

Begleitungskonzept



Thomas Staub
Süderen 58e
3618 Süderen

Süderen 16.03.2021

Inhalt

Kurzportrait	2
Begleitungsverständnis	3
Menschenbild	4
Theoriebezug	5
methodische Aspekte	8
Ansätze in Marketing und Kommunikation, Dossierführung	9
Literaturverzeichnis	10
Quellen	10
Anhang	11
Alfred Adler	11
Rudolf Dreikurs	11
Lebensaufgabe	11
Ermutigung	11
Lebensstil	13
Finalität	13
Gemeinschaftsgefühl	15
Minderwertigkeit / Überkompensation / erlernte Hilflosigkeit	15
Sieben Voraussetzungen für die Umsetzung der systemischen Coachinghaltung in die Praxis	17
Die Big Five	18
Konstruktivistische Theoriegrundlagen	19

Hinweis: Im Begleitkonzept wird der einfacheren Lesbarkeit zuliebe immer die männliche Version verwendet, selbstverständlich ist damit auch immer die weibliche Variante gemeint.

Kurzportrait

Ich wurde im April 1979 in Thun geboren und wuchs in Wachsedorn, einer ländlichen Gemeinde bei Thun auf. Nach meiner Lehre als Elektromechaniker bildete ich mich im Bereich Informatik weiter und schloss im Jahr 2008 mit einem Fachhochschulstudium als Informatiker FH in Allgemeiner Informatik ab. Als technischer Leiter arbeitete ich bei einem IT-Dienstleister, leitete diverse IT-Projekte und war zudem als Berufsbildner für die Lehrlingsbetreuung zuständig. Im Jahr 2009 begann ich an der Berufsfachschule Bern mit einer Teilzeit-Unterrichtstätigkeit im Fachunterricht bei den Informatikern EFZ. Dies gefiel mir sehr gut, so dass ich im Jahr 2013 in den Vollzeitunterricht wechselte. Ich schloss im Jahr 2015 meine pädagogisch-didaktische Ausbildung zur Lehrperson Berufskundeunterricht ab. Im Jahr 2016 übernahm ich die Berufsgruppenleitung der Informatik und leite seither ein über 70-köpfiges Team. Themen wie Coaching, Lernen oder Neurowissenschaften waren schon lange meine grosse Leidenschaft, weshalb ich im Jahr 2016 mit meiner Ausbildung zum Coach bei Coachingplus begann. Ich besuchte an verschiedenen Institutionen Coachingausbildungen und habe im Jahr 2020 am Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB ein CAS in «Lehrbegleitung & Praxisberatung für Berufsbildungsverantwortliche» abgeschlossen. Meine aktuelle Tätigkeit als Praxisberater an berufsbildenden Schulen hat mich motiviert, auch noch einen Fachausweis als betrieblicher Mentor zu erlangen. Am Coaching fasziniert mich, wie durch Fragen und Anregen eines Denkprozesses das Beste aus einer Person herausgeholt werden kann. Ich verstehe mich als Potenzialentwickler und bin darum auch unter der Webseite <https://potenzialentwickler.ch> zu finden.



Begleitungsverständnis

«Der Begriff «Coaching» leitet sich von «Coach» bzw. «Kutscher» ab und umschreibt die Person mit der Aufgabe, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken. Von der Bedeutung, jemanden sicher und schnell ans Ziel zu begleiten, ist bis heute etwas im Coachingverständnis erhalten geblieben» (Lippmann, 2006, S. 12).



Als betrieblicher Mentor sehe ich mich in der Rolle des Kutschers, der die Pferde, welche im übertragenen Sinn für die Gedanken des Kunden stehen, schnell und sicher an **dessen** Ziel lenkt. Es steht immer der Mensch im Mittelpunkt. In einer Begleitung habe ich die Verantwortung für den Prozess. Die Verantwortung für das Thema und die Lösung liegt während der Begleitung immer beim Kunden selbst. Für eine erfolgreiche Begleitung ist es unbedingt notwendig, dass der Kunde psychisch gesund ist und mitarbeiten kann. Adler hat dazu das englische Sprichwort zitiert: «Du kannst ein Pferd zum Wasser führen, aber du kannst es nicht trinken machen.» (Adler, 2008, S. 204). Je nach Begleitungssituation nehme ich unterschiedliche Rollen ein, dies kann sein:

- als Coach, der fragend den Prozess begleitet.
- als Berater oder Mentor, wenn mein Expertenwissen gefragt ist und es ein Gebiet ist, auf welchem der Kunde noch unerfahren ist.
- als Trainer, wenn es um die Wissensvermittlung geht.



Die entsprechenden Rollen werden jeweils vor den Begleitungen zusammen mit dem Kunden anhand dessen Erwartungshaltung geklärt.

Mein Begleitungsverständnis ist, basierend auf der Individualpsychologie von Alfred Adler¹, systemisch-konstruktivistisch-lösungsorientiert. Nähere Infos dazu folgen im vorliegenden Konzept bei den Themen Menschenbild und Theoriebezug.

«Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit» (Covey, 2016, S. 58). Diesen Satz von Victor Frankl habe ich mir gewissermassen zum Lebensmotto gemacht. Ich halte

¹ Siehe Anhang Alfred Adler, Seite 10

es für eine sehr spannende und herausfordernde Aufgabe, in möglichst vielen Lebenssituationen angemessen auf das zu reagieren, was uns passiert. Der Satz überträgt uns viel Verantwortung, wir können entscheiden, ob wir eine heikle Situation eskalieren oder deeskalieren lassen. Wir können entscheiden, welche Interpretation wir einer Beobachtung geben. Er lässt aber auch zu, dass wir aus jeder Situation neu lernen können, uns zu verbessern, was auch viel Druck wegnimmt, gleich alles richtig machen zu müssen.

Wir können entscheiden, ob wir den direkten Weg von der Wahrnehmung zu Handlung nehmen, oder ob wir den «Umweg» über das Denken, die Emotionen und Bedürfnisse sowie das Wissen beschreiten wollen. Wir nähern uns der Handlung dadurch von einer anderen Seite, so dass sie möglicherweise auch ganz anders ausfällt. Mit diesem Wissen steige ich jeweils in meine Begleitungen ein.

