

Susanne Klein

50

Praxistools für Trainer, Berater, Coachs

Überblick, Anwendungen,
Kombinationen

GABAL

TEIL 1:

**METHODISCHER HINTERGRUND
ZU DEN PRAXISTOOLS – EIN
ÜBERBLICK**

METHODE GUT – ALLES GUT?

Ein gut gefüllter Werkzeugkasten ist für die sehr unterschiedlichen Situationen, mit denen Sie in Beratung, Training und Coaching konfrontiert werden, eine sichere Grundlage. Je nach Situation und Person können Sie so ein Werkzeug wählen und einsetzen. Bei komplexeren Themen bietet es sich an, die Werkzeuge miteinander zu kombinieren und so wieder neue Tools zu entwickeln. Der tägliche Arbeitsprozess ist also äußerst kreativ und fordert von Ihnen als Trainer, Berater und Coach mehr als nur Routine.

Aber Werkzeuge allein machen noch kein gutes Training oder Coaching aus – und auch keine gute Beratung. Wesentlicher sind hier die Haltungen und Prinzipien, die mittels dieser Werkzeuge transportiert werden:

**Tools vermitteln
Haltungen und
Prinzipien**

- Wie nähern Sie sich den Trainingsteilnehmern oder den Coachees?
- Wie definieren Sie Ihre Rolle im System?
- Welche Werte sind für Sie wichtig?
- Wie gehen Sie mit Nähe und Distanz um?
- Wie tief steigen Sie in den Prozess ein?

Alle diese Fragen betreffen neben den Kompetenzen auch die Persönlichkeit des Beraters, Trainers oder Coachs. Die Antworten auf diese Fragen entscheiden viel eher darüber, ob Sie als Anbieter ausgewählt oder als Interner respektiert werden, als die methodische Vielfalt, über die Sie verfügen. Gleichzeitig aber drückt sich genau diese Persönlichkeit in der Wahl und dem Umgang mit den Methoden aus. Ein Henne-Ei-Problem? Nicht

**Die Persönlichkeit
des Beraters, Coachs
oder Trainers**

ganz. Denn es geht um ein bewusstes Positionieren im Markt oder im Unternehmen. Anhand des Auftritts und der Methodenwahl »passen« Sie zu einem bestimmten Unternehmen, zu einer bestimmten Kultur oder zu einer ausgewählten Hierarchieebene. Aufgrund Ihres Auftritts werden Sie von einem bestimmten Personenkreis als Berater, Trainer oder Coach ausgewählt. Es gibt in diesem differenzierten und personenzentrierten Geschäft keine »Alleskönner«, die jedes Thema glaubwürdig vertreten und jede Zielgruppe ansprechen können.

**Tools als
Positionierungshilfe**

Die Übersicht über die Tools und ein Verständnis des methodischen Hintergrundes sollen Ihnen die Auswahl und damit Ihre Positionierung erleichtern. Sie wählen hier nicht nur Methoden aus, die zu Ihnen und zu Ihren Kunden passen. Sondern mit dieser Auswahl festigen Sie Ihre Kompetenzen und platzieren sich damit auch in Ihrer Marktnische.

HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER METHODEN

In der Psychologie gab es im letzten Jahrhundert drei große Kräfte, die das Denken – und damit die Haltung gegenüber den Menschen – maßgeblich beeinflusst haben:

- die Psychoanalyse nach Sigmund Freud, bekannt geworden durch das freie Assoziieren auf der Couch,
- der Behaviorismus, vor allem verbunden mit den Ratten- und Taubenexperimenten von B.F. Skinner, und
- die Humanistische Psychologie, die mit verschiedenen Autoren verknüpft wird, im beratenden Umfeld aber in erster Linie mit Carl Rogers.

