

Masterarbeit im Rahmen des Masters of Advanced Studies ZFH  
Studiengang Coaching, Supervision und Organisationsberatung CSO 26

## Haltungen

Wie kann das Phänomen Haltung für die Beratungsarbeit genutzt werden?

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,  
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Colin Arthur

am

14. Juli 2019

Erstreferentin: Andrea Chlopczik  
Studienleitung: Prof. Dr. Eric Lippmann

„Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich verfasst.

Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP“.

## Abstract

Die vorliegende Arbeit soll einer Fachleserschaft das Phänomen der Haltung näherbringen und anhand eines konkreten Jobcoachings eine Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis beschreiben. Folglich wird geprüft, ob Haltung als *Voraussetzung* für einen gelingenden Einstieg in ein neues, unbekanntes Setting vorteilhaft genutzt werden kann. Dazu werden methodische Ansätze verwendet, die eng mit einer verallgemeinernden, teils theoretischen Reflexion und der Bewusstheit des Beraters verbunden sind. Dieser braucht für seine Arbeit einen Rahmen, an dem er sich orientieren kann. Mit Denkfiguren aus Theorien der Organisationspsychologie wird ein Bild vermittelt, wie Haltung entsprechend der Ausgangslage des Kundensystems zur bestmöglichen Anwendung kommt.

Die *optimale* Haltung für die Arbeit mit dem Gegenüber und seinem konkreten Umfeld wird mit den entsprechenden Theorien ausgeleuchtet, damit sich der Berater in den *Dienst* des Gegenübers stellt. Dazu werden Grundlagen wie Bedürfnisse und Werte sowie Reflexionshilfen wie die systemische Schleife mit dem Bilden von Hypothesen und weiteren kleine Schleifen als Modelle benutzt. Die theoretischen Vorgehensweisen führen dazu, dass die These „Haltung ist die Voraussetzung für einen gelingenden Einstieg in eine Beratung“ gelebt und umgesetzt werden kann.

## **Vorwort**

Meine persönliche Motivation zur Arbeitsweise mit Haltungen kommt daher, dass ich der Ausgangslage eines Systems oder einer Person gerecht werden will und mich nicht auf eigene Bilder oder Vorstellungen verlassen möchte, da diese meist mit der Vergangenheit verbunden sind und oft wenig mit dem Hier und Jetzt zu tun haben. Sie trüben den Blick auf das Neue und es kann ein falsches Bild der Ausgangslage entstehen. Wir betrügen uns oft selbst auf Grund der persönlichen Prägungen und unserer eigenen Sozialisation.

Wie sich die eigene Motivation und die konkrete Ausgangslage der Mandate aufeinander auswirken, soll nach Möglichkeit ausgeleuchtet werden. Da ich mit viel Intuition und Erfahrungswissen mit Klienten oder Kunden arbeite, besteht die Herausforderung darin zu klären, ob ein solches Vorgehen berechtigt ist oder nicht.

Die Frage zu Haltungen ist für mich deshalb wichtig, um Bereiche wie Intuition aus dem Gefühl oder aus dem Erfahrungswissen heraus zu prüfen. Erfahrungswissen ist eher ein Wert, der aus der Intuition heraus entsteht, und Handeln aus Erfahrung ist gelerntes, bewusstes Wissen, das im Umgang mit Individuen, Gruppen oder Organisationen angewandt werden kann.

Die Reise nach innen zu den eigenen Themen wird mit dieser Arbeit als ein Einlassen auf eine Herausforderung angesprochen, die für mich mit grosser Arbeit verbunden ist. Ganz nach der Aussage:

Es war eine wunderbare Entdeckung, daß ich gerade dann, wenn ich nicht denke, anderen gegenüber am aufgeschlossensten bin, bewusster erlebe, was um mich herum geschieht, und am besten funktioniere. Das klingt verrückt. Aber ich glaube, daß wir alle die Erfahrung kennen, etwas gerade dann wirklich gut gemacht zu haben, wenn wir nicht darüber nachgedacht haben bzw. unser Gleichgewicht und unsere Fähigkeiten dann eingebüßt zu haben, wenn wir anfangen, darüber nachzudenken.