Menschenbild

Ich habe mich bewusst für die Individualpsychologie entschieden, da sie einfach, bewährt und praxisnah ist. Die Individualpsychologie ist eine 1908 von Alfred Adler begründete Form der Tiefenpsychologie. Sie ist eine ermutigende², zielgerichtete³, sinngebende, gemeinschaftsfördernde, ganzheitliche Psychologie, die den Menschen in eine gesunde Selbstverantwortung führt. Die Individualpsychologie besagt, dass alle Menschen gleichwertig sind. Der Mensch ist nicht Opfer, sondern Gestalter des eigenen Lebens und für seine Handlungen verantwortlich. Er trägt alle nötigen Ressourcen in sich, die er zur Bewältigung seiner Lebensaufgaben⁴ braucht. Diese Stärken können durch Ermutigung, aber auch durch ein gutes Zugehörigkeitsgefühl zur Gemeinschaft⁵ gestärkt und gefördert werden. Die Individualpsychologie hat sich auch im schulischen Umfeld sehr gut bewährt, so ist Rudolf Dreikurs⁶, ein Schüler von Alfred Adler, als Pädagoge bekannt geworden. Von ihm stammen viele Konzepte der Individualpsychologie für Schule und Erziehung.



Was aber beschreibt einen Menschen, was macht einen Menschen aus? Wie lässt sich sein Handeln begründen? Aus meiner Sicht lässt sich dies einerseits durch die von Adler verwendeten Begriffe Lebensstil und Finalität erklären. So strebt jeder Mensch nach Nahzielen, um ein gesetztes Fernziel erreichen zu können. «Ein Menschenleben, individualpsychologisch durchleuchtet, gleicht

² Siehe Anhang Ermutigung, Seite 10

³ Siehe Anhang Finalität, Seite 12

⁴ Siehe Anhang Lebensaufgabe, Seite 10

⁵ Siehe Anhang Gemeinschaftsgefühl, Minderwertigkeit / Überkompensation, Seite 14

⁶ Siehe Anhang Rudolf Dreikurs, Seite 10

einem wohlaufgebauten Drama, das auf einen fünften Akt hinzielt, in dem sich die Problematik der Handlung auflöst» (Hannich, 2018, S. 51).

Zum anderen begründet sich das Handeln einer Person auch durch deren Persönlichkeitsmerkmale. Hier halte ich mich an die heute wissenschaftlich anerkannten Persönlichkeitsmerkmale, welche aus der Theorie von C.G. Jung weiterentwickelt wurden, die Big Five. Sie beschreiben keine Typen, sondern Achsen, welche Persönlichkeitsmerkmale beschreiben. Dies sind:

- Extraversion / Geselligkeit
- Offenheit für Erfahrungen
- Interagieren / Entscheiden
- Gewissenhaftigkeit / Leben
- Emotionen verarbeiten

Je nachdem, wie ausgeprägt diese Achsen bei einer Person sind, lässt sich daraus ein Persönlichkeitstyp ableiten⁷. Die Persönlichkeitsmerkmale sind die Eigenschaften, derer sich eine Person bedient, um die gesetzten Fernziele in ihrem Leben auf ihre individuelle Art zu erreichen.

Theoriebezug

Beim **systemischen** Coachingansatz ist der Kunde selbst der Experte für die anstehenden Veränderungen. Als betrieblicher Mentor helfe ich ihm durch gezieltes Fragestellen und Anregen des Denkprozesses bei der Lösungs(er)findung. Sonja Radatz beschreibt es als «ein Tanz zwischen Coach und Coachee, bei dem der Coach dem Coachee die passenden Fragen stellt, damit Letzterer im Gespräch – im gemeinsamen Tanz – passende Lösungen zu dem von ihm angesprochenen Problem bildet» (Radatz, Einführung in das systemische Coaching, 2010, S. 14). Als betrieblicher Mentor begleite ich den Lösungsfindungsprozess, ohne Vorgaben oder Ratschläge zu machen. Im systemischen Coaching wird der Kunde nicht als isolierte Person, sondern als Teil eines ganzen Systems betrachtet. Heinz von Foerster nennt dies «Teil der Welthaltung» (Von Foerster, 2007, S. 100). Dies können andere Personen, Teams, die Familie, das Unternehmen, die aktuelle Lebenssituation sein, die zum Kunden in einer Wechselwirkung stehen. Wir können immer nur die Welt beeinflussen, von der wir auch ein Teil sind. Gleichzeitig muss uns klar sein, dass wir jene Systeme, an denen wir nicht teilhaben und teilnehmen, eben nicht beeinflussen können. So sind wir z.B. als Begleitperson kein Teil des Teamsystems des Kunden und können dieses daher auch nicht verändern. Und wir können ebenso wenig die persönliche Welt des Kunden ändern – denn auch von dieser sind wir kein Teil. Allerdings können wir sehr wohl unser gemeinsames Beratungssystem, die Welt, in der Begleiter und Kunde gemeinsam integriert sind, beeinflussen

⁷ Siehe Anhang: Die Big Five, Seite 17

bzw. gemeinsam immer wieder aufs Neue gestalten. Und zwar genau so, wie wir sie gemeinsam haben wollen (Radatz, Einführung in das systemische Coaching, 2010, S. 14ff). Mein Blick richtet sich deshalb auf Verhaltens- und Denkmuster, Wertvorstellungen, Beziehungen, Kommunikation, Zusammenhänge, Ursachen und Wirkungen.

In meinen Begleitungen halte ich mich an die sieben Voraussetzungen von Sonja Radatz⁸ für die Umsetzung der systemischen Coachinghaltung in die Praxis.

Von mir eingesetzte Techniken aus dem systemischen Coaching sind:

- Fragetechniken
- Arbeiten mit Skalen
- Wunderfrage
- Arbeiten mit Bildern
- Arbeiten mit Geschichten
- Arbeiten mit Landkarten
- Arbeiten mit Figuren und Gegenständen
- Arbeiten mit Modellen
- Arbeiten mit dem inneren Team



Nebst der systemischen Coachinghaltung ist mir auch der Konstruktivismus in der Beratung sehr wichtig.

Konstruktivismus

Dieselbe Situation wird von unterschiedlichen Menschen ganz anders wahrgenommen.

Wahrnehmung ist immer ein subjektiver konstruktivistischer Prozess, der mit der Lebenserfahrung und der Motivationslage des Beobachters zusammenhängt. Durch unsere Wahrnehmung bauen wir unsere Wirklichkeit. «Wir sehen nur das, was in unser Schema passt und provozieren häufig Ereignisse, nur um zu beweisen, dass unsere Vorstellung berechtigt sind.» (Dreikurs, 2010, S. 235)

Radatz bringt es in konstruktivistischen Theoriegrundlagen auf den Punkt:⁹ Menschen «sind» nicht, sondern sie «verhalten» sich. Kein Mensch ist statisch, wir sind alle dynamisch und passen uns den jeweiligen Situationen an. So macht das Handeln für den Handelnden im Augenblick immer Sinn.



