

Ausbilderin als Coach

POTENZIALE UND HERAUSFORDERUNGEN
VON COACHING IN DER DUALEN
BERUFSAUSBILDUNG

ROSS, LEONIE

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Begriffsklärung.....	3
2.1 Die Ausbilderin	3
2.2 Der Coach	3
3. Potenziale und Herausforderungen.....	4
3.1 Die Herausforderungen.....	4
3.2 Die Potenziale	7
4. Anwendung in der Praxis und Fazit.....	9
Literaturverzeichnis	12

1. Einleitung

Die duale Berufsausbildung ist „eine wesentliche Säule für die Deckung des Fachkräftebedarfs in Deutschland.“ (Kultusminister Konferenz, 2017) Das duale System zeichnet sich durch die Kombination aus schulischer Bildung und betrieblicher Praxis aus. Die zwei Lernorte, Berufsschule und Betrieb, ermöglichen den Erwerb von relevanten Kenntnissen und zugleich Berufserfahrung in dem jeweiligen Berufsfeld (Kultusminister Konferenz, 2017).

So auch in dem Betrieb, in dem ich seit dreieinhalb Jahren im Bereich Personalentwicklung und Ausbildung tätig bin. Die Auszubildenden sind ein bis zwei Tage pro Woche in der Berufsschule und an den restlichen Wochentagen im Betrieb. Das ausbildende Unternehmen und dessen Ausbilder tragen somit wesentlich zum Ausbildungserfolg bei.

In dieser Facharbeit wird beleuchtet, ob und wie Coaching von Ausbildern in der dualen Berufsausbildung angewendet werden kann, um ihre Auszubildenden optimal bei ihrem Einstieg ins Berufsleben zu unterstützen.

Dazu werden zunächst die Begrifflichkeiten „Ausbilderin“ und „Coach“ erläutert und anschließend die Potenziale und Herausforderungen des Konzeptes der Ausbilderin als Coach diskutiert. Widerspricht die Coaching-Haltung der Ausbilder-Rolle oder bereichert sie diese?

Im Schlussteil der Arbeit werden Schlussfolgerungen für die Anwendung in der Praxis gezogen und konkrete Handlungsempfehlungen gegeben. Auch wird ein Fazit gezogen.

Grundsätzlich wird aufgrund der besseren Lesbarkeit in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Es sind alle Geschlechter mitgemeint. Da die aktuelle Forschungslage jedoch vermuten lässt, dass dieses Vorgehen dazu führt, dass der Leser sich eher männliche Akteure vorstellt (Keith, Hartwig. & Richter, 2022), wird bewusst von der „Ausbilderin“ gesprochen, um zwischendurch den gedanklichen Einbezug von nicht-männlichen Personen anzuregen.

2. Begriffsklärung

2.1 Die Ausbilderin

Eine Ausbilderin ist eine Person, die im Betrieb, dem sogenannten Ausbildenden, mit der Ausbildung der Auszubildenden betraut ist. Die AEVO Akademie beschreibt sie als „die zentrale Ansprechperson für alle Fragen rund um die Ausbildung“ und „Praxis-Pendant zu den Berufsschullehrern“ (AEVO Akademie, 2023). Um sich zur Ausbilderin zu qualifizieren, wird eine Ausbildereignungsprüfung absolviert, die das Vorhandensein der fachlichen und persönlichen Voraussetzungen gemäß der Ausbilder-Eignungsverordnung, kurz AEVO, bescheinigt. Zu den formellen Pflichten einer Ausbilderin gehört insbesondere die „Ausbildungspflicht“, unter welcher die Vermittlung aller Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten gemäß des Ausbildungsrahmenplans zu verstehen ist (AEVO Akademie, 2023). In der Vergangenheit wurde in den Betrieben die Wissensvermittlung als die Kerntätigkeit der Ausbilder angesehen (Buckert & Kluge, 2006, S. 13). Inzwischen haben sich die Anforderungen jedoch dahingehend gewandelt, dass die Persönlichkeitsförderung als weiterer bedeutsamer Bestandteil der Berufsausbildung angesehen und entsprechend von den Ausbildern erwartet wird (Buckert & Kluge, 2006, S. 14). Da Wissen durch digitale Medien und künstlicher Intelligenz schnell beschafft werden kann, nimmt die Bedeutung von Kompetenzen wie Durchhaltevermögen, Kreativität und Adaptionfähigkeit im Beruf an Bedeutung zu (Hochschul-Bildungs-Report 2020, 2019).