Rogers beschrieb weniger Tools, sondern zunächst einmal eine Haltung gegenüber seinen Klienten. Er vertrat die Auffassung,

dass sich Menschen in einer wertschätzenden Umgebung (1. Säule seiner Therapie: *Wertschätzung und Akzeptanz*) mit der Unterstützung eines Menschen, der ihnen gegenüber einfühlsam und verständnisvoll (2. Säule: *Empathie*) und gleichzeitig echt und kongruent auftritt (3. Säule: *Echtheit und Kongruenz*), gut entwickeln und damit ihre Probleme selbst lösen können. Die Humanistische Psychologie »glaubt« an das Gute im Menschen und geht davon aus, dass alle Menschen in der Lage sind, selbst einen guten Weg zu finden und zu gehen.

Carl Rogers:
Wertschätzung
und Akzeptanz;
Empathie; Echtheit
und Kongruenz

Im humanistischen Denken hat der Mensch einen freien Willen und kann sich Werte schaffen, an denen er sein Denken und Handeln ausrichtet.

Diese Freiheit der Wahl wird durch die Last der Verantwortlichkeit ergänzt. Menschen haben in dieser Perspektive ein Bedürfnis, frei und gleichsam verantwortlich zu handeln, und sind in ihrem Leben auf der Suche nach Liebe, Freude, Kreativität, Freundschaft, Spiel, Spaß, Begeisterung ... Die meisten moderneren Methoden basieren auf diesem Gedankengut.

Diese humanistische Denkrichtung, die Rogers vorlebte, fand in den fünfziger Jahren mit dem Begriff »Humanistische Psychologie« ihren festen Platz im Methodenkanon und sollte eine Gegenbewegung zu den bis dahin vorherrschenden Meinungen darstellen. Sie wollte sich gegen die Psychoanalyse abheben, die den Menschen als triebgesteuertes und einmalig in der Kindheit geprägtes Wesen betrachtet, das im Erwachsenenalter einmal erworbene Erfahrungen wiederholt. Den Humanisten war es wichtig, die Freiheit des Willens und des Handelns in die Grundhaltung einzuführen. Außerdem wandten sie sich gegen den Lerngedanken des Behaviorismus, der davon ausging, dass alles Verhalten gelernt sei und mittels Verstärkung neuer und

**Freiheit des Willens
und des Handelns**

Löschung alter Verhaltensweisen auch wieder verlernt werden könne. Ausgangspunkt dieses Denkens waren Beobachtungen, die bei Ratten und Tauben im Labor gemacht wurden.

Aus Sicht der Humanistischen Psychologie erfassen die Psychoanalyse und der Behaviorismus nur einen Teil des Menschen. Als Gesamtheit könne ein Mensch nur dann erfasst werden, wenn er als sinnvolles, ganzes und komplexes Wesen betrachtet werde. Dieses komplexe Wesen nehme seine Umwelt nicht nur mit den äußeren Sinnen wahr, sondern forme Sinneseindrücke mittels Geist und Herz zu Wertvorstellungen um.

**In heutigen Tools
überwiegt humanis-
tischer Denkansatz**

Die ursprünglich behavioristische Verhaltenstherapie ist durch das humanistische Gedankengut zur Kognitiven Verhaltenstherapie entwickelt worden. Seit etwa den siebziger Jahren ist die humanistische Haltung durch die Denkrichtung der Kybernetik und der Linguistik ergänzt worden. Durch diese Ansätze wird die große angenommene Kraft des freien Willens wieder etwas relativiert, und man geht davon aus, dass neue Prinzipien die Wahl des Verhaltens maßgeblich beeinflussen. Seit einigen Jahren wird diese Annahme durch die Hirnforschung (zum Beispiel nach Wolf Singer und Gerhard Roth) weiter forciert: Die genetische Disposition scheint durch den freien Willen nicht beeinflussbar zu sein.

Die psychologische Forschung geht auch davon aus, dass nicht nur ein wohltuendes Umfeld dafür sorgt, dass sich ein Mensch optimal entwickeln kann, sondern auch genetische und gehirneurophysiologische Komponenten maßgeblich sind.

So teilen inzwischen viele Experten die Meinung, dass Menschen trotz aller Individualität miteinander vergleichbarer sind als angenommen.