⁸ Siehe Anhang: Sieben Voraussetzungen für die Umsetzung der systemischen Coachinghaltung in die Praxis, Seite 16

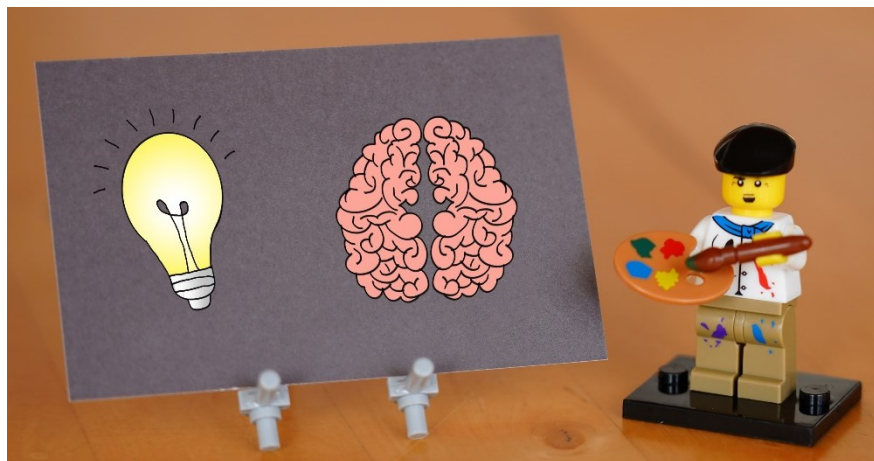
⁹ Siehe Anhang: Konstruktivistische Theoriegrundlagen, Seite 18

Lösungsorientierung

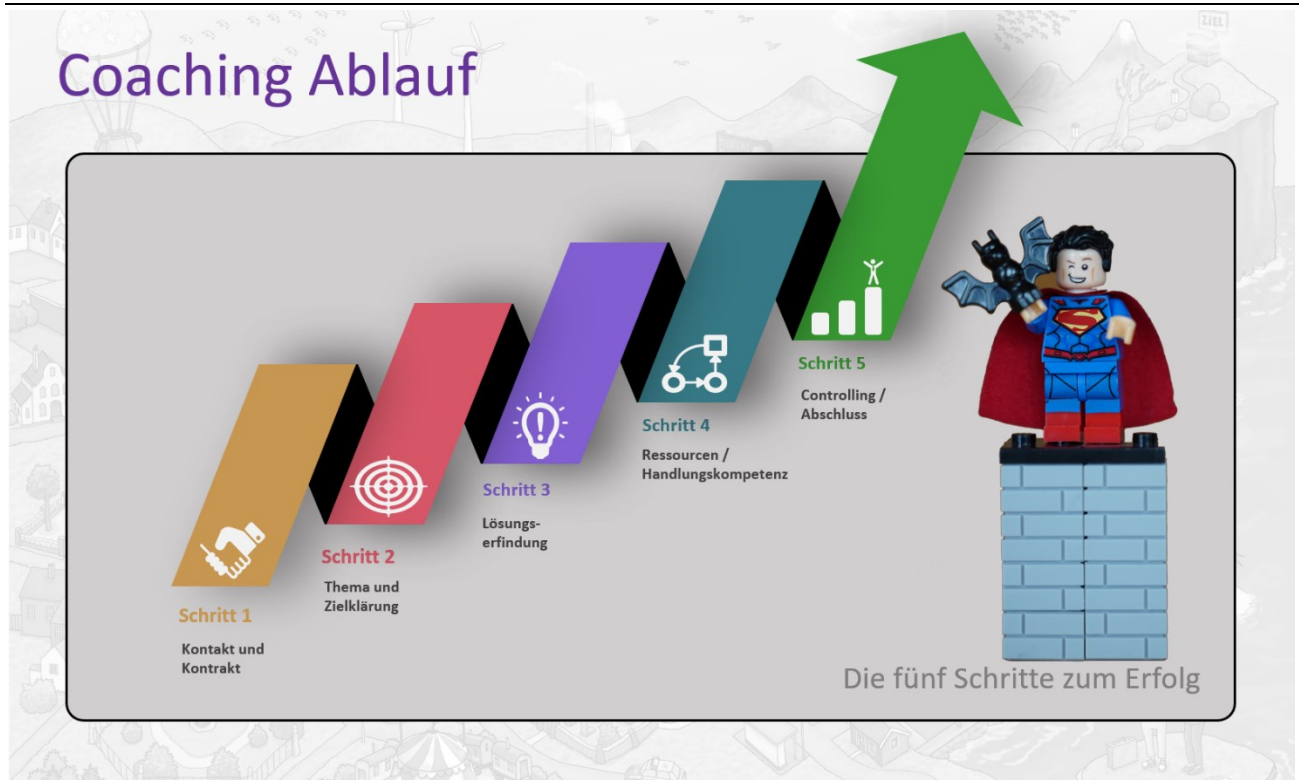
Steve de Shazer ist zusammen mit seiner Frau Insoo Kim Berg der Begründer des **lösungsorientierten** Kurzzeitcoachings. Dieser Ansatz zielt auf eine Lösungs(er)findung ab und verzichtet weitgehend auf eine ausführliche Problemanalyse. Ich achte darauf, mit dem Kunden möglichst weg von der Problemanalyse zu einer Lösungs(er)findung zu kommen. Indem ich die «Warum-Fragen» durch ein «Wie?» ersetze, lenke ich den Fokus auf die Lösung. Damit er sich von der Begleitperson verstanden fühlt, kann es für den Kunden unter Umständen dennoch hilfreich sein, das Problem aus seiner Sicht genau schildern zu können. Shazer & Berg haben folgende Sätze für das lösungsorientierte Coaching erarbeitet:

- Wenn es funktioniert, repariere es auch nicht.
- Finde heraus, was gut funktioniert und passt - und tu mehr davon!
- Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas ander(e)s.
- Problem und Lösung stehen nicht immer in direkter Beziehung zueinander.
- Veränderung geschieht ständig und unausweichlich.
- Kein Problem tritt immer – ohne Unterbrechung / Pause auf.
- Die Zukunft wird ausgehandelt und geschaffen.
- Kleine Schritte können zu grossen Veränderungen führen (Szabo & Berg, 2009).