(Stevens, 2012, S. 49)



# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Warum das Thema „Haltung“?	1
1.2	Voraussetzungen für die Masterarbeit	2
<b>2.</b>	<b>Beschreibung des Gegenstandes Haltung</b>	<b>3</b>
2.1	Haltung	3
2.2	Relevanz von Haltung	3
2.3	Wirkung von Haltung und die Voraussetzung für das Kundensystem	4
2.4	Einführung der These und der sich daraus ableitenden zentralen Fragestellungen	4
2.5	Relevanz der Fragestellung in Bezug auf die praktische Arbeit	5
2.6	Abgrenzung des Themas Haltung	5
2.7	Überblick über den Aufbau der Arbeit	7
<b>3.</b>	<b>Einbettung in den Forschungsstand zum Thema Haltung</b>	<b>8</b>
3.1	Was genau ist Haltung?	8
3.1.1	Definition von Haltung aus Sicht des Autors	12
3.2	Definition eines Beratungsprozesses	13
3.3	Definition von ‘gelingend’	15
3.3.1	Priming	16
3.3.2	Pacing	16
3.3.3	Utilisieren	17
<b>4.</b>	<b>Erste Frage: Welche relevanten Überlegungen muss sich der Berater machen, um die dem Gegenüber entsprechende Haltung zu erreichen?</b>	<b>17</b>
4.1	Systemische Schleife und Hypothesen	17
4.2	Relevanz der Bedürfnisse	19
4.3	Relevanz des Einflusses durch den Berater in einer Gruppe oder Organisation	21
4.4	Zusammenfassung der Relevanz des Einflusses durch den Berater	23
4.5	Zur Rolle des Erfahrungsgedächtnisses im Beratungsprozess	24
4.6	Berücksichtigung der blinden Flecken und des Widerstandes	25
<b>5.</b>	<b>Zweite Frage: Was bewirkt Haltung?</b>	<b>25</b>
5.1	Werte und Haltung	25
5.2	Wirkung des Beratungsprozesses	26
5.3	Wirkung aus einem „gelingenden“ Vorgehen für den Kunden	28
5.4	Wirkung des Perspektivenwechsels beim Gegenüber	32

<b>6.</b>	<b>Dritte Frage: Welche Voraussetzungen braucht es, um die der Ausgangslage entsprechende Haltung aufzubauen?</b>	<b>32</b>
6.1	Aspekte der Intuition und der Konstruktion	35
<b>7.</b>	<b>Erstes Resümee des Erarbeiteten in Bezug auf die These</b>	<b>35</b>
7.1	Die Wahrnehmung des Beraters	36
<b>8.</b>	<b>Fallbeispiel</b>	<b>37</b>
8.1	Ausgangslage	37
8.2	Auftragsklärung, die Ziele der Auftraggeberin, Beteiligte und Rahmenbedingungen	37
8.3	Prozessgestaltung, Methoden, Interventionen und Auswirkungen	38
8.4	Auswirkungen der Beratung im Kontext zur Organisation	38
<b>9.</b>	<b>Diskussion</b>	<b>39</b>
9.1	Herauskristallisieren der wichtigsten Erfahrungen im Fallbeispiel	40
9.2.	Kontraktgespräch mit Celina M., zweiter Kontakt, erste reale Begegnung	43
9.3	Vorbereitungsgespräch auf das Treffen mit Celina M.s Vorgesetzten	46
9.4	Vierter Kontakt: Gespräch mit U. Tourismus	48
9.5	Interpretation dieser Erfahrungen und deren Bedeutung im Hinblick auf das Thema	50
9.6	Vergleich bzw. Kontrastierung mit den Schlüssen, die aus der Fragenbeantwortung anhand der Sekundärliteratur gezogen wurden	51
9.7	Wo sind die Forschungsergebnisse hilfreich und wo gibt es Lücken?	52
9.8	Auseinandersetzung mit der Forschung in Bezug zum Fallbeispiel	52
<b>10.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>53</b>
<b>11.</b>	<b>Reflexion für die Beratungstätigkeit und das Schreiben dieser Arbeit</b>	<b>56</b>

# 1. Einleitung

Im Zentrum dieser Masterarbeit steht das Konzept der Haltung. Darunter ist kurz gefasst zu verstehen, wie eine Beraterin oder ein Berater<sup>1</sup> sich auf eine Begegnung mit einem Individuum oder einer Organisation gedanklich vorbereitet, um möglichst erfolgsversprechend in eine Beratung einzusteigen.