Individuelle Probleme verstehen sich heute auch als allgemeine Probleme, da Menschen in ihrer psychischen Grundausstattung stärker übereinstimmen als zunächst geglaubt. So verdanken sich viele Verhaltensweisen eher dem Menschen an sich als individuellen Bestrebungen.

METHODEN IM ÜBERBLICK

Die Graphik auf der folgenden Seite bietet einen Überblick über die Methoden, die in diesem Buch in ihrer Anwendung in Beratung, Training und Coaching vorgestellt werden. Die einzelnen Methoden sind den großen Denkrichtungen der Zeit zugeordnet. Kybernetik und Linguistik etwa haben neue methodische Ansätze hervorgebracht. Dennoch können Sie davon ausgehen, dass alle psychologischen Richtungen von der Humanistischen Psychologie maßgeblich beeinflusst wurden. Das bedeutet, *jede* Methode müsste eigentlich in der Gruppe stehen, der sie zugeordnet ist – und außerdem noch der Humanistischen Psychologie. Gewiss kann die Humanistische Psychologie als die dominante Denkform in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts bezeichnet werden.

DIE FIFTIES

Vor allem in den fünfziger Jahren sind zahlreiche therapeutische Konzepte entstanden, die sich dann in den sechziger und siebziger Jahren in der Praxis durchgesetzt haben. Zunächst konkurrierten die Richtungen miteinander und jede glaubte sich im Recht. Es wurden Debatten geführt, wie sich die Richtungen voneinander abgrenzen ließen, und die Suche nach der Wahrheit verlief nicht immer nur in konstruktiven Bahnen. Jede Schule wollte sich durchsetzen und als die »richtige« und »Erfolg versprechende« Methode gelten.

**Therapeutische
Konzepte entstehen**

Die Methoden im Überblick			
Psychoanalyse	Behaviorismus	Humanistische Psychologie	Kybernetik / Linguistik
Psychodrama 1935	Rational-Emotive Therapie 1955	Klientenzentrierte Gesprächsführung 1928	Systemische Therapie Mailänder Schule 1951
Gestalttherapie 1942	Kognitive Verhaltenstherapie 1962	Hypnotherapie 1950	Systemische Familien- therapie nach Satir 1959
Transaktionsanalyse 1956		Provokativer Stil 1963	Lösungsorientierte Therapie, de Shazer 1968
		Focusing 1978	Konstruktivismus 1967
			Neurolinguistisches Programmieren 1975

Die Jahreszahlen in der Graphik weisen auf die erste Veröffentlichung oder Institutsgründung zur Methode hin.

Methodenvielfalt In den letzten Jahren kamen immer mehr Vertreter der verschiedenen Schulen auf die Idee, über ihren methodischen Tellerrand zu blicken. So wurde endlich zur Kenntnis genommen, dass es auch »auf der anderen Seite« viel Kompetenz gibt. Anstatt sich deutlicher voneinander abzugrenzen, werden inzwischen die Türen geöffnet. Jeder schaut, was der andere zu bieten hat. Und so werden die Methoden vorurteilsfrei miteinander kombiniert – ein echter Gewinn für Seminar- und Coachingteilnehmer. So finden Sie heute kaum noch Berater, Trainer oder Coachs, die mit nur einer Methode beraten, trainieren oder coachen.

In der Graphik oben ist zu erkennen, dass jeder Schule eine Jahreszahl zugeordnet ist. Diese bezieht sich auf die Institutsgründung durch den Begründer der Methode oder auf die erste einschlägige Veröffentlichung mit der noch heute gültigen Bezeichnung der Richtung – je nachdem, was zuerst eintrat.