An diesen einfachen Sätzen orientiere ich mich und richte meine Begleitungen entsprechend aus.



methodische Aspekte



Beim Erstkontakt geht es darum, abzuschätzen, worum es in der Begleitung genau gehen soll. Weiss der Kunde, woran er arbeiten möchte? Was ist sein Bedürfnis? Bin ich die geeignete Person für die Begleitung? Jede Sitzung wird vorbereitet, indem ich mir Gedanken mache zum Thema sowie zum System, in dem sich der Kunde bewegt. Zudem überlege ich mir geeignete Tools. Eine gemütliche, ruhige, störungsfreie Raumatmosphäre ist mir sehr wichtig. Am Anfang der ersten Begleitung geht es darum, mit dem Kunden einen klaren Auftrag zu vereinbaren. Weiter werden allfällige Modalitäten geklärt: Anzahl der Sitzungen, Honorar oder allfälliges Ausfallhonorar bei nicht stattgefundenen Sitzungen. Als betrieblicher Mentor ist es meine Aufgabe, zum Kunden eine Beziehung aufzubauen, ihn auf seinem Weg zu unterstützen und zu ermutigen. Das bedeutet, ihn zu fördern, wenn er sich erfolgreich mit sich selbst auseinandersetzt, ihn zu ermutigen, nächste Schritte zu tun und den Glauben an sich selbst zu stärken. Durch gezieltes Fragen helfe ich dem Kunden, die Dinge anders zu sehen, den ihm oft unbewussten Lebensstil¹⁰ zu beleuchten und diesen allenfalls zu offenbaren. Erfolgreich ist dies, wenn der Kunde dadurch mehr Flexibilität und Handlungsspielraum erlangt. Dazu sind eine offene Gesprächskultur und Empathie, soziale Gleichwertigkeit, Akzeptanz, Transparenz, Wertschätzung und Integrität sehr wichtig. Ich achte bewusst darauf, was dem Kunden bereits gut gelingt. Mir geht es darum, Stärken zu stärken. Damit lässt sich arbeiten und dies lässt sich erweitern. Um den individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden, beginne ich jede Begleitung mit der Frage «Was ist heute an der Reihe?». So hat der

¹⁰ Siehe Anhang Lebensstil, Seite 12

Kunde die Möglichkeit, der Begleitung bei kurzfristig aufgetretenen Ereignissen noch eine andere Wendung zu geben.

Im Verlauf der Begleitung geht es um die Lösungsentwicklung. Ich nenne diesen Schritt gerne Lösungserfindung, denn meist liegt die Lösung nicht einfach da, sondern muss erfunden werden. Um diesen Prozess anzuregen, arbeite ich in Begleitungen gerne auch mit Bildern oder speziellen Geschichten, welche ich schon seit Jahren sammle. Als weitere Tools verwende ich die Heissluftballonanalyse oder die Entscheidungswaage, wenn es um die Entscheidungsfindung geht. Die Analyse der Lebensaufgaben¹¹ kommt zum Zug, wenn es um gesamtheitliche Lebenssituationen geht, den Lebensbaum verwende ich dann, wenn es um Entwicklungsfragen geht. Oft erhält der Kunde von mir eine kleine Hausaufgabe, welche ihm hilft, sich auch zuhause mit dem Thema zu beschäftigen. Es kann zum Beispiel sein, dass ich den Kunden ermuntere, in nächster Zeit auf etwas Bestimmtes zu achten.

Am Ende der Begleitung findet eine Besprechung über den Nutzen der Begleitung für den Kunden statt. Mir ist es wichtig, dass der Kunde nun Mittel und Methoden kennen gelernt hat, um in allfälligen ähnlichen Situationen selbstständig zu reagieren. Ein grosses Anliegen ist mir auch ein sauberer Abschluss der Begleitung. So frage ich mich regelmässig: Was könnte ich besser machen, wo könnte ich mich optimieren, wo weiterentwickeln, welche Themen sind mir noch nicht geläufig und wie kann ich mir diese erschliessen?

Ansätze in Marketing und Kommunikation, Dossierführung

Durch meine berufliche Positionierung begleite ich oft Menschen im Bereich der Berufsbildung. So gehören zu meiner Zielgruppe vorwiegend Lehrpersonen, Lehrlingsbetreuer, Personen mit Lernschwierigkeiten, in beruflicher Neuorientierung oder in Veränderungsprozessen. Bei der Berufsfachschule Bern, wo ich auf einer Liste für Praxisberater aufgeführt bin, arbeiten 700 Lehrpersonen. Auch das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB führt eine Liste mit anerkannten Praxisberatern, welche Studierende während deren Ausbildung begleiten. Damit die Kunden sich vor der Beratung von mir ein Bild machen können, betreibe ich eine Webseite. Die Zahlungsmodalitäten sowie der Umfang der Sitzungen werden meist bereits durch die entsprechenden Institutionen festgelegt. Ist dies nicht der Fall, richte ich mich nach den Richtlinien des Eidgenössisches Hochschulinstituts für Berufsbildung. Für jede Begleitung führe ich ein Dossier mit den Angaben des Kunden sowie den Zahlungsmodalitäten. In der Nachbearbeitung zu jeder Sitzung wird das Dossier mit den Gesprächsnotizen und einer Zusammenfassung ergänzt. Festgehalten werden gegebenenfalls auch Fotos von Flipcharts oder sonstigen während des Treffens erstellten Elementen. Ich kläre mit dem Kunden ab, ob und in welcher Form er ein Begleitprotokoll braucht. Die Dateien liegen auf einer verschlüsselten Partition meines Computers

¹¹ Siehe Anhang Lebensaufgaben Seite 10

und werden 10 Jahre lang aufbewahrt. Ich erstelle regelmässige Backups meiner Daten, ebenfalls auf verschlüsselte externe Datenträger.

Literaturverzeichnis

Adler, A. (2008). *Der Sinn des Lebens*. Köln: Anaconda.

Bärtschi, U. (2016). *Unterlagen Studiengang Coachingplus*. Kloten.

Covey, S. R. (2016). *Der 8. Weg Mit Effektivität zu wahrer Grösse*. GABAL.

Dreikurs, R. (2010). *Wie Eltern besser werden: die häufigsten Erziehungsfehler und ihre Lösungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Dreikurs, R. (2019). *Grundbegriffe der Individualpsychologie*. Klett-Cotta.

E.Lück, H. (2016). *Die psychologische Hintertreppe*. Herder.

Hannich, H.-J. (2018). *Individualpsychologie nach Alfred Adler*. Stuttgart: Kohlhammer.

Lippmann, E. (2006). *Coaching*. Springer.