2.2 Der Coach

Da Coaching die ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung zum Ziel hat (Buckert & Kluge, 2006, S. 16), liegt es also nah, zu betrachten, inwiefern die Coach-Rolle die klassische Rolle der Ausbilder ergänzen kann. Laut Buckert und Kluge (2006, S. 16) kann Coaching persönliche und soziale Kompetenzen, Wertebewusstsein, Fähigkeit zum lebenslangen Lernen und selbstverantwortliches Handeln fördern. Coaching wird von ihnen als ein Instrument der Personalentwicklung verstanden. Eine gute

Beziehungsqualität zwischen Coach und Coachee setzen sie für einen gelingendes Coaching voraus.

Um darüber hinaus zu verstehen, was unter Coaching verstanden wird, kann eine Auseinandersetzung mit dessen „Spielregeln“ weiterhelfen. Diese sind laut Sonja Radatz (2023, 113 ff.) die Folgenden:

1. Gleichrangigkeit
2. Hier arbeitet der Kunde
3. Der Kunde hat Recht
4. Ein Coaching-Gespräch ist kein Smalltalk
5. Nehmen Sie Ihren Kunden ernst!
6. Absolute Verschwiegenheit

3. Potenziale und Herausforderungen

3.1 Die Herausforderungen

Insbesondere die „Spielregeln“ 1, 2 und 3 verdeutlichen den Unterschied zu einem klassischen Lehrgespräch in der Ausbildung. Zwischen Coach und Coachee herrscht keine Hierarchie. Der Coach gibt keine Ratschläge, sondern leitet den Coachee durch seine eigenen Gedankenprozesse zu seinem eigenen Ergebnis. Dabei hält der Coach sich mit seiner Meinung zurück. Er bewertet nicht (Radatz, 2023, S. 113 ff).

Diese Haltung kann auf Ausbilder, aber auch auf die Auszubildenden, irritierend wirken, denn in einem Ausbildungsverhältnis brauchen die Auszubildenden oft Klarheit in der Kommunikation und ein klares Wertesystem der Ausbilder zur Orientierung im Arbeitsleben (Buckert & Kluge, 2006, S. 18). Das systemische Coaching fußt jedoch auf dem Konstruktivismus, der davon ausgeht, dass es nicht die eine Wirklichkeit gibt, weshalb die aufgeführten Spielregeln unabdingbar für ein Coaching sind (Radatz, 2023, S. 33).

Eine Ausbilderin ist Teil des Systems, in dem sich die Auszubildenden bewegen. Sie kann nicht vermeiden, dass sie die geschilderte Realität der Auszubildenden auch aus ihrer Perspektive betrachtet. Ihre Rolle erfordert sogar, dass sie auch das Unternehmensinteresse vertritt, und im Verhalten der Auszubildenden korrigierend eingreift. Tim Henkel (2022, S. 7) berichtet von dieser Schwierigkeit bereits in seiner Abschlussarbeit „Coachende Führung – Grenzen ihrer Möglichkeiten“, in welcher er allgemein von Führungskräften spricht. Es ist davon auszugehen, dass diese Herausforderung umso stärker für Ausbilder gilt, da Auszubildende tendenziell weniger Erfahrungen im Berufsleben haben. Durch diesen Umstand bemerken sie möglicherweise nicht, wenn ihre Perspektive stark von dem Unternehmensinteresse abweicht, und schätzen die Erwartungen, die an sie gestellt werden, möglicherweise falsch ein. Sie sind somit noch stärker auf die Perspektive der Ausbilderin und, wie oben beschrieben, eine klare Kommunikation derer angewiesen (Buckert & Kluge, 2006, S. 18).

Sollte diese nicht erfolgen, kann das zu einem Vertrauensverlust gegenüber der Ausbilderin führen (Henkel, 2022, S.7). Henkel (2022, S. 7) begründet diese These damit, dass eine coachende Führungskraft durch den Entscheidungsfindungsprozess auf Augenhöhe als zu passiv wahrgenommen werden könnte, und ihr in der Konsequenz die Entscheidungsfindung nicht mehr zugetraut wird.