Die älteste Methode ist die Gesprächspsychotherapie nach Carl Rogers. Sein Verdienst ist die konsequente Umsetzung einer humanistischen Denkhaltung. Seine therapeutische Form ist mehr eine Lebenseinstellung und eine Haltung gegenüber Menschen als eine therapeutische Methode mit Tools. Aus seinem therapeutischen Ansatz haben sich viele weitere Methoden entwickelt. Die dreißiger und vierziger Jahre waren geprägt von der Entwicklung des Psychodramas nach Levy Moreno, von der Gestalttherapie nach dem Ehepaar Lore und Fritz Perls sowie Paul Goodman und von der Verhaltenstherapie, die ganz auf dem behavioristischen Denken basierte. Perls und Moreno waren Zeitgenossen und experimentierten mit dem Thema »Psychotherapie«. Sie integrierten verschiedene Kunstformen in ihre Arbeit (Theater, Malerei) und versuchten so, die Arbeit mit den Klienten mehr in Richtung Selbsterfahrung zu entwickeln.

**Gesprächs-
psychotherapie
nach Rogers**

Das Ich und die individuelle Geschichte steht im Zentrum dieser Richtungen. Ziel ist es, in der Therapie Konflikte aus der Kindheit zu überwinden und ein neues und selbstbestimmtes Leben zu beginnen. Hierzu finden Sie Tools dargestellt, die im organisatorischen Kontext Anwendung finden können. Aus der Kognitiven Verhaltenstherapie wird das Element angesprochen, das nach wie vor Entscheidungen von Menschen beeinflusst: die Attribution (*siehe Tool 3*). Außerdem wird die Methode des Rollenspiels (*siehe Tool 31*) dargestellt, die ein Klassiker im Training geworden ist.

**Das Ich im
Mittelpunkt**

In den fünfziger Jahren gab es viele Parallelentwicklungen. Hier entwickelten sich die Hypnotherapie (Milton Erickson), die Rational-Emotive Therapie (Albert Ellis, eine Entwicklung der Kognitiven Verhaltenstherapie), die Systemische Therapie (Mara Selvini-Palazzoli, Mailänder Schule), die Familientherapie (Virginia Satir) und die Transaktionsanalyse (Eric Berne und Thomas A. Harris). Sie schließen zum Teil an Ideen der Psychoanalyse, aber überwiegend an die Humanistische Psychologie an.

**Parallele
Entwicklungen**

DIE SIXTIES

Neuheiten der sechziger Jahre waren der Provokative Stil (Frank Farrelly) und die Hinzuziehung kognitiver Aspekte zur Verhaltenstherapie. Ganz neue Aspekte brachten der Konstruktivismus, die Verankerung der Systemischen Therapie und die Idee einer Kurzzeittherapie. Eine Therapie musste per Definition nun nicht mehrere Jahre dauern, sondern man wagte das Experiment, Klienten nach sechs bis zehn Sitzungen auf die eigenen Füße zu stellen.

Emanzipation der Methoden aus klinischem Bereich

Therapeutische Interventionen kamen nun nicht mehr nur psychisch Kranken zugute, sondern es wurden auch Familien und Individuen in Konflikten beraten. Die Methoden emanzipierten sich hier erstmals aus dem klinischen Bereich. Heute sind sie selbstverständlicher Bestandteil in Beratung, Training und Coaching. Die Assoziation mit »Krankheit« oder »auf die Couch legen müssen« ist vorbei. Die Methoden werden als hilfreiche Begleiter wahrgenommen und genutzt. Diese psychologischen Methoden werden zunehmend mit sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Methoden kombiniert.

DIE SEVENTIES

In den siebziger Jahren kamen das Focusing (Eugene Gendlin) und das Neurolinguistische Programmieren (NLP, Richard Bandler und John Grinder) hinzu. Das Focusing wurde noch für die Therapie entwickelt, hat heute aber einen festen Platz im Selbst- und Stressmanagement. Auch das NLP begann klinisch und wird heute überwiegend im nichtklinischen Bereich eingesetzt.

DIE HALTUNGEN

Die Methoden unterscheiden sich durch ihre Tools, aber auch durch ihre Haltungen und Kerngedanken, die die Entwicklung der Tools maßgeblich bestimmt haben. In der folgenden Übersicht finden Sie die jeweils zentralen Haltungen und Kerngedanken, die der Methode zugrunde liegen. Es wurden in erster Linie die Haltungen ausgewählt, zu denen in diesem Buch auch Tools beschrieben werden. Diese Übersicht macht Gemeinsamkeiten und Unterschiede noch einmal sehr transparent:

Kerngedanken der Methoden

ZENTRALE HALTUNGEN UND KERNGEDANKEN DER METHODEN

Familientherapie nach Virginia Satir:

- Es gibt in Systemen immer unausgesprochene Regeln, die oft wirksamer sind als die ausgesprochenen Regeln.