Nolting, H.-P., & Paulus, P. (2015). *Psychologie lernen, eine einföhrung und Anleitung*. Beltz.

Radatz, S. (2006). *Beratung ohne Ratschlag*. Verlag Systemisches Management.

Radatz, S. (2010). *Einföhrung in das systemische Coaching*. Carl-Auer.

Schoenaker, T. (2018). *MUT TUT GUT*. RDI Verlag.

Schoenaker, T. (11. 12 2019). Von Theo Schoenaker:

<https://www.schoenaker.de/vitae/individualpsychologie> abgerufen

Szabo, P., & Berg, I. (2009). *Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung*. Borgmann Media.

Von Foerster, H. (2007). *Teil der Welt - Fraktale einer Ethik*. Heidelberg: Carl Auer.

Quellen

Bilder: kommerziell erworben bei <https://www.presentermedia.com/>

Anhang

Alfred Adler

Prof. Dr. Alfred Adler (1870-1937) war Augenarzt und Neurologe und ein Zeitgenosse von Sigmund Freud, mit dem er von 1902 bis 1911 eng zusammenarbeitete. Danach kam es zu einem Bruch der beiden und Adler verfolgte seine eigenen Ideen. Der Begriff **Individualpsychologie** (individuum = unteilbar) wurde gewählt, um die Unteilbarkeit des Menschen zu betonen. Jahre später soll Adler gesagt haben, er würde inzwischen einen Begriff wie «holistische Psychologie» vorziehen, um die Ganzheitlichkeit jedes Menschen zu kennzeichnen (E.Lück, 2016, S. 70). Die Unteilbarkeit oder Ganzheitlichkeit des Menschen vertritt den Ansatz, dass Körper, Geist und Seele des Menschen sowie Denken, Handeln und Fühlen eine Einheit darstellen und sich wechselseitig beeinflussen.

Rudolf Dreikurs

Prof. Dr. Rudolf Dreikurs (1897-1972), Professor der Psychiatrie, Schüler von Alfred Adler, Autor zahlreicher Bücher (unter anderem des weltberühmten Buchs «Kinder fordern uns heraus») und Artikel war einer der grössten Förderer der Individualpsychologie. Er hat viel dazu beigetragen, diese Psychologie allen Eltern, Pädagogen, Beratern und Therapeuten zugänglich zu machen (Schoenaker, Theo Schoenaker, 2019).

Lebensaufgabe

Aus der Sicht der Individualpsychologie gibt es fünf Lebensaufgaben. Alfred Adler sprach von den Lebensaufgaben **Arbeit, Liebe und Gemeinschaft**. Seine Schüler, Rudolf Dreikurs und Harald Mosak, beschrieben noch zwei weitere, nämlich die **Beziehung zum Kosmos** und den **Umgang mit sich selbst**. Diese Lebensaufgaben, richtig verstanden, dienen dem Wohl der Menschheit. Sie alle fünf zu erfüllen, erfordert ein gewisses Bemühen. Schon eine teilweise erfolgreiche Bewältigung schenkt uns tiefe innere Befriedigung. Unsere sozialen Probleme rühren von einem fehlerhaften Umgang mit diesen Aufgaben her. Sie zu kennen und zu unterscheiden, kann uns helfen, unsere Energie in der richtigen Weise einzusetzen (Schoenaker, MUT TUT GUT, 2018, S. 49).

Ermütigung

Ermütigung erwirkt eine Änderung der inneren Haltung. Sie erhöht das Gefühl der Selbstachtung, stärkt den Glauben an die eigenen Fähigkeiten und führt zum Schluss: «Ich bin ich, und so wie ich bin, bin ich gut genug. Ich habe meinen Platz in dieser Welt, und was auch kommen mag, ich schaffe das schon irgendwie» (Schoenaker, MUT TUT GUT, 2018, S. 109). Ermütigung hilft, Minderwertigkeitsgefühle nicht zu (über-) kompensieren, sondern sie zu überwinden, uns von ihnen zu befreien und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu erreichen.

Ermutigung führt dazu, dass der Mensch gedanklich nicht um sich selbst kreist, sondern mehr Vertrauen in und Interesse für andere entwickelt und bereit ist, seinen Beitrag zum Wohle der Gemeinschaft zu leisten. Das kann er nur, wenn er sich zugehörig fühlt.

Andere zu ermutigen, ist lernbar! Jemanden zu ermutigen, beruht darauf, Eigenschaften und Fähigkeiten dieser Person sehen und benennen zu können. Theo Schönaker erwähnt folgende Haltungen, welche ermutigend wirken können (Schoenaker, MUT TUT GUT, 2018, S. 111):

- zuhören
- Interesse zeigen und zum Sprechen anregen, mit einem freundlichen Blick
- anschauen, geduldig sein (Zeit haben)
- mich annehmen, so wie ich bin
- begeistert und fröhlich sein
- das Gute betonen
- Versuche und Fortschritte anerkennen
- etwas nicht übelnehmen (verzeihen), Verständnis zeigen («ich verstehe Dich»)
- verständnisvoll zunicken
- trösten
- dem anderen etwas zutrauen
- Hoffnung machen
- Vertrauen schenken

Es braucht eine Verhaltensänderung, um ermutigen zu können. Bedingt durch unsere negative Grundeinstellung achten wir viel zu sehr auf die Löcher und zu wenig auf den Strumpf; zu sehr auf das, was fehlt, und zu wenig auf das, was vorhanden ist.

Gib jedem Menschen einen sicheren Boden unter den Füßen, auf dem er stehen kann und du wirst sehen, dass er sich entwickeln wird. (Bärtschi, 2016)

Die Hinwendung zu Ermutigung und Wohlwollen steht keinesfalls im Widerspruch dazu, dass Menschen im persönlichen Zusammenleben Grenzen ziehen. Im Gegenteil, das Erfahren von logischen Konsequenzen erhöht die Erfahrung der Selbstwirksamkeit.

Das, worauf man im Leben achtet, nimmt generell zu. Darum ist es wichtig, den Blick für positive Eigenschaften zu schulen, man wird dadurch schnell einmal von vielen angenehmen Menschen umgeben sein.

Lebensstil

Nachdem Adler in früheren Schriften synonym «Leitbild», «Leitlinie», «Lebensplan», «Charakter», «Bewegungslinie» oder «Grundmelodie» verwendet hatte, entschied er sich 1929 für den Begriff Lebensstil.