Auch wird die These, dass das Risiko eines Vertrauensverlustes besteht, unterstützt durch die Erkenntnis, dass Vertrauen mit Erwartungsmanagement zusammenhängt. Wenn die Ausbilderin die Auszubildenden coacht und in diesen Situationen keine Vorgaben kommuniziert, und diese Situation wiederum nicht ausreichend als Ausnahmesituation im Rahmen eines Coachings kennzeichnet, erwarten die Auszubildenden dieses Verhalten der Ausbilderin in jeder Situation. Ihre Erwartungen werden dann enttäuscht, wenn die Ausbilderin dann eine Entscheidung treffen oder Vorgaben machen muss. So kann auch ein Vertrauensbruch entstehen (Möllering, 2006).

Insbesondere ist diese Gefahr groß, da der direktive Führungsstil bei Auszubildenden situativ durchaus angebracht ist. Beim direktiven Führungsstil macht die Vorgesetzte klare Vorgaben, wie eine Aufgabe auszuführen ist. Der Stil

lässt den Mitarbeitenden wenig Handlungsspielraum und beinhaltet oft eine Kontrolle der ordentlichen Aufgabenerledigung durch die Führungskraft. Damit wird der direkte Führungsstil in einem modernen Arbeitsumfeld, in dem Kreativität und Selbstverantwortung von Mitarbeitenden gefordert ist, häufig als nicht zeitgemäß eingestuft. Das Ziel einer Ausbildung ist jedoch das Erlernen eines Berufes, zu welchem meist viele unterschiedliche Tätigkeiten gehören, die unterschiedliche Fertigkeiten erfordern. Die Auszubildenden durchlaufen in der Zeit oft in kurzen Abständen verschiedene Abteilungen oder Stationen. An jeder neuen Station sind sie zunächst Anfänger. Hat eine Führungskraft Mitarbeitende mit geringer Handlungskompetenz, ergibt es durchaus Sinn, den direkten Führungsstil anzuwenden (Becker, 2015, S. 34). Die Mitarbeitende haben zu wenig Erfahrungen, um eigene Entscheidungen bezüglich der neuen Aufgabe zu treffen. Sie benötigen zu Beginn klare Anweisungen, um die Tätigkeit richtig auszuführen. Auch der Sicherheitsaspekt kann bei Anfängern für den direkten Führungsstil sprechen, der zum Beispiel bei der Arbeit an einer Maschine zum Tragen kommt. Anhand klarer Anweisungen können die Auszubildenden die Aufgaben selbst ausführen, ihre Kompetenz aufbauen und nach und nach mehr Verantwortung übernehmen (Becker, 2014, S. 34). Als Ausbilderin, die situativ direktiv führt, ist der Spagat zu einer Coaching-Haltung ohne Ratschläge jedoch noch breiter.

An dieser Stelle ist die Frage berechtigt, ob die Rolle des Coaches Auszubildenden überhaupt zugemutet werden sollte. Die Ausbildung junger Menschen erfolgt selten ohne jegliche Schwierigkeiten. Sich an den Auszubildenden zu „reiben“, ist laut Buckert und Kluge (2006, S. 18) Teil des Erwachsenwerdens. Als Ausbilderin ist es daher wichtig, über eine gewisse Konfrontationstoleranz zu verfügen, und derweilen auch mit Ablehnung umgehen zu können (Buckert & Kluge, 2006, S. 18 f.). Sich dann in eine Coaching-Haltung zu begeben, in der „der Kunde immer Recht hat“ (Radatz, 2023, 113 ff.), kann insofern herausfordernd sein, dass man sich möglicherweise in einer Situation wiederfindet, in der eine möglicherweise ablehnende oder destruktive Haltung eines Auszubildenden zu Coaching-Zwecken nicht aktiv berichtigt werden sollte. Sich in diese Demut und Verletzlichkeit gegenüber der Auszubildenden zu begeben, erfordert viel Mut seitens der Ausbilderin (Buckert & Kluge, 2006, S. 18 f.).

Auch erfordert professionelles Coaching eine umfassende Qualifizierung. An Ausbilder werden auch ohne Coaching-Aspekte bereits hohe Anforderungen gestellt. Sie müssen fachlich und persönlich geeignet sein und die schriftliche sowie praktische Ausbildereignungsprüfung ablegen (s. Unterkapitel 2.1). Sie werden häufig an den Abschlussnoten der Auszubildenden gemessen und stehen unter großem Druck, den Erwartungen der Unternehmensleitungen und denen der Auszubildenden der Generation Z adäquat zu begegnen, möglichst zu vereinen. Wenn Sie noch zusätzlich Coaches sein sollen, sollten ihnen dafür ausreichen Zeit und Qualifizierungsmöglichkeiten eingestanden werden (Buckert & Kluge, 2006, S. 20).