Focusing:

- Es ist nützlich, sich Ruhe zu gönnen, um innerlich Ordnung zu schaffen.
- Nicht abgeschlossene Ereignisse kehren zurück und stiften Unruhe.
- »Aufgeräumte« Personen geraten weniger schnell aus dem Gleichgewicht.

Gestalttherapie:

- Der Drang zur geschlossenen Gestalt ist ein Naturgesetz. Die Integration von offenen Gestalten führt zur Reife.
- Alles, was war und ist, ist auch im »Hier und Jetzt« wahrnehmbar und bearbeitbar. Was hier geschieht, geschieht auch draußen.

Hypnotherapie:

- Das Unbewusste verfügt über wichtige Informationen.
- Das Unbewusste kann Lösungen finden, die dem Bewussten unzugänglich bleiben.
- Das Bewusste muss manchmal umgangen werden, um erfolgreich arbeiten zu können.

Lösungsorientierte Kurzzeittherapie nach Steve de Shazer:

- Das Problem führt nicht immer zur Lösung.
- Reden über Probleme schafft Probleme.
- Lösungen entstehen über Ausnahmen.

Klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie:

- Die Haltung ist wichtiger als die Methode.
- Nur in einer wertschätzenden Umgebung kann sich ein Mensch in eine positive Richtung entwickeln.
- Einsicht ist der Motor der Veränderung.

Kognitive Verhaltenstherapie:

- Probleme resultieren aus irrationalen Annahmen über die Welt.
- Veränderung geschieht durch Einsicht und durch Verhaltenstraining im Rollenspiel.
- Alles, was einmal gelernt wurde, kann auch wieder verlernt werden.

Konstruktivismus:

- Jeder Mensch konstruiert sich eine Wirklichkeit und leitet aus diesem Weltbild seine Handlungen ab.
- Die individuelle Wirklichkeitskonstruktion hat oft mehr mit der Person selbst als mit objektiv gegebenen Wahrheiten zu tun.
- Kommunikation funktioniert immer dann, wenn zwei Menschen sich auf eine Wirklichkeit verständigen.

Neurolinguistisches Programmieren:

- Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über alle Ressourcen, die er zur Problemlösung braucht.
- Das Ziel ist eine höchstmögliche Flexibilität im Verhalten.
- Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht.

Provokativer Kommunikationsstil:

- Bei aller Wertschätzung der Person ist es wichtig, die Dinge auf den Punkt zu bringen, um Klarheit zu schaffen.
- Humor wirkt heilsam, wenn der Gesprächspartner auch lachen kann.
- Das Individuelle ist immer auch das Allgemeine.

Psychodrama:

- Kritische Lebenssituationen müssen noch einmal durchgespielt werden (Katharsis), um verändert werden zu können.

Rational-Emotive Therapie:

- Wer Probleme hat, nimmt sich selbst zu wichtig.
- Die Welt ist anders, als wir Menschen sie uns wünschen.
- Zu hohe Erwartungen und absurde Gedanken machen krank.

Systemische Therapie:

- Wenn etwas nicht funktioniert, gibt es selten eine einzige Ursache. In der Regel finden sich mehrere zusammenwirkende Ursachen.
- Wenn man sein Verhalten verändert, verändert man immer auch das Verhalten des Gegenübers.
- Wenn man etwas verändert, verändert sich immer mehr als das, was man zu verändern versuchte.

Transaktionsanalyse:

- In der Kommunikation kann man verschiedene Rollen einnehmen.
- Verläuft eine Kommunikation nicht auf der Ebene von Erwachsenen, dann werden Spiele gespielt.
- Menschen handeln nach Skripten, die auf Erfahrungen basieren.