## 1.1 Warum das Thema „Haltung“?

Das Thema Haltung ist beim Autor in jahrelanger Arbeit als Sozialpädagoge und Teamleiter in einer Organisation gereift. Er arbeitet mit und in Familien, die nach bestem Wissen und Gewissen unterstützt werden. Dabei geht es um Kinder oder Jugendliche, die eine Auffälligkeit oder Schwierigkeit zeigen und deshalb einer staatlichen Behörde, wie z.B. einem Sozialzentrum, gemeldet werden. Die Meldung erfolgt durch Institutionen wie den Vorschulbereich, die Schule oder die Polizei. Damit die Schwierigkeit, die zur Meldung geführt hat, wird unter anderem die sozialpädagogische Familienarbeit zur Unterstützung beigezogen. Die betroffenen Eltern und ihre Kinder werden mit dieser Massnahme dahin geführt, ihre Beziehung zueinander und ihre Kompetenzen im Umgang mit den oben genannten Institutionen zu verbessern. Auch unter diesen komplexen und schwerwiegenden Voraussetzungen ist es das Ziel, der Familie gerecht zu werden. Dieses Handeln nach bestem Wissen und Gewissen hat dazu geführt, eine Vorgehensweise zu entwickeln, die eine optimale erste Begegnung mit den Familien ermöglicht. Erstens dienen dazu Informationen aus der Anmeldung und einem ersten Kontakt mit einer staatlichen oder zuweisenden Stelle, zweitens wird eine möglichst umfassende Hypothese entwickelt, in der die Ausgangslage der Familie gedanklich überprüft wird. Dabei muss antizipiert werden, welche Schwierigkeiten im System vorhanden sind. Diese Verhaltensweisen der Eltern oder Kinder sind mit deren Umfeld nicht zu vereinbaren und es muss vorausschauend überlegt werden, wie eine erste Begegnung mit der Familie geplant werden kann. Die Familien werden der Familienarbeit durch eine staatliche Stelle zugewiesen. Sie wählen nur selten von sich aus diese Form der Unterstützung. Es kommt zu einem Zwangskontext, da sonst die Kinder oder Jugendlichen in einer Institution platziert werden. Eltern nehmen diesen Zwang wahr und lassen sich, da dies das kleinere Übel ist, auf die Familienarbeit ein.

Im Rahmen der Zusatzqualifikation, Coaching, Supervision und Organisationsberatung am IAP traf der Autor auf eine neue Ausgangslage. Die Kunden oder Klienten<sup>2</sup> können den Berater nun freiwillig wählen und seine zukünftigen Handlungen finden nicht mehr im Kontext des

---

<sup>1</sup> Der Autor wird die Bezeichnung Berater im Laufe der Arbeit weiter nutzen und meint damit beiderlei Geschlecht.

<sup>2</sup> Die Begriffe Kunde und Klient werden für die ganze Arbeit synonym verwendet.

Zwanges statt. Für die Vorbereitung der ersten Begegnung mit dem Kunden oder der Kundin muss es das Ziel sein, den Einstieg in ein neues System erfolgreich anzugehen.

## **1.2 Voraussetzungen für die Masterarbeit**

Beim ersten Mandat, das der Autor zu Beginn der Zusatzqualifikation erhielt, ging es um eine junge Frau, die für sich ein Jobcoaching wünschte. Das Mandat ist Teil der vorliegenden Masterarbeit und eignet sich, die vorhandenen sowie die im Laufe der Zusatzqualifikation neu erlernten Vorgehensweisen zu Haltungen zu beschreiben. Die Kundin<sup>3</sup> wollte dabei unterstützt werden, ein Gespräch mit ihrem Vorgesetzten durchzuführen.

Damit auf eine Arbeitsbeziehung mit der jungen Frau eingegangen werden kann, braucht es vielfältige Überlegungen beim Berater. Im Allgemeinen ist es der gerechtfertigte