3.2 Die Potenziale

Die aufgeführten Herausforderungen sprechen gegen einen Coaching-Ansatz in der Ausbildung. Ausbilder sind nicht per se geeignete Coaches für ihre Auszubildenden. Welche Aspekte des Coachings dennoch eine sinnvolle Ergänzung im Handlungsspektrum der Ausbilder werden können, wird im diesem Unterkapitel ausgeführt.

So ist eine intakte Beziehungsebene, wie oben schon angebracht, ist eine wichtige Voraussetzung für einen gelungenen Coaching-Prozess. In renommierten Coachinausbildungen und Fachbüchern wird die Bedeutsamkeit des Kontakts zum Coachee, auch Rapport genannt, herausgestellt. Jedem Coach sollte die Wichtigkeit der Beziehungsebene bekannt sein. Auch das aktive Zuhören ist ein Grundsatz des Coachings, da auch dieses die Beziehungsebene beeinflusst. Ein weiterer Grundsatz des Coachings ist das Zeigen von Wertschätzung dem Coachee gegenüber (Radatz, 2023, S. 109 ff.). Die dahinterliegende Annahme ist der Konstruktivismus (s. Unterkapitel 3.1), welcher sagt: „Alles Handeln macht Sinn für den Handelnden – in dem Augenblick, in dem er handelt.“ (Radatz, 2023, S. 39)

Übertragen auf die Ausbilder bedeutet das, dass auch vermeintlich offensichtliches Fehlverhalten der Auszubildenden, welches aus der Perspektive der Ausbilder keinen Sinn ergibt und als Provokation wahrgenommen werden könnte, für den

Auszubildenden in dem Moment der Handlung aus seiner Perspektive die bestmögliche Handlungsalternative war. Wenn eine Ausbilderin diesen Grundsatz verinnerlicht, ist sie eher motiviert, dem Auszubildenden wirklich zuzuhören und ihn tatsächlich zu verstehen. So können allein schon diese Grundsätze des Coachings, der Konstruktivismus, das aktive Zuhören und die Wertschätzung, viel Positives für die Beziehungsebene zwischen Ausbilderin und Auszubildende bewirken (Radatz, 2023, S. 109 ff.).

Die Beziehungsebene ist für Ausbilder eine wichtige Basis, auch für ihre üblichen Aufgaben, denn anders als klassische Führungskräfte von ausgelerten Mitarbeitenden, ist laut Buckert und Kluge (2006, S. 17) auch die „Berufserziehung“ eine Aufgabe der Ausbilder. Gemeint ist, dass auch Sozialkompetenzen wie Höflichkeit, kundengerechtes Verhalten und Zuverlässigkeit vermittelt werden, stärker als bei ausgelerten Arbeitskräften (Buckert & Kluge, 2006, S. 17). Die Persönlichkeitsentwicklung ist zu einem wichtigen Ausbildungsziel geworden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es hilfreich, wenn die Auszubildenden die Ausbilderin als Vorbild wahrnehmen, und gewillt sind, ihrem Beispiel und ihren Werten auch bezüglich Verhaltensweisen zu folgen. Dafür braucht es eine stabile Beziehungsebene.

Die Persönlichkeitsentwicklung wird immer wichtiger, da das Arbeitsleben der Zukunft tendenziell Eigenverantwortlichkeit verlangt. Routinetätigkeiten werden immer mehr von Maschinen und künstlichen Intelligenzen übernommen. Für die verbleibenden Aufgaben brauchen die Menschen vermehrt Kreativität, Anpassungsfähigkeit und Eigenverantwortung. Diese „Ich-bin-verantwortlich-Einstellung“ gilt es in der Ausbildung zu fördern (Buckert & Kluge, 2006, S. 20). Das kann jedoch nicht mit dem direktiven Führungsstil erreicht werden, so berechtigt er situativ auch ist. Zur Förderung des selbstverantwortlichen Handelns ist Coaching eine sinnvolle Herangehensweise. Hier wird der Coachee ermutigt, seine eigenen Lösungen zu finden, und Verantwortung für seine eigene Lebensgestaltung und Entscheidungen zu übernehmen (Buckert & Kluge, 2006, S. 22).