Damit meinte Adler eine nicht nur zeitweise oder oberflächliche Verhaltensweise, sondern eine sich über die ganze Lebenszeit eines Menschen erstreckende langfristige Ausrichtung. Diese umfasst Einstellungen, Meinungen, persönliche Überzeugungen, Erwartungen und Ziele eines Menschen. Der Mensch entwickelt sich in den ersten Jahren in seiner Herkunftsfamilie auf ganz individuelle Art und Weise. Er gibt den Dingen und Geschehnissen in seiner Umgebung eine individuelle Deutung. Die Anzahl Geschwister, die Beziehung zu den Eltern, der Erziehungsstil, die Werte, welche in der Familie gelten usw. tragen zur Entwicklung der Persönlichkeit bei. Die individuelle Bewertung des Erlebten und die persönliche Deutung ergeben nun dem Lebensstil die entscheidende Prägung. Der Mensch sucht sich danach ein Leben lang Beispiele, welche ihn in seiner Denkweise bestätigen.

Was immer sich als erfolgreich bewährt hat, wird zur Richtlinie des Verhaltens.

Der Lebensstil hat damit zu tun, wie ein Mensch sich selbst und seine Mitmenschen im Grunde sieht und welche Ziele er sich selbst für sein Leben setzt. Adler ist der Meinung, dass alles menschliche Verhalten zielgerichtet ist und man das Verhalten eines Menschen nur dann verstehen kann, wenn man seine Ziele kennt und versteht. So strebt jeder Mensch nach Nahzielen, um ein gesetztes Fernziel erreichen zu können. Die Erkenntnis seines Lebensstiles ermöglicht es, einen Menschen wirklich zu verstehen. Was er tut, mag ihm und den anderen als unsinnig erscheinen, wenn man aber die Voraussetzungen seines Handelns erkennt, dann sieht man, dass sie auf seinen eigenen logischen Grundlagen aufgebaut sind.

Finalität

Mit der Finalität, von der Alfred Adler spricht, sind die unbewussten Ziele gemeint, die ein Mensch immer wieder anstrebt.

Das Kind legt sich schon früh einen persönlichen Lebensstil zurecht, von dem es annimmt, dass er ihm das Erreichen der erwähnten Ziele (Anerkennung und Geltung, vielleicht auch Überlegenheit und Macht) garantiert.

Das ganze Denken und Handeln sind danach ausgerichtet. Beispiele für solche persönliche Überzeugungen sind:

- Ich muss alles ganz genau machen, um mich gut zu fühlen.
- Ich gestehe mir keine Fehler zu.
- Ich muss mich selbst aufgeben und mich ganz für andere aufopfern.

- Ich bin nur geliebt, wenn ich es allen recht mache.
- Ich darf nicht auffallen und muss mir meinen Platz durch ein zurückhaltendes Wesen und durch Schweigen sichern.
- Ich muss stets dagegen sein.
- Ich muss mich stets anpassen und unterziehen.
- Ich muss immer angreifen und darf mich nie in die Defensive drängen lassen.
- Ich muss Besitztümer anhäufen und vorzeigen können.
- Ich muss mich stets klein machen und meine Schwächen hervorstreichen.
- Ich fühle mich nur wertvoll, wenn ich etwas leiste.
- Ich will immer gut dastehen.
- Ich muss der Beste zu sein.
- Ich muss stets der Erste sein, wenn ich angenommen sein will.
- Ich muss durch Clownerie, durch Witz, durch Charme usw. im Zentrum stehen.
- Ich darf mir niemals eine Blöße geben.
- Ich muss leiden.
- Ich muss mich pflegen lassen.
- Ich muss mich in jeder Situation in der Gewalt haben.
- Ich muss immer die Verantwortung tragen.
- Ich muss stören.

Das sind nur ein paar Möglichkeiten von vielen unbewussten Zielen, die wir, geprägt von unserem Lebensstil, anstreben. Viele Lebensstile lassen sich an Wörtern wie **muss, sollte, darf nicht** erkennen.

Ziele werden zu inneren Antreibern. Nur das persönliche Ziel erklärt das Benehmen eines Individuums.

Menschliches Tun und Lassen ist letzten Endes immer nur von der Frage des **«Wozu?»** beherrscht. Der Mensch hat ein meist unbewusstes Ziel, worauf er hinarbeitet. Das menschliche Verhalten ist immer zielgerichtet. Wenn etwa ein Schüler die Schule schwänzt, tut er das, um den Ort seines Misserfolges zu meiden, da dort sein Selbstwertgefühl leidet.

Durch Reflexion unseres Denkens und Handelns können diese Ziele bewusst gemacht und gegebenenfalls korrigiert und angepasst werden. Wenn es gelingt, das «Muss», «Sollte», «Darf nicht» usw. durch «ich darf», «es ist okay, wenn...» zu ersetzen, ist uns viel gelungen.

Gemeinschaftsgefühl

Ein Grundprinzip von Adler besagt, dass Menschen in erster Linie Gemeinschaftswesen sind, welche ohne engen Zusammenschluss mit ihresgleichen nicht existieren können. Der Mensch ist von Natur aus nicht dazu in der Lage, sich allein im Leben zu behaupten. Als soziales Lebewesen sucht er seinen Platz im Leben in der Gemeinschaft, zu der er gehört (Dreikurs, 2019, S. 21). Menschliche Handlungen können nur in ihrem gesellschaftlichen Zusammenhang voll verstanden werden. Das Urbedürfnis aller Menschen ist das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, nach einem Platz in der Gesellschaft, nach Gleichwertigkeit mit den anderen. Das Streben nach Zugehörigkeit ist für jemanden, der daran zweifelt, ob er einen Platz in der Gesellschaft hat, oft ein unerreichbares Ziel. Nur wer sich seines Platzes sicher ist, kann seine Kreativität zur Problemlösung, zur Bewältigung von Aufgaben, zum Lernen und für schöpferische Tätigkeiten einsetzen und muss seine Energien nicht auf den Beweis verwenden, dass er «gut genug» oder eine «wertvolle» Person ist. Selbstvertrauen ist ein Nebenprodukt des Gemeinschaftsgefühls (Bärtschi, 2016).

