetenz bezeichnet.

2.3 Jugend und Jugendarbeit in der Multioptionsgesellschaft

2.3.1 Erhöhte Anforderungen an die jugendliche Identitätsentwicklung

Jugendarbeitende erfahren die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in ihrem Arbeitsfeld deutlich. Dies liegt zunächst einmal darin begründet, dass ihre hauptsächliche Anspruchsgruppe, nämlich die Jugendlichen, von den Prozessen der Individualisierung und Pluralisierung besonders betroffen sind.

Jugendliche stehen heute einer Fülle von Chancen, aber auch Risiken gegenüber wie keine Generation vor ihnen. Die Prozesse der Pluralisierung und Individualisierung eröffnen ihnen neue Freiräume der Lebensführung. Sie bieten Jugendlichen einen offenen Raum für die Gestaltung ihrer je eigenen Biografie (familiär, sozial, beruflich, weltanschaulich, religiös), wenn sie die wichtigen und anspruchsvollen Entwicklungsaufgaben des Jugendalters bewältigen, die da sind:

- Bildung einer Identität: Wer bin ich? Wer bin ich nicht mehr? Welchen Körper habe ich, wie sehe ich aus? Wie erlebe ich Sexualität? Zu welchem Geschlecht fühle ich mich hingezogen? Was gefällt mir, was lehne ich ab? Wie sehe ich mich selbst? Wie sehen mich die anderen? Und vor allem: Welche Geschichte habe ich?;
- Ablösung von der Eltern, Abschiednehmen von der kindlichen Geborgenheit, hin zur Selbständigkeit;
- Aufbau von nahen und intimen Beziehungen zu Gleichaltrigen sowie tragfähigen Freundschaften;
- Berufsfindung: Ausbildung, Existenzsicherung, materielle Selbständigkeit;
- Entwickeln einer Lebensperspektive, Wert- und Sinnfindung.

Die gesteigerte Offenheit und Modellflut – die Multioptionsgesellschaft – stellt auf jeden Fall erhöhte Anforderungen an die jugendliche Identitäts- und Persönlichkeits-

entwicklung. Das Problem der Jugendlichen besteht heute nicht in erster Linie darin, sich von ihren Eltern abzugrenzen, sondern sich in dieser offenen und weiten Welt nicht zu verlieren. Mienert (2008, S. 101) meint sogar pessimistisch: „Die Pluralität von Lebensentwürfen heute erschwert die Identitätssuche, anstatt sie zu erleichtern, und führt zur Diffusität.“

Für heutige Jugendliche gehören Unsicherheit und Unübersichtlichkeit zu den Standarderfahrungen, wenn sie die Welt wahrnehmen. Pointiert kann gesagt werden: Jugendliche heute müssen im Gegensatz zur Jugenderfahrung ihrer Eltern davon ausgehen,

- dass sie nicht im Beruf arbeiten werden, für den sie sich ausbilden lassen;
- dass sie nicht mit dem Partner leben werden, den sie heute lieben;
- dass ihr Körper bzw. ihre konkrete Anwesenheit immer weniger für das Gelingen der fundamentalen Operationen der modernen Gesellschaft benötigt wird;
- dass sie den Begriff der Heimat nicht an einem Ort festmachen sollten;
- dass Realitäten konstruierbar sind, insbesondere Identitäten modellierbar sind,
- dass Sinn nicht einfach gegeben ist, sondern erarbeitet werden muss.

Identitätsarbeit unter diesen offenen und unsicheren Bedingungen stellt eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe und eine Herausforderung dar.

Deshalb ist „in unserer modernen Kultur ... der Übergang von der Kindheit in die Erwachsenenwelt ein sehr langsamer und schleppender Prozess. Vor allem die Zwischenphase der Jugendzeit hat sich extrem *verlängert*. Die Wege des Erwachsenwerdens sind sehr *individuell*, und entsprechend sind die Grenzen zwischen den Generationen fließend geworden“ (Hänsli, 1996, S. 59). Da die einzelnen Lebensläufe immer individueller werden, wird es schwierig, klare Grenzen zu ziehen. In diesem Zusammenhang kann von einer zunehmenden Entstrukturierung der Jugendphase gesprochen werden.

Ich staune über viele Jugendliche, wie sie – so meine Erfahrung in der Beratung und Therapie – trotz persönlicher oder familiärer Belastungen ihren Weg finden. Es gelingt ihnen, indem sie erstens pragmatisch und flexibel handeln, zweitens die wechselseitige Unterstützung in sozialen Netzwerken (in der Familie und im Freundes- und Bekanntenkreis) suchen sowie drittens sich vor zu viel Druck schützen, indem sie in eher lockerer Art die Dinge auf sich zukommen lassen. Das ist ihre Strategie, das sind ihre neuen Fertigkeiten, mit der Flut von Möglichkeiten umzugehen. Dies zeichnet gemäss der 16. Shell-Jugendstudie „Jugend 2010“ die heutige junge Generation aus, die mit dem Begriff „Pragmatische Generation“ gekennzeichnet wird. Im Kapitel 6 der Studie „Jugend unter Druck?“, werden die unterschiedlichen Optionen im Umgang mit Druck mittels 20 Fallstudien herausgearbeitet und diskutiert:

- Aktivität und Motivation,
- Ausbalancieren und Stabilisieren,

- Verweigerung und Rückzug und
- unbeeindruckte Zuversicht.

Fehlt es an diesen neuen Kompetenzen, können Jugendliche schnell in soziale Randpositionen abgedrängt werden. Besonders betroffen sind (noch immer) Jugendliche mit bildungsferner Herkunft und aus sozial schwachen Schichten, insbesondere wenn zunehmend schwerer vorhersehbare Risiken in Beruf und alltäglicher Lebensführung hinzukommen. Wenn Jugendliche an den hohen Ansprüchen scheitern, wird ihr Selbstwertgefühl gedrückt. Als Reaktion darauf kann es zu Störungen der Persönlichkeitsentwicklung im sozialen und gesundheitlichen Bereich kommen. Hier liegt die Ausgangskonstellation für eine Abwärtsspirale mit Rückzugsverhalten, dissozialem oder aggressivem Verhalten (siehe Gruppe 3 bei der Shell-Jugendstudie, 2010).

„Die Jugend ist eine biographische Schlüsselphase. Ihr Scheitern ist möglich und hat für die weitere Biographie ernste Konsequenzen. Darin liegt die Notwendigkeit einer ausserfamiliären und ausser schulischen Begleitung der Jugendlichen bei der Bewältigung ihrer Entwicklungsaufgaben begründet“, sagt Schenker (2006, S. 6). „Es ist deutlich, dass in einer Zeit ohne den Schutz von gesellschaftlichen Ritualen, welche das Heranwachsen der Jugendlichen in vorgegebene Bahnen lenken, Freundschaften [mit Gleichaltrigen sowie vertrauensvolle und stabile] ... Begleitung seitens Erwachsener um so wichtiger sind. Es ist offensichtlich, dass gerade Jugendliche, denen solche freundschaftlichen Beziehungen zu Gleichaltrigen oder Erwachsenen nicht offenstehen, leicht in Gefahr sind, in einem *haltlosen und einsamen Raum* zu schweben“ (Hänsli, 1996, S. 60). Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter haben oft gerade mit denjenigen Jugendlichen zu tun, „die mit der Trennung von der Familie und dem Eintritt in die Erwachsenenwelt mehr oder weniger allein gelassen werden“ (Hänsli, 1996, S. 60) und aufgrund einer schwierigen Ausgangslage über zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen verfügen müssten.

In „Ich packs! Selbstmanagement für Jugendliche“ stellen Storch und Riedener (2006) ein Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell vor, das auf die Zielgruppe der Jugendlichen ausgerichtet ist. Zur Anwendung des Zürcher Ressourcen Modells in der Sozialen Arbeit formulierten Bruggmann und Storch (2011) einen spezifischen Beitrag mit dem Titel: „Das Zürcher Ressourcen Modell in der Sozialen Praxis: Veränderungsprozesse lustvoll und wirksam begleiten“.

2.3.2 Erhöhte Anforderungen an die Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter

Die beschriebenen gesellschaftlichen Prozesse der Individualisierung und Pluralisierung betreffen nicht nur die Jugendlichen, sondern sie sind Phänomene, die die ganze Gesellschaft betreffen. Auch die Erwachsenen sind davon betroffen, auch die in der Jugendarbeit tätigen Fachpersonen und ihre verschiedenen Anspruchsgruppen (wie Eltern, Lehrpersonen, Behördenmitglieder). Hohler und Goodbread (2011) haben in ihrem ausgezeichneten Handbuch für Jugendarbeiter und Jugendarbeiterin-

nen, „Stark in der Jugendarbeit“, beschrieben, wie die Stärkung als Persönlichkeit und als Führungsperson die Jugendarbeitenden klarer und hilfreicher auftreten lässt. Diese Positionierungsarbeit bildet die Voraussetzung und das Fundament für den Aufbau von tragfähigen Beziehungen in der Jugendarbeit (Hohler & Goodbread, 2011, S. 8). In den ersten drei Kapiteln des Handbuchs beschäftigen sie sich mit dem Thema der Positionierung (S. 16–37).

Unterschiedliche Lebenswelten

Jugendarbeitende befinden sich an den Schnittstellen der Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen wie auch der (nicht mehr einheitlichen) Wertsysteme der Gesellschaft, des Staates und der Arbeitswelt. Hohler und Goodbread (2011) sehen in der grossen Diversität eine der grossen Herausforderungen der Jugendarbeit: „Die kulturelle Vielfalt und Verschiedenheit der Jugendlichen und Eltern führt dazu, dass vieles, das eigentlich klar sein sollte, nicht mehr klar ist. Dieses Problem stellt sich der ganzen Gesellschaft. Wir alle sind Pioniere, wenn es um das Entwickeln von Instrumenten und Strategien geht, die uns helfen, uns in einer veränderten gesellschaftlichen Situation besser zu orientieren“ (S. 18). Die grosse Chance liegt in der Herausforderung zur persönlichen Positionierung, die Spass machen kann, da darin persönliche Reifung verborgen liegt.

Rollenvielfalt und Rollenkomplexität

In der Jugendarbeit sind viele verschiedene Rollenträger aktiv. Zentral sind die Rollen der Jugendarbeitenden, der Jugendlichen und der Gesellschaft. Diese Rollen prägen das Spannungsfeld der Jugendarbeit. Sie alle haben ihre Aufgaben und Pflichten wie auch ihre Instrumente. Zudem funktionieren alle diese Rollen „auf dem Hintergrund von bewussten und unbewussten Rollenverständnissen“ (Hohler & Goodbread, 2011, S. 23). Unterschiedliche Rollenverständnisse sind oft der Ursprung von Konflikten und Spannungen, besonders wenn die Beteiligten aus verschiedenen Kulturkreisen stammen. Jugendverantwortliche arbeiten in einer Zeit der Migration und der Globalisierung an den Schnittstellen unterschiedlicher Kulturen und Lebensstile.

Der Berufsrolle stehen gemäss Hohler und Goodbread (2011) drei Instrumente zur Verfügung: 1. Gesetze, Vorschriften und Weisungen, 2. fachliche und persönliche Qualifikationen, 3. Persönlichkeit und persönliche Geschichte. Letzteres weist darauf hin, dass einer Rolle eine bestimmte persönliche Färbung gegeben werden kann. Ein Jugendarbeiter, eine Jugendarbeitende kann verschiedene Teilrollen haben: z. B. Kumpel, Kollegin, Sozialarbeiter, Coach, Mentorin, Leiter, Begleiterin, Berater, Gesprächspartner, erwachsenes Gegenüber, Koch, Polizistin, Krisenmanager, Konfliktarbeiterin. Je nachdem, wie ein Jugendarbeiter eine bestimmte Teilrolle gewichtet, belebt er andere Verhaltensmuster und andere Wertsysteme. Die Chance liegt darin, ein eigenes Verständnis der Rolle zu finden, zu einer klareren Positionierung zu gelangen und diese nach innen und aussen zu vertreten.

Enttäuschte Erwartungen

Die Jugendarbeitenden arbeiten zudem im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen von Jugendlichen, Eltern, Geschwistern, Schulen und Ausbildungsstätten, religiösen und kulturellen Gemeinschaften, Polizei, Sozialarbeit sowie vorgesetzten Behörden (politischer Gemeinde, Kirchgemeinde, Jugendkommission). Es ist unmöglich, den Erwartungen all dieser Anspruchsgruppen zu entsprechen. Das führt unweigerlich zu Enttäuschungen und zu Klagen, z. B. dass sich Jugendliche an Projekten mangelhaft beteiligen, dass Jugendliche Erwachsenen gegenüber keinen Respekt mehr zeigen, dass Regeln nicht eingehalten werden usw. Hohler und Goodbread betonen, dass es wichtig ist, enttäuschte Erwartungen wahrzunehmen. „Enttäuscht kann nur sein, wer eine Vorstellung davon hat, wohin es gehen sollte und wie die Welt auszusehen hätte“ (2011, S. 30). Und: „Um nicht an enttäuschten Erwartungen auszubrengen, muss die Dynamik umgedreht werden. Das kann nur über die eigene Positionierung geschehen“ (2011, S. 30). Indem nämlich die eigene Position neu definiert und kommuniziert wird, besteht die Möglichkeit, aus der passiven, klagenden Rolle herauszukommen.

Hohler und Goodbread ermutigen, in die aktive Rolle zu schlüpfen, zum Vorbild für die Jugendlichen zu werden, die Begriffe selbst mit Inhalt zu füllen, indem diese vorgelebt werden, die Sozialräume mit der eigenen Persönlichkeit und den eigenen Werten zu beseelen, die eigene Kultur des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit zu etablieren, aktiv die Regie zu führen, sich als Jugendarbeitende/-r – das ist die Quintessenz – stark und verständlich zu positionieren (Hohler & Goodbread, 2011, S.31f). Dabei ist Positionierung nicht mit Härte und einseitigem Pochen auf Regeln zu verwechseln. „Wichtiger als das Formulieren von Regeln ist eine gefühlte und gelebte Verbindung zu den Grundwerten, auf welche diese zurückgehen“ (2011, S. 33).

2.3.3 Jugendarbeit als ein komplexes und dynamisches Arbeitsfeld

Die dynamische Zielgruppe und das komplexe Arbeitsfeld unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen machen deutlich, dass das Feld der Jugendarbeit hohe Anforderungen an die Beteiligten stellt. Es lässt sich zeigen, dass es in hohem Mass einer Handlungssituation entspricht, die von Wahl (1991, S. 5, 9–12) als „Handeln unter Druck“ analysiert wurde. Wahl hat solche herausfordernde, komplexe Situationen anhand des Geschehens in pädagogischen Berufen in Unterrichtssituationen, Seminaren und Kursen beispielhaft untersucht (Wahl, 1991, S. 129–186). Auch an zwei einfacheren Beispielen wurde das „Handeln unter Druck“ wissenschaftlich untersucht, nämlich durch Studien mit Tischtennispielern und Blitzschachspielern (Wahl, 1991, S. 81–128). Die von Wahl herausgearbeiteten Merkmale des „Handelns unter Druck“ anhand des Lehr- und Lerngeschehens an Schulen, lassen sich – wie nachfolgend gezeigt wird – sehr gut auf das Feld der Jugendarbeit übertragen:

1. **Komplexität:** Sie ist sehr hoch. Von den Jugendarbeitenden berücksichtigt werden müssen (Hänsli, 2005): Arbeitsort, Zeitvorgaben, Kontext (z. B. Jungendtreff, Weekends, Lager, Reisen, Projekte), Arbeitsform (z. B. Einzel-, Gruppenarbeit) methodische Gestaltung (Treffarbeit, Kurs, Beratungsgespräch, aufsuchende Jugendarbeit, sozialräumliche Arbeit), Regeln für den Umgang untereinander, Lebenswelt und -situation der Beteiligten, persönliche Eigenschaften, Motivation, Ängstlichkeit, Gruppendynamik etc. Die Zusammensetzung der Komponenten ist immer anders und im Detail nicht vollständig vorhersehbar.
2. **Vernetzungszusammenhang:** Die einzelnen Komponenten sind in vielfältiger Weise untereinander kausal vernetzt. Eine einzelne Veränderung zieht viele Veränderungen anderer Elemente nach sich (z. B. Gruppendynamik).
3. **Intransparenz:** Ein Teil der Komponenten ist den Jugendarbeitenden nicht bekannt (z. B. Befindlichkeit und Schwierigkeiten der Beteiligten, Teilnehmerzahl, Rollenverständnis der Akteure, Lebenswelt der Betroffenen etc.)
4. **Polytelie:** Die Jugendarbeitenden sind verantwortlich für die Umsetzung sehr unterschiedlicher und vielfältiger Ziele (z. B. operative Ziele wie wöchentlicher Mittagstisch, Theaterprojekt, Elternarbeit, Jugendlager, Qualitätsziele, Einhalten des Budgets, Ressourcenmanagement, Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen, Atmosphäre des Vertrauens, Durchsetzen der Regeln, guter Draht zu den Jugendlichen, klare Positionierung, Austausch zwischen den Kulturkreisen, zündende Motivationsarbeit, kompetent durchgeführte Krisenintervention).
 - a. Manche Ziele sind unklar formuliert (z. B. bei zu wenig Führung, bei Arbeiten ohne Konzept, bei mangelnder Positionierung, bei ausstehender Zieldiskussion auf strategischer und operativer Ebene).
 - b. Manche Ziele widersprechen sich in gewisser Weise. Starke Betonung von Struktur und Planung kann Aktivität, Spontaneität und Motivation vermindern. Zu intensives Eingehen auf Einzelne oder auf einen bestimmten Kulturkreis kann andere ausschliessen.
5. **Eigendynamik:** Das Geschehen in der Jugendarbeit ist in keiner Weise statisch, sondern zeichnet sich durch hohe Eigendynamik aus, d. h. es besitzt eine stark von den Jugendarbeitenden unabhängige Dynamik. Dies wird durch den Umstand verstärkt, dass Jugendarbeit in der Freizeit der Jugendlichen stattfindet, die sich durch geringe vorgegebene Struktur und einen hohen Grad an Freiwilligkeit auszeichnet. Die schnelle Kommunikation durch Social Media erhöht zusätzlich die Autonomie des Einzelnen wie auch die Unberechenbarkeit des Gruppenverhaltens. So kann sich z. B. eine grosse Anzahl Jugendlicher in kurzer Zeit an einen bestimmten Ort oder von diesem wegbegeben. Das Geschehen ist deshalb in keiner Weise linear vorhersehbar, son-

dern verändert sich fortlaufend im Rahmen von sich selbst organisierenden Prozessen.

Der gesellschaftliche Prozess der Individualisierung fördert die Autonomie und die Eigendynamik der einzelnen Interaktionspartner (z. B. weniger Verbindlichkeit). Besonders die Jugendlichen auf ihrem Weg der Identitätsfindung im Rahmen einer Multioptionsgesellschaft verändern sich als autonome Wesen kontinuierlich und handeln bzw. verhalten sich immer wieder überraschend. Auch impulshaftes Verhalten ist nicht selten.

6. **Erwartungs- und Bewertungsdruck:** Die Jugendarbeitenden kommen durch die genannten Merkmale und die Wechselwirkungen zwischen ihnen immer wieder in unvorhergesehene Situationen, die „überraschende und nicht einkalkulierte Entwicklungen mit sich bringen“, so dass „[der Jugendarbeitende] in irgendeiner Weise darauf reagieren muss, sei es durch Ausnützen einer günstigen oder Abblocken einer ungünstigen Entwicklung, soweit eine wirksame Einflussnahme überhaupt in seinen Kräften steht“ (Wahl, 1991, S. 10). Dabei besteht oft auch ein hoher Erwartungs- und Bewertungsdruck (Selbst- und Fremdbewertung). Die Beteiligten achten darauf, ob und wie der Jugendarbeiter oder die Jugendarbeiterin reagiert (z. B. unerwartete Situationen in Jugendlagern, Reaktion auf Verweigerung, Störungen, Konflikte, Gewalt, Mobbing, sexistische oder rassistische Sprüche, Alkohol, Drogen, Konsumhaltung, Unverbindlichkeit, Regelverstoss etc.).
7. **Beschleunigung und Zeitdruck:** Da ein grosser Teil des Handelns der Jugendarbeitenden in schnell ablaufenden Interaktionen stattfindet, ist die für eine konkrete Entscheidungsfindung verfügbare Zeit in der Regel kleiner als die für die Orientierung und Handlungsauswahl erforderliche Zeit. „Die zur Verfügung stehenden Entscheidungszeiten sind meistens knapp bemessen, sie gehen manchmal nicht über den Zeitraum weniger Sekunden hinaus. So muss er in jener begrenzten Zeit, die ihm die Interaktionspartner zubilligen, zur Entscheidung kommen, ob und wie er auf die eigendynamische Situationsentwicklung eingehen will“ (Wahl, 1991, S. 11).
8. **Emotionale Beteiligung:** Jugendarbeitende können in einer bestimmten Situation emotional sehr unterschiedlich beteiligt sein. Wenn zentrale Ziele bedroht sind, kann die emotionale Belastung sehr hoch sein.

Wahl definiert auf der Grundlage dieser Analyse das „Handeln unter Druck“ wie folgt: Es ist „dadurch charakterisiert, dass ohne Ausnützen aller verfügbaren externen und internen Informationen, sowie ohne Ausschöpfen der eigenen Problemlösungskompetenzen bei variierender emotionaler Beteiligung der Akteur sich im Realitätsausschnitt orientieren und sich für das Eingreifen und Unterlassen von Massnahmen entscheiden muss“ (Wahl, 1991, S. 11). Je schneller der Akteur handeln muss und je

stärker er dabei emotional belastet ist, desto schwieriger ist es, zielrealisierend zu handeln bzw. das gewünschte Handeln umzusetzen.

Dieser Situationstyp des „Handelns unter Druck“ ist wie im Lehrberuf auch in der Jugendarbeit „kein ungewöhnliches, stress- oder gar panikartiges Phänomen, sondern eine ganz alltägliche Erscheinung, die auf Wechselwirkungen zwischen Komplexität, Vernetztheit, partieller Intransparenz und Polytelie einerseits, sowie Eigendynamik, Erwartungs- und Bewertungsdruck beruht“ (Wahl, 1991, S. 11). Ziel einer professionellen Ausbildung von Jugendarbeitenden – analog zur Ausbildung der Lehrpersonen – muss daher sein, „zu einer angemessenen Bewältigung des sehr komplexen und vernetzten Realitätsbereiches zu befähigen, auch wenn die durch Eigendynamik, Erwartungs- und Bewertungsdruck bedingten Entscheidungszeiten ausserordentlich knapp sind“ (Wahl, 1991, S. 11f).

3 Stärkung in der Berufsrolle mit Hilfe des Zürcher Ressourcen Modells

Es stellt sich nun die Frage, wie Jugendarbeitende in ihrer Berufsrolle gestärkt werden können. Die Grundannahme der Arbeit lautet, dass Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter mit Hilfe des Zürcher Ressourcen Modells in ihrer Berufsrolle und Berufsidentität gestärkt werden können, sodass sie tragfähige Beziehungen aufbauen und zielrealisierend handeln können sowie die Freude an ihrer Arbeit behalten.

Die Annahme, dass das Zürcher Ressourcen Modell für die Stärkung der Berufsrolle als Jugendarbeiterin und Jugendarbeiter ein geeignetes Instrument ist, wird durch die im Folgenden ausgeführten Punkte nahegelegt.

3.1 Mit dem ZRM auch in komplexen Situationen handlungsfähig

Das Arbeitsfeld der Jugendarbeit zeichnet sich – wie in Kapitel 2.3.3 ausgeführt wurde – durch eine äusserst hohe Dynamik aus. Komplexität, Vernetzung, Zielvielfalt (teils unklar, teils widersprüchlich), hohe Eigendynamik, Erwartungs- und Bewertungsdruck und Zeitdruck sind die Merkmale der alltäglichen Handlungssituationen einer Jugendarbeiterin oder eines Jugendarbeiters.

Um in solchen Situationen nicht einfach nur zu reagieren, sondern aktiv und zielorientiert zu handeln, sind Massnahmen sowohl auf struktureller wie auch auf individueller Ebene erforderlich.

3.1.1 Strukturelle Ebene

Auf struktureller Ebene braucht es ein durchdachtes Konzept, eine klare Abgrenzung von Strategie und operativem Geschäft, eine geeignete Trägerschaftsform, eine klare Ausrichtung und effektive Steuerungs- und Evaluationsinstrumente (Fuchs, Schenker, Steiner & Wettstein, 2009, S. 9). Für die konkrete Umsetzung bietet der Praktische Arbeitgeber-Leitfaden für Gemeinden, Jugendkommissionen und Trägerorganisationen mit dem Titel „Führung in der Jugendarbeit“ von Fuchs et al. (2009) hilfreiche Hinweise.

3.1.2 Individuelle Ebene

Andererseits braucht es auf der individuellen Ebene Menschen, „die zielgerichtet und im Einklang mit ihren persönlichen Motiven und Interessen sowie unter sinnvoller Einbeziehung der Systemkomponenten, innerhalb derer sie tätig sind, diejenigen Handlungen vollziehen, die sie gerne vollziehen wollen“ (Storch & Krause, 2010, S. 80). Um in solch schwierigen Situationen Handelnde zu bleiben, braucht es also eine starke Verankerung in einem persönlichen Haltungsziel. Konkrete Verhaltensziele sind nur in einfachen, klar definierten Situationen hilfreich. In komplexen Situationen

sind die übergeordneten Haltungsziele angesagt. Um Haltungsziele, die mit Übung und Ausdauer auch in komplexen Situationen wirksam sind, zu entwickeln, ist das Zürcher Ressourcen Modell eine sehr geeignete Methode.

Für die Umsetzung der eigenen Ziele in Handlungen bietet das Zürcher Ressourcen Modell ein hilfreiches „Kategoriensystem von drei verschiedenen Situationstypen“ an (Storch, 2003, S. 23f; Krause & Storch, 2006, S. 40; Storch & Krause, 2010, S. 132ff, 193ff):

- Situationstyp A: Situationen, in denen die Zielverwirklichung einfach ist.
- Situationstyp B: Situationen, in denen die Zielverwirklichung schwierig ist, die jedoch vorhersehbar sind und deshalb vorbereitet werden können.
- Situationstyp C: Situationen, in denen die Zielverwirklichung schwierig ist, weil sie unvorhersehbar und überraschend sind.

Der Situationstyp A kann nach dem Training mit dem Zürcher Ressourcen Modell ohne weitere Hilfestellungen gemeistert werden. Für den Situationstyp B braucht es spezifische Ausführungsintentionen, die zusammen mit den Kontextbedingungen und dem Ressourceneinsatz sehr genau schriftlich festgehalten werden. Für die Bewältigung des Situationstyps C braucht es Übung, Ausdauer und Training.

Die oben beschriebene komplexe Handlungssituation, die Wahl (1991) als „Handeln unter Druck“ bezeichnet, entspricht im Zürcher Ressourcen Modell dem Situationstyp C. Storch und Krause haben „für die Unterrichtsphase für das Training eine eigene Systematik für den Einsatz von Ressourcen auch in überraschenden Situationen entwickelt“ (Storch & Krause, 2010, S. 135). Grundlagen für die Selbstbeobachtung, Situationsanalyse, Diagnose von Vorläufersignalen und Sofortmassnahmen werden im Training bereitgestellt. Dabei werden zuerst die typischen Drucksituationen identifiziert – auch wenn dies zunächst erst im Nachhinein möglich ist. Danach werden deren charakteristische Merkmale, insbesondere Merkmale im Vorfeld dieser Situationen festgehalten: Welche individuellen internen und externen Vorläufersignale lassen sich beobachten? Schliesslich wird überlegt, mit welchen Stopp-Befehlen die sich anbahnende, unerwünschte Stressroutine unterbrochen werden kann. Mit diesem Sensibilisierungsprozess nähern sich die Situationen des Typus C dem Situationstyp B an und es wird zunehmend die Erfahrung des Kontrollerlebens, von Empowerment und Autonomie ermöglicht.

3.2 Stabilität durch Verankerung in einer Grundhaltung mittel des ZRM

Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter sind aus zwei Gründen dynamischen Veränderungsprozessen in besonders hohem Mass ausgesetzt:

1. Weil im Jugendalter das Weichenstellen für das Gestalten der eigenen Biografie eine Hauptaufgabe darstellt. „Die Herstellung einer autonomen Identität“ kann „als die wichtigste Aufgabe der Adoleszenz betrachtet werden“ (Storch & Riedener, 2006, S. 18). Deshalb potenzieren sich – wie im Kapitel 2.2.1 gezeigt wurde – die Möglichkeiten des Jugendalters unter den gegenwärtigen Bedingungen einer Multioptionsgesellschaft. Die Jugendlichen zeichnen sich heute als eine ganz besonders dynamische Zielgruppe aus. Um den Jugendlichen ein stabiles, deutliches Gegenüber mit Profil, mit Ecken und Kanten zu sein, ist es unabdingbar, eine klare Position und Haltung innezuhaben. Das mit dem Zürcher Ressourcen Modell erarbeitete Haltungsziel gibt die gewünschte Stabilität, auch wenn alles im Fluss ist.

2. Nicht nur die Zielgruppe, sondern auch die Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit insgesamt – und damit auch diejenigen der Jugendarbeit – werden durch die gesellschaftlichen Prozesse der Pluralisierung und Individualisierung massgeblich verändert (Kapitel 2.1). Da vorgegebene Leitplanken wegfallen, Diversität und Rollenkomplexität zunehmen, braucht es eine starke Positionierung in der Berufsrolle als Jugendarbeiterin und Jugendarbeiter, die in einer persönlichen Haltung verankert ist (Kapitel 2.3.2).

Um sich im dauernden Veränderungsfluss der dynamischen Zielgruppe (Kapitel 2.3.1) und der Vielfalt von Erwartungen und Standpunkten der verschiedenen Anspruchsgruppen (Kapitel 2.3.2) nicht zu verlieren, aufzureiben und schliesslich auszubrennen, ist es also von zentraler Bedeutung, in einer eigenen, beruflichen Grundhaltung verankert zu sein. Das Zürcher Ressourcen Modell ist eine ausgezeichnete Methode, um die eigene innere Haltung zu finden, in der die Berufsrolle ausgeübt werden will.

Im Zürcher Ressourcen Modell werden nämlich drei verschiedene Zieltypen unterschieden: Haltungs-, Ergebnis- und Verhaltensziele. Sie sind in einer Zielpyramide auf drei verschiedenen Ebenen angesiedelt. In der Pyramidenspitze befinden sich die Haltungsziele, in der Mitte die Ergebnisziele und im Fussteil der Pyramide die Verhaltensziele (Storch, 2008, S. 69–78; 2009, S. 10-13; 2010, S. 92–95):

1. Haltungsziele: Sie sind abstrakt und beschreiben die innere Verfassung, „die generelle Einstellung, die ein Mensch einem Thema gegenüber einnimmt“ (Storch, 2009, S. 12). Ein Beispiel: „Ich möchte in meiner Arbeit als Jugendarbeiter wie ein Leuchtturm Orientierung ausstrahlen.“ Im Zürcher Ressourcen Modell wurde dafür ein neuer Zieltyp entwickelt: das Motto-Ziel.
2. Ergebnisziele: Hier handelt es sich um den konkreten, ergebnisbezogenen Zieltyp. Ein Beispiel dafür ist: „Ich möchte die Ausschreibung für das Street-Dance-Weekend abschliessen.“
3. Verhaltensziele: Sie beschreiben das genaue Verhalten, mit dem ein Haltungs- und Ergebnisziel umgesetzt wird. Sie enthalten genaue Pläne, sind kontextgebunden und präzise ausgearbeitet. Ein Beispiel: „Wenn ich mich am

Mittwoch um 8 Uhr an den Schreibtisch setze, dann schreibe ich sogleich den Brief an die Firma Kraft & Saft für die erhofften Sponsorengelder.“

Durch den Zieltyp des Haltungsziels „wird motiviertes Geschehen grundlegend gesteuert“, er ist wesentlich „für die gesamte psychische Befindens-Situation“ (Storch, 2009, S. 10). Haltungsziele sind mit starken Emotionen verbunden. Durch Ziele, die auf der Haltungsebene angesiedelt sind, können die Ziele auf den anderen Ebenen mit Energie versorgt werden. „Oben in der Pyramidenspitze befindet sich eine Art übergeordnete Zentrale. Sie versorgt die gesamte Pyramide mit Motivation und generiert in vielen Fällen das entsprechende Verhalten automatisch.“ (Storch, 2008, S. 76). Sie ist auch verantwortlich für das „goal shielding“, für die Zielabschirmung (Storch, 2008, S. 74). Während der Zielabschirmung wird die Welt durch eine bestimmte Brille wahrgenommen; alle Informationen, die nicht zielführend sind, werden ausgeblendet, diejenigen, die zum Ziel führen, werden stattdessen stärker bewertet. So wird Energie freigesetzt, die Prioritäten werden automatisch, ohne Zwang und Qual im Sinn der Zielrealisierung richtig gesetzt. Dadurch entsteht eine deutliche und klare Positionierung, die Stabilität und Orientierung gibt.

4 Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell im Nachdiplomkurs „Kirchliche Jugendarbeit“

Das Erarbeiten von Haltungszielen ist also für das Gelingen von Jugendarbeit heute aus mehreren Gründen sehr entscheidend. Dafür ist das Zürcher Ressourcen Modell eine geeignete Methode. Aus diesen Gründen habe ich zusammen mit Corinna Bühner im Rahmen des Nachdiplomkurses „Kirchliche Jugendarbeit“ (www.ndk-jugendarbeit.ch) im Modul 27, „Jugendliche beraten und begleiten“, mit dem Zürcher Ressourcen Modell gearbeitet. Das Modul wurde an vier Kurstagen durchgeführt (2.9., 3.10, 3.11. und 28.11.2012). Für den Fachausweis belegen die Teilnehmenden (TN) insgesamt dreizehn Module.

4.1 Beschreibung des Kursinhalts in der Ausschreibung

Der Kurs wurde wie folgt ausgeschrieben:

„Jugendliche sind auf der Suche nach ihrem eigenen Lebensweg. Im Alltag suchen sie dabei nach Orientierung. Solche Orientierungspunkte sind in der heutigen Gesellschaft so zahlreich, dass sie diffus erscheinen und auf ihren lebensbereichernden Beitrag geprüft werden müssen. Der Begleitung und Beratung von Kindern und Jugendlichen in Lebens- und Glaubensfragen kommen in der kirchlichen Jugendarbeit daher grosse Bedeutungen zu. Begleitung und Beratung sind intensive und sensible Beziehungsgeschehen. Entsprechend gehören zum Profil kirchlicher Jugendarbeit Echtheit, Einfühlungsvermögen, Interesse an der Lebenswelt junger Menschen und Kommunikationsfähigkeit. Als Begleit- und Beratungsperson ist die eigene Rollenfindung ein wichtiges Element. Das Modul unterstützt Jugendarbeitende und Jugendseelsorgende in diesem Findungsprozess und führt ein in die Grundkenntnisse von Gruppendynamik und Kommunikationsprozessen. Es zeigt adäquate Handlungsmodelle für die Beratung und Begleitung Jugendlicher auf. Ein weiteres Element ist die Einführung in die spirituelle Begleitung von Jugendlichen mit den entsprechenden Möglichkeiten und Grenzen.“

4.2 Lernziele des Kurses

Für alle vier Kurstage des Moduls wurden entsprechende Lernziele definiert, die im Folgenden aufgelistet werden.

4.2.1 Lernziele des 1. Kurstags (Norbert Hänsli und Corinna Bühner): Vision, Rolle und Werthaltung, Stärkung in der eigenen Berufsrolle

- Die TN kennen die Grundlagen des Zürcher Ressourcen Modells als Methode des Empowerment.
- Die TN kennen die Zielpyramide des Zürcher Ressourcen Modells mit den drei verschiedenen Zieltypen: Haltungsziel, Ergebnisziel und Verhaltensziel.
- Die TN erarbeiten ein eigenes berufliches Haltungsziel: ein Berufs-Motto-Ziel.

- Die TN kennen die drei unterschiedlichen Situationstypen des Zürcher Ressourcen Modells.
- Die TN kennen die Merkmale einer komplexen und vernetzten Handlungssituation.
- Die TN kennen die Anwendungsweise des Berufs-Motto-Ziels in den verschiedenen Situationstypen.

4.2.2 Lernziele des 2. Kurstags (Corinna Bünger und Norbert Hänsli): Gruppen begleiten

- Die TN kennen verschiedene Modelle, um die Beziehungsdynamiken in Gruppen erklären und ihre eigene Rolle als Leitungsperson reflektieren zu können.
- Die TN reflektieren die Vielfalt ihrer Rolle als Führungsperson und lernen praktisch, diese Rolle in der Kommunikation zu differenzieren.
- Die TN kennen die Grundzüge der Feedbackkultur und haben das theoretische Rüstzeug, diese aufgrund ihrer eigenen Person und Privilegien differenziert anzuwenden.
- Die TN kennen Haltungen und Kommunikationsweisen, mit denen sie Konflikte deeskalieren können.
- Die TN reflektieren ihre Haltungen und Handlungen in Konflikten oder bei Störungen. Sie lernen Methoden kennen, die helfen, auch in schwierigen zwischenmenschlichen Situationen innerlich flexibel und handlungsfähig bleiben zu können.

4.2.3 Lernziele des 3. Kurstags (Norbert Hänsli): Psychologie des Jugendalters und Werkzeuge für das Beratungsgespräch

- Die TN reflektieren ihre eigene Lebenswelt und die Lebenswelt der Jugendlichen.
- Die TN kennen die Entwicklungsstufen im Jugendalter, die Definitionen und Entwicklungsaufgaben der Pubertät und Adoleszenz.
- Die TN reflektieren die Wandlung der Gesellschaft und die Folgen für das Jugendalter: Individualisierung führt zu offenem Raum für die Gestaltung der je eigenen Biografie.
- Die TN kennen die Phasen des Beratungsgesprächs (Vorbereitung, Eröffnung/Einleitung, Themen/Inhalte, Abschluss/Aufträge, Nachbearbeitung).
- Die TN kennen die Prinzipien der klientenzentrierten Gesprächsführung: Wertschätzung, Empathie und Echtheit.
- Die TN kennen Werkzeuge der lösungsorientierten Gesprächsführung und weitere Hilfsmittel in der Beratung.
- Die TN können verschiedene Grundhaltungen im Beratungsgespräch unterscheiden.

4.2.4 Lernziele des 4. Kurstags (Norbert Hänsli): Chancen und Grenzen: Früherkennung und -intervention

- Die TN kennen die Grundlagen von Früherkennung und -intervention, allgemein und spezifisch (für selbstverletzendes Verhalten, Depression, Essstörungen, Suizidalität, Psychose).
- Die TN kennen die wichtigsten präventiven Faktoren: die individuellen und zwischenmenschlichen Schutzfaktoren.
- Die TN erkennen ihre Grenzen in der Begleitung und Beratung Jugendlicher und können mit wahrgenommenen Grenzen konstruktiv umgehen.
- Die TN kennen die Bedeutung von Vernetzung und Triage. Sie entwickeln ein adäquates Handlungsmodell.
- Die TN kennen die Besonderheiten der spirituellen Begleitung sowie die Grundlagen der subjektorientierten und mystagogischen Jugendarbeit.

4.3 Arbeitsmethoden

Innerhalb der Kurseinheit wurden die Kurstage nach den Prinzipien der Erwachsenenbildung gestaltet:

- Inhaltsvermittlung durch Einsatz verschiedener Medien (Power-Point, Folien, Flip-Chart, Tonträger, Film, etc.);
- Einstiegs- und Abschlussritual, Warm-up, Bewegung zur Förderung der Aufmerksamkeit, Übungen zu Selbsterfahrung, Rollenspiel;
- Gruppenarbeiten zur Nutzung der Ressourcen der Gruppe im „Ideenkorb“, Anregung der Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion, zur Erarbeitung und Vertiefung der Inhalte;
- Einzelarbeiten und Zeiten für Lektüre mit offenen und geschlossenen Fragestellungen zur Vertiefung und Selbstreflexion der Inhalte und Erfahrungen;
- Transferarbeit in Gruppen und Kleingruppen;
- Kreative Verarbeitungs- und Gestaltungsformen mit unterschiedlichen Materialien;
- Evaluation nach jeder Kurseinheit und Gesamtauswertung.

4.4 Form des Kurses

Das Modul „Jugendliche beraten und begleiten“ umfasst insgesamt 100 Stunden:

- 32 Lernstunden in 4 Kurstagen
- 23 Lernstunden Selbststudium
- 35 Stunden Kompetenznachweis
- 10 Lernstunden Coaching (inkl. Vor- und Nachbereitung)

4.5 Ablauf des Kurses

Der Kursablauf des 1. Kurstags wurde auf der Grundlage des Trainingsmanuals des Zürcher Ressourcen Modells (Storch & Krause, 2010, S. 145ff) entwickelt und umfasste folgende Elemente:

- Begrüssung, Einleitung, Spielregeln.
- Themenspezifische Bildwahl in Anlehnung an Krause und Storch (2010):
 „Versetze dich in deinen Berufsalltag, in deine Rolle als Jugendarbeiterin, als Jugendarbeiter und wähle dazu eine Situation aus – eine für dich typische –, in der du dich nicht so recht wohlfühlst, wo du gerne kompetenter, sicherer handeln würdest, und stelle dir die Frage: ‚Welches dieser Bilder könnte mir irgendwie nützlich sein in der von mir vorgestellten Situation, welches macht mir Mut, gibt mir Kraft, regt mich an, stimmt mich zuversichtlich?‘“ (2010, S. 49).
- Formulieren eines handlungswirksamen Motto-Ziels für das Berufsfeld Jugendarbeit.
- Anwendung des Berufs-Motto-Ziels in den Situationstypen A, B und C.
- Abschluss.

Am ersten Kurstag wurde im Sinn einer themenspezifischen Bildwahl ein Berufs-Motto-Ziel erarbeitet. In den darauffolgenden drei Kurstagen wurde auf dieses Berufs-Motto-Ziel zurückgegriffen, indem nach dessen Bedeutung für bestimmte Handlungssituationen gefragt wurde. Dabei wurde deutlich, dass durch das Erarbeiten eines beruflichen Motto-Ziels eine persönliche Kraftquelle erschlossen wurde, die „zur angemessenen Bewältigung des komplexen und vernetzten Realitätsbereiches“ (Wahl, 1991, S. 11) Jugendarbeit verhalf. Nur wer Zugang zu seiner Motivation und Kraft findet, kommt in eine Position der Stärke.

5 Diskussion

Es erwies sich als sinnvoll, das Zürcher Ressourcen Modell an den Beginn des Moduls zu stellen. Das Erarbeiten eines persönlichen Berufs-Motto-Ziels stärkte die Teilnehmenden in ihrer Berufsrolle und Berufsidentität. Dies wirkt sich in konkreten Handlungssituationen im weiten, komplexen und vernetzten Feld der Begleitung und Beratung Jugendlicher positiv aus, weil die in der Jugendarbeit Tätigen nach aussen klarer kommunizieren können.

In einer weiteren Durchführung des Kurses würde ich auch eine Doppelbild-Wahl empfehlen (Krause & Storch, 2010, S. 48). Auf diese Variante haben wir verzichtet, um für das erste Mal eine „sichere“ Durchführung zu gewährleisten.

Eine weitere Variante bestünde zudem darin, das Motto anhand von Wunschelementen zu erarbeiten (Krause & Storch, 2010, S. 76ff), damit die in der Jugendarbeit Tätigen gleichzeitig eine Methode kennenlernen, die sich speziell in der Arbeit mit Jugendlichen gut eignet.

Das Motto-Ziel für das Berufsfeld Jugendarbeit könnte gestärkt werden durch ergänzende Methoden aus der Biografiearbeit (Hohler & Goodbread, 2011, S. 18f): Was waren die schönsten Erlebnisse als Jugendarbeiter/-in? Was war mein ursprünglicher Berufswunsch? Was war die frühe Vision dieses Berufs? Welches sind meine Berufsideale?

6 Zusammenfassung

Unsere Gesellschaft steht seit einigen Jahrzehnten in einem dramatischen Veränderungsprozess. Die damit einhergehenden Herausforderungen sind immens und betreffen die Soziale Arbeit stark. Ganz besonders sind sie im Bereich der Jugendarbeit spürbar. Die veränderten Rahmenbedingungen in der Sozialen Arbeit sind gekennzeichnet durch die Prozesse der Individualisierung und Pluralisierung, was einerseits zu neuen Freiräumen in der Lebensführung führt, andererseits zu Sicherheitsverlust. Diese neue gesellschaftliche Ausgangssituation verlangt vom Einzelnen neue Kompetenzen und Fertigkeiten, die unter den Begriffen Empowerment, Ambiguitätstoleranz und Identitätsarbeit zusammengefasst werden können. Es wird in der Arbeit gezeigt, dass das Zürcher Ressourcen Modell eine geeignete Methode ist, um die Kompetenzen, die heute notwendig sind, zu erwerben.

Die gesellschaftlichen Prozesse der Individualisierung und Pluralisierung zeigen sich im Bereich der Jugendarbeit in besonderem Mass. Die Individualisierung bietet Jugendlichen einerseits einen offenen Möglichkeitsraum für die Gestaltung ihrer je eigenen Biografie, andererseits stellt sie auch erhöhte Anforderungen an die jugendliche Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung. Für Jugendliche mit geeigneten Fertigkeiten und Ressourcen stellt die heutige Situation eine Chance dar, wie sie kaum für eine Generation vor ihnen bestand. Jugendliche mit ungenügenden Ressourcen hingegen können schnell in Randpositionen und eine Abwärtsdynamik gelangen. Jugendarbeit kann diesen Jugendlichen bei der Bewältigung ihrer Entwick-

lungsaufgaben die notwendige Unterstützung bieten. In der sozialpädagogischen Arbeit mit Jugendlichen stellt dabei das Zürcher Ressourcen Modell wie mir meine Erfahrung zeigte ein hilfreiches Instrument dar.

Die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Jugendarbeit betreffen nicht nur die Zielgruppe der Jugendarbeit, sondern bewirken auch, dass das Arbeitsfeld der Jugendarbeit ausserordentlich dynamisch ist. Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter befinden sich an der Schnittstelle von verschiedenen Lebenswelten und Kulturkreisen, arbeiten im Spannungsfeld widersprüchlicher Erwartungen und auf dem Hintergrund unterschiedlicher Rollenverständnisse. Es lässt sich zeigen, dass der Arbeitsalltag in der Jugendarbeit in hohem Mass einer Handlungssituation entspricht, die von Wahl (1991) als „Handeln unter Druck“ analysiert wurde. Eine Ausbildung für Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter muss daher zu einer angemessenen Bewältigung dieses Arbeitsbereichs befähigen, der sich u. a. durch Komplexität, Eigendynamik sowie hohen und vielfältigen Erwartungs- und Bewertungsdruck auszeichnet.

Für die Aufgabenbewältigung in komplexen Situationen mit hoher Eigendynamik stellt das Zürcher Ressourcen Modell eine geeignete Methode dar, indem es eine starke Verankerung in einer persönlichen Grundhaltung und damit eine klare Positionierung ermöglicht. Deshalb wurde es im Rahmen des Nachdiplomkurses „Kirchliche Jugendarbeit“ eingesetzt. Mittels einer themenspezifischen Bildwahl erarbeiteten die Teilnehmenden ein Berufs-Motto-Ziel (Haltungsziel). Danach wurde die praktische Anwendung in unterschiedlichen Handlungssituationen geübt. Dabei erwies sich das Zürcher Ressourcen Modell als eine für die Jugendarbeit in mehrfacher Hinsicht nützliche Methode: für die eigene Positionierung im Spannungsfeld der Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen, für die eigene Motivationsarbeit in dieser anspruchsvollen Aufgabe wie auch für die Arbeit mit Jugendlichen selbst.

Am Beispiel des Anwendungsgebiets der Jugendarbeit wurde zugleich gezeigt, dass sich das Zürcher Ressourcen Modell als eine geeignete Methode anbietet, um die unter den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der beschleunigten Individualisierung notwendigen Fertigkeiten und Kompetenzen zu erlangen – Kompetenzen für eine souveräne und eigenmächtige Lebensführung (Empowerment) und für eine alltägliche und beständige Identitätsarbeit, durch die im Fluss der Diskontinuitäten ein Gefühl der Kohärenz, der Lebens-Stimmigkeit erfahren wird.

Literaturverzeichnis

- Bruggmann, N., Storch, M. (2011). Das Zürcher Ressourcen Modell in der Sozialen Praxis: Veränderungsprozesse lustvoll und wirksam begleiten. In V. Begemann & St. Rietmann (Hrsg.), *Soziale Praxis gestalten. Orientierungen für ein gelingendes Handeln*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fuchs, C., Schenker, D., Steiner, A. & Wettstein, H. (2009). *Führung in der Jugendarbeit. Praktischer Arbeitgeber-Leitfaden für Gemeinden, Jugendkommissionen und Trägerorganisationen. Praxishandbuch Büro West*. Norderstedt: Book on Demand.
- Hänsli, N. (1996). *Automutilation. Der sich selbst schädigende Mensch im psychopathologischen Verständnis*. Bern: Huber.
- Hänsli, N. (2005). *Jugendarbeit. Eine Arbeitshilfe für die Anstellung*. Zürich: auf www.jugendseelsorge.ch als Download:
http://www.jugendseelsorge.ch/images/Jugendarbeit/Downloads_Jugendarbeit/Jugendarbeitsheft.pdf (Stand: 3.4.2014)
- Herriger, N. (2002). *Empowerment in der Sozialen Arbeit – Eine Einführung* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Hitzler, R. & Honer, A. (1994). Bastelexistenz. Über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Risikante Freiheiten. Zur Individualisierung von Lebensformen in der Moderne* (S. 307–315). Frankfurt/M, Suhrkamp.
- Hohler, L. & Goodbread, J. (2011). *Stark in der Jugendarbeit. Ein Handbuch für Jugendarbeiter und Jugendarbeiterinnen*. Zürich: Schulkraft / changefacilitation GmbH.
- Krause, F. & Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. *Psychologie in Österreich*, 1, S. 32–43.
- Krause, F. & Storch, M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei*. Bern: Huber.
- Mienert, M. (2008). *Total diffus. Erwachsenwerden in der jugendlichen Gesellschaft*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schenker, D. (2006). Kirchliche Jugendarbeit: Subjektivität und Mystagogie. *Religionspädagogische Beiträge* 56, S. 5–14.

- Schulze, G. (1993). *Erlebnisgesellschaft. Eine Kulturosoziologie der Gegenwart*. Frankfurt: Campus.
- Shell Deutschland Holding. (2010). *Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich. 16. Shell-Jugendstudie*. Hamburg: Fischer.
- Storch, M. (2003). Die Bedeutung neurobiologischer Forschung für die Psychotherapeutische Praxis, Teil II – Praxis: Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). *Psychotherapie*, 8 (1), S. 11–29.
- Storch, M. & Riedener, A. (2006). *Ich packs! Selbstmanagement für Jugendliche. Ein Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Bern: Huber.
- Storch, M. (2008). *Rauchpause. Wie das Unbewusste dabei hilft, das Rauchen zu vergessen*. Bern: Huber.
- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 183–205). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH.
- Storch, M. & Krause, F. (2010). *Selbstmanagement ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell* (4. Aufl.). Bern: Huber.
- Wahl, D. (1991). *Handeln unter Druck. Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.