Ob er die Verantwortung bewusst annimmt oder nicht, ein Mensch ist selbstverantwortlich für sein Verhalten. Während die Ausbilderin zwar ein Vorbild für die Auszubildenden sein kann, wird keiner von ihnen ihr Wertesystem unreflektiert

übernehmen. Radatz (2023, S. 39 ff.) geht in ihrem Buch „Beratung ohne Ratschlag“ auf die Autopoiese ein. Die Autopoiese geht davon aus, dass lebende Systeme, d.h. Menschen, nicht erzogen werden können, wie wir sie gerne hätten. Auf dem ersten Blick widerspricht das der Berufserziehung durch die Ausbilder. Autopoiese heißt jedoch nicht, dass Menschen sich nicht verändern können, sondern nur, dass sie sich ausschließlich dann langfristig in eine bestimmte Richtung entwickeln, wenn sie darin auch einen persönlichen Gewinn erkennen (Radatz, 2023, S. 42). Autopoiese ist kurzgesagt, die Selbstgestaltungsmöglichkeit lebender Systeme. Menschen sind frei in der Art und Weise, wie und ob sie auf ihr Umfeld reagieren. Gegen ihren Willen können sie nicht in eine bestimmte Richtung verändert werden (Radatz, 2023, S. 39 f.). Auch dieser Ansatz spricht für den Einsatz von Coaching in der Ausbildung. Die Ausbilderin wird keine Persönlichkeitsentwicklung bei den Auszubildenden erreichen, wenn sie Ratschläge erteilt. Sie kann stattdessen neue Denk- und Handlungsmuster anregen. Die Entwicklung neuer Muster und die Überprüfung dessen sollte jedoch jeder Auszubildende selbst vornehmen. Nur so entstehen individuelle Lösungen und Handlungsstrategien, die langfristig für den Einzelnen funktionieren (Radatz, 2023, S. 43).

4. Anwendung in der Praxis und Fazit

Bei Aufgaben der Ausbilder, die über das Lehren von Wissen und Fertigkeiten hinausgeht, hat der Coaching-Ansatz seine Berechtigung. Man kann sogar sagen, dass er Potenziale bietet, die nicht ungenutzt bleiben sollten.

Andererseits gilt es, einige Herausforderungen zu überwinden. Wenn diese nicht mitgedacht werden, besteht die Gefahr der Überforderung der Ausbilder und der Verunsicherung der Auszubildenden, welche wiederum zu einem gestörten Vertrauensverhältnis zur Ausbilderin führen kann.

Wenn Coaching innerhalb der Ausbildung in der Praxis angewandt werden soll, sollte also es einiges beachtet werden. So sollte zunächst überprüft werden, ob die Ausbilder überhaupt gewillt sind, Coaching anzuwenden. Gemäß Autopoiese kann

auch nur bei ihnen eine Änderung bewirkt werden, wenn sie den Sinn für sich in der Veränderung erkennen (Radatz, 2023, S. 39 f.).

Wenn das gegeben ist, sollten sie entsprechend qualifiziert werden. Dies ist über eine Coachingausbildung in einem akkreditierten Institut möglich. Auch sollte ihnen während der Arbeitszeit entsprechend Zeit für Coaching eingeräumt werden (Buckert & Kluge, 2006, S. 20).

Damit die Auszubildenden das veränderte Verhalten der Ausbilder korrekt einschätzen können, sollten auch sie informiert werden, was Coaching ist. Dabei ist es wichtig, ihnen den Mehrwert des Angebots nahezubringen. Wenn sie das Coaching nicht als gewinnbringendes Angebot wahrnehmen, werden sie es nicht in Anspruch nehmen. Es gilt der Grundsatz, dass kein Coaching ohne einen Auftrag des Coachees stattfindet (Radatz, 2023, S. 151).

Wenn die Auszubildenden zudem unterscheiden können, wann die Ausbilderin die Coach-Rolle bewusst einnimmt, reduziert das die Gefahr, dass sie ihr Verhalten in der Situation als irritierend wahrnehmen oder ein Vertrauensverlust durch vermeintlich fehlende Entscheidungskompetenz entsteht (Henkel, 2022, S. 7). Auch wird das Vertrauen durch gezieltes Erwartungsmanagement hinsichtlich des Coachings sowie hinsichtlich der sonstigen Aufgaben der Ausbilderin gestärkt (Möllering, 2006).