Minderwertigkeit / Überkompensation / erlernte Hilflosigkeit

Wie oben gesehen, strebt jeder Mensch nach Zugehörigkeit in der Gemeinschaft. Wir leben in einer Gesellschaft, die auf Wettkampf und Konkurrenz aufgebaut ist. Das Zweifeln am eigenen Wert und an den eigenen Fähigkeiten verhindert das Gefühl der Zugehörigkeit. Das Gefühl der Minderwertigkeit ist dabei die zentrale Quelle menschlichen Strebens. Ein Kind erlebt ständig, dass es noch nicht alle Fähigkeiten besitzt. Im Normalfall wird es sich anstrengen, üben und dadurch die gewünschte Fähigkeit erlangen. Sobald ein Gefühl der Minderwertigkeit erweckt wird, wenn zum Beispiel grosse Anstrengung nicht das gewünschte Resultat bringt, ändert sich die ganze Richtung des Lebens. Statt sich der Bewegung auf der horizontalen Ebene zur Gemeinschaft hin zu widmen, bewegt sich der Mensch auf der vertikalen Ebene, um das Gefühl der Minderwertigkeit zu überwinden. Nur dann glaubt er, einen Platz für sich zu haben.

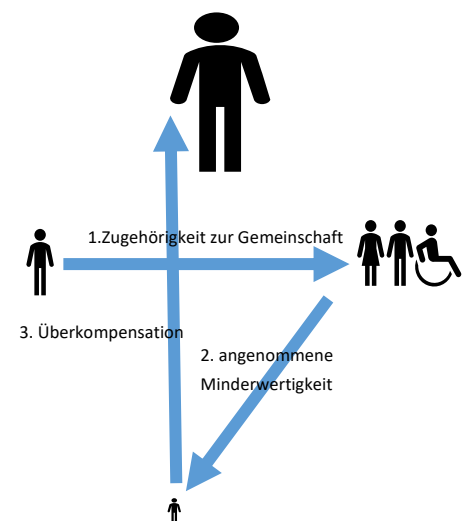


Abbildung 1: Minderwertigkeit

Adler beschreibt ein grundsätzliches Gesetz der Kompensation:

Wer das unguete Gefühl einer tatsächlichen oder angenommenen Minderwertigkeit durch



Abbildung 2: erlernte Hilflosigkeit

Kompensation zu überwinden versucht, wird niemals zu einer Lösung kommen. Er trägt den Zweifel an sich und seinem Wert mit sich, gleichgültig, was er erringt. Macht, Bildung, Schönheit, Liebe, Anerkennung - was immer es sein mag, er wird niemals genug davon haben. Er wird unter ständiger Angst leben, das zu verlieren, was er sich erobern konnte. Sieht der Mensch keine

Möglichkeit zur Kompensation, wählt er als Alternative oft eine erlernte Hilflosigkeit. Das Gefühl der Minderwertigkeit ist dabei immer subjektiv. Es entsteht nur dann, wenn man sich mit anderen vergleicht. Es ist daher weitgehend unabhängig vom wirklichen Wert eines Menschen. Statt Minderwertigkeitsgefühle zu kompensieren, müssen wir lernen, sie zu überwinden, uns von ihnen zu befreien, zu akzeptieren und zu glauben, dass wir als Menschen wertvoll sind. Vgl. den Abschnitt zum Thema Ermutigung in dieser Arbeit.

Sieben Voraussetzungen für die Umsetzung der systemischen Coachinghaltung in die Praxis

(Radatz, Einführung in das systemische Coaching, 2010, S. 30)

Lethologische Begabung

Lethologie ist nach Heinz von Foerster die Lehre des Nichtwissens. Es geht dabei um die Verwandlung des scheinbar Wissenden in einen Menschen, der sagt: «Ich besitze mit Sicherheit nicht den Stein der Weisen. Warum finden wir nicht zusammen heraus, was uns in dieser Situation passend erscheint?»

Vertrauen und Wertschätzung

Die systemische Coachinghaltung bedarf eines durchgängigen Vertrauens in die (Problemlösungs-) Fähigkeiten der Coachees: Die Wertschätzung ihrer Lösungsideen (anstelle von Kritik ihrer bisherigen Fehler) und das Vertrauen darauf, dass sie in jeder Situation versuchen, ihr Bestes zu geben, sollten in jedem Coachingprozess im Mittelpunkt stehen.

Eigene Ziele und Hypothesen loslassen

Es ist verständlich, dass Coachs – sie sind ja Menschen! – auch eigene Lösungsideen zu anstehenden Themen haben; und häufig haben sie ebenfalls Hypothesen bezüglich dessen, was ihre Coachees denken und denken sollten. Allerdings engt jedes Ziel und jede Hypothese, die wir für die anderen haben, unseren persönlichen Raum des Denkens ein und veranlasst uns, uns diesen Personen gegenüber immer gleich zu verhalten. Sie bleiben dann in unseren Augen «in der Entwicklung stehen», weil wir ihnen nur das zutrauen, was wir ihnen zugestehen bzw. in ihnen sehen.

Freiwilligkeit des Coachinggesprächs

Systemisches Coaching bedarf einer vollkommenen Freiwilligkeit des Coachees. Er soll von sich aus ein Gespräch wünschen – weil er Sinn darin findet.

Unterstützung anderer bei ihrer eigenen Lösung

Coaching wird für die Unterstützung der Lösungsfindung bei Problemen angewandt. Daher sollte die Voraussetzung eines Coachinggesprächs auch immer darin bestehen, dass der Coachee von sich aus das Problem nennt, das er lösen will.

Dissoziieren

Zwei Leitsätze sind im systemischen Coaching von vorrangiger Bedeutung: «Es ist in erster Linie nicht mein Problem» und «Meine Coachees sind nicht meine Kinder, die ich vor irgendetwas beschützen und deren Wege ich immer ebnen muss». Coachs, die erfolgreich coachen wollen, brauchen geistigen Abstand: Sie müssen weder für sich noch ihre Mitarbeiter vorausdenken und

können sich darauf verlassen, dass jeder Mensch, der sich ein Problem «bastelt», auch fähig ist, es wieder zu lösen.

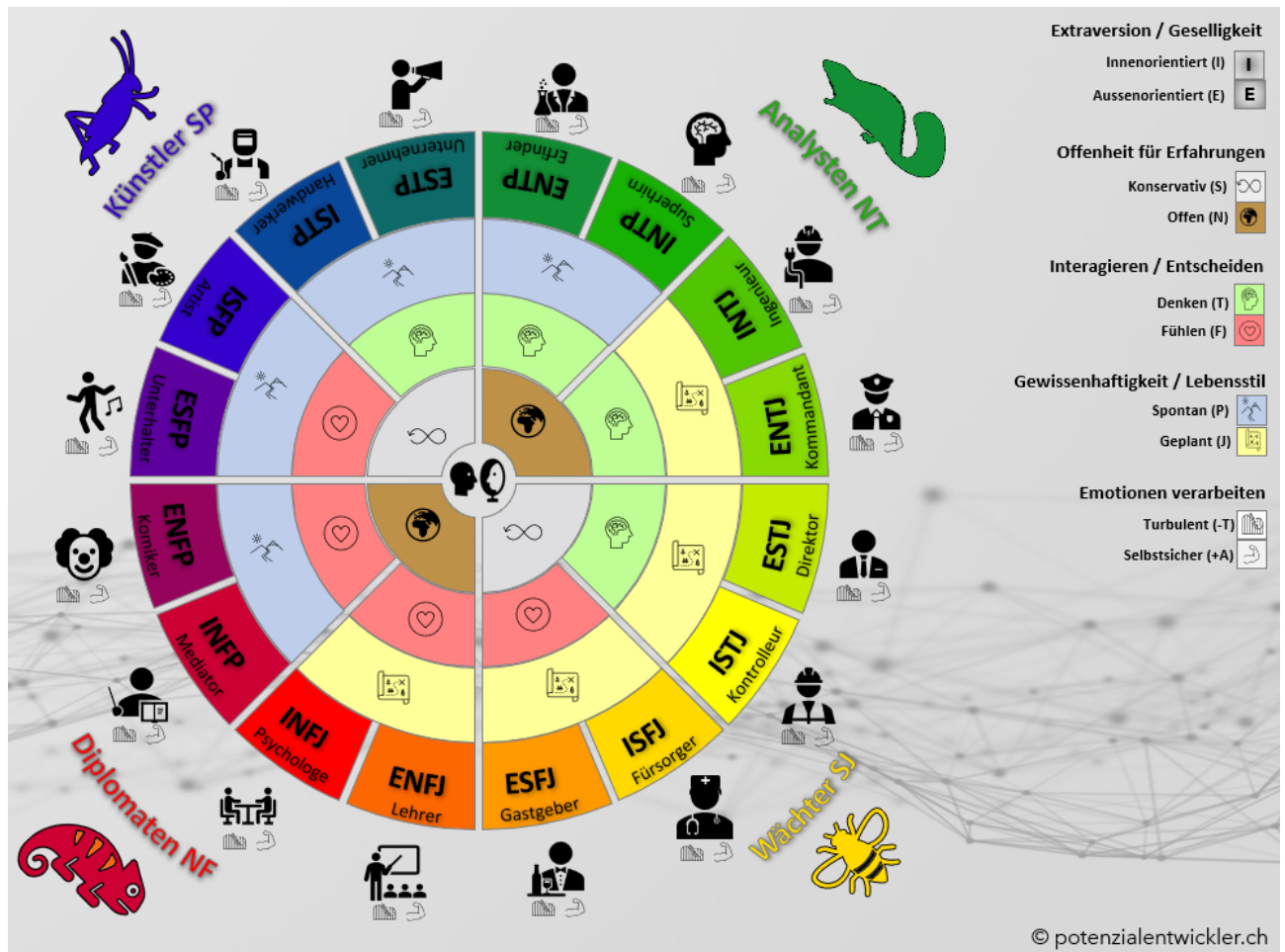
Bei jedem Coaching lernt (auch) der Coach

Systemische Coachs nützen jedes Coaching, um selbst zu lernen: Noch präzisere Fragen zu stellen, welche noch genauer auf den Punkt kommen, noch bessere Dienstleistungen gegenüber dem Coachee zu erbringen, das eigene Wissen zu erweitern und sich Anregungen für die Selbstreflexion zu holen.

Die Big Five

Ich arbeite oft mit einem Modell der Big Five, welches ich selbst grafisch aufbereitet habe, so dass es verständlicher wird. Mehr dazu gibt es online unter:

<https://potenzialentwickler.ch/persoenlichkeitsauswertung/>



Konstruktivistische Theoriegrundlagen

(Radatz, Beratung ohne Ratschlag, 2006, S. 80)

- **Die Wirklichkeit ist nicht wirklich:** Alles Erlebte ist subjektiv und entsteht im Auge des Betrachters. Im Coaching ist es daher wichtig, die Wirklichkeit des Kunden anzuerkennen und auch begrifflich in dessen Welt zu bleiben.
- **Verantwortungsfragen müssen entschieden werden:** All jene Fragen, auf die es nicht bereits eindeutig gefundene Antworten gibt (was ist eins plus eins?), müssen von jedem Einzelnen vor dem Hintergrund seiner eigenen ethischen Vorstellungen beantwortet werden (wie sieht mein Führungsstil aus?) — und er muss die Verantwortung dafür übernehmen.
- **Niemand kann objektiv beobachten - Beobachter sind Teil ihrer Beobachtung:** Jede Sichtweise, die wir als Coach einbringen, fördert unsere höchst subjektiven Einstellungen zutage.
- **Handeln macht Sinn für den Handelnden** in dem Augenblick, in dem er handelt.
- **Autopoiese — Selbstgestaltungsmöglichkeiten für lebende Systeme:** Menschen reagieren unabhängig von ihrer Umwelt so, wie sie selbst strukturiert sind. Wir können sie nicht verändern!
- **Menschen «sind» nicht, sondern sie «verhalten» sich:** Sie können sich im nächsten Augenblick auch ganz anders verhalten und sich «als neue Menschen» präsentieren.
- **Probleme sind Konstrukte, die zeit- und situationsabhängig nur von den betroffenen Personen in ihrer Wirklichkeit wahrgenommen werden:** Jedes Problem ist einzigartig, wird nur vom Betroffenen wahrgenommen und stellt für ihn im Moment des Problemerkennens die Wirklichkeit dar.
- **Probleme entstehen durch problemhafte Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen:** Wenn es uns gelingt, eine neue Beschreibung, Erklärung oder Bewertung einzuführen, kann das Problem bereits dadurch gelöst werden.
- **Wir können die Probleme anderer weder verstehen noch lösen:** Wir sollten stets davon ausgehen, dass die Probleme des Kunden in einer Sprache präsentiert werden, die wir nicht verstehen.
- **Probleme bedürfen angemessener Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung:** Wir sollten Probleme daher nie als «klein», «unbedeutend» oder «nicht existierend» disqualifizieren.
- **Jede Beratung ist eine Intervention in eine (funktionierende) Selbstgestaltung:** Wir achten daher besonders auf Rhythmus, Tempo und minimal notwendige Intensität der Interventionen beim Kunden.

- **Problemlösungen brauchen keine Hypothesen:** Da der Kunde selbst Experte für seine eigene Wirklichkeit ist, braucht er uns nicht als Erzeuger neuer Wirklichkeiten, sondern als Unterstützung, um selbst eine neue Wirklichkeit bilden zu können.