Auch erscheint es sinnvoll, mit dem Coaching nicht direkt in den ersten Wochen des ersten Ausbildungsjahres zu beginnen. Die Auszubildenden lernen am Anfang grundlegend, welche Erwartungen vom Unternehmen an sie gestellt werden. In dieser Zeit ist eine klare Haltung und ein eher direkter Führungsstil zielführend, um den Auszubildenden Sicherheit durch Leitlinien zu geben (Buckert & Kluge, 2006, S. 18). Diese Zeit kann auch für das Kennenlernen und Smalltalk zwischen Ausbilderin und Auszubildende genutzt werden. Das ist kein Coaching, trägt aber zu einem stabilen Vertrauensverhältnis bei, welches für Coaching, insbesondere im Arbeitsumfeld dringend erforderlich ist. Dabei können dennoch schon die Grundsätze des Konstruktivismus, die wertschätzende Haltung und das aktive Zuhören hilfreich sein (Radatz, 2023, S. 109 ff.).

Wenn ein stabiles Vertrauensverhältnis besteht, kann das Angebot von Coaching-Gesprächen gemacht werden. Damit die Auszubildenden dieses annehmen, ist es wichtig, die Verschwiegenheit dieser Gespräche zu betonen und einzuhalten. Ein Organigramm, in dem die Ausbilderin nicht zugleich die disziplinarische Vorgesetzte ist, kann dabei helfen, dass die Auszubildenden das Coaching sorgenfreier annehmen.

Wenn Coaching-Angebote nicht angenommen werden, bleibt der Ausbilderin zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung ihrer Auszubildender die Option, gemäß der Autopoiese wünschenswerte Denk- und Handlungsmuster anzuregen, in der Hoffnung, dass die Auszubildenden diese selbst entwickeln und für sich zu wirksamen Handlungsstrategien ausbauen (Radatz, 2023, S. 43). Auch kann sie Selbst-Coaching-Methoden zur Verfügung stellen oder Team-Runden mit systemischen Fragen eröffnen. Feststeht, dass die klassischen Lehrgespräche allein, die Ausbilder in ihrer Ausbildereignungsprüfung einüben, nicht länger den Anforderungen an eine zukunftsgerichtete Ausbildung mit Persönlichkeitsentwicklung standhalten.

Eine Ausbilderin hingegen, die mit Coaching-Fähigkeiten, klarer Kommunikation, authentischer Persönlichkeit und stabiler Beziehungsebene zu ihren Auszubildenden aufwartet, bietet beste Voraussetzungen, damit sich die Auszubildenden während ihrer dualen Berufsausbildung hin zu Fachkräften mit aktiver Eigenverantwortung und starken sozialen und beruflichen Kompetenzen entwickeln.

Literaturverzeichnis

AEVO Akademie (o.J.). *Die Pflichten & Aufgaben des Ausbilders*. Abgerufen am 01. März 2024, von <https://www.aevoakademie.de/aufgaben-ausbilder/>

Becker, F. (2015). *Psychologie der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte*. Springer.

Buckert, Andreas & Kluge, Michael (2006), 3. Auflage, *Der Ausbilder als Coach*, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH & Co. KG, Köln.

Henkel, T. (2022). *Coachende Führung – Grenzen ihrer Möglichkeiten*. InKonstellation GmbH. <https://www.in-konstellation.de/glossar/abschlussarbeiten/coachende-fuehrung/>

Hochschul-Bildungs-Report 2020 (2019). *Welche Fähigkeiten werden in Zukunft benötigt?*. Abgerufen am 02. März 2024, von <https://www.hochschulbildungsreport2020.de/2019/welche-faehigkeiten-werden-in-zukunft-benoetigt>

Keith, N., Hartwig, K., & Richter, T. (2022). *Ladies First or Ladies Last: Do Masculine Generics Evoke a Reduced and Later Retrieval of Female Exemplars?*. University of California Press. <https://online.ucpress.edu/collabra/article/8/1/32964/120263/Ladies-First-or-Ladies-Last-Do-Masculine-Generics>

Kultusminister Konferenz (2017). *Berufliche Ausbildung im Dualen System – ein international beachtetes Modell*. Abgerufen am 01. März 2024, von <https://www.kmk.org/themen/berufliche-schulen/duale-berufsausbildung.html>

Möllering, G. (2006). *Grundlagen des Vertrauens: Wissenschaftliche Fundierung eines Alltagsproblems*. Max-Planck-Gesellschaft. <https://www.mpg.de/451610/forschungsSchwerpunkt>

Radatz, S. (2023), *Beratung ohne Ratschlag* (11. Aufl.). Literatur-VSM e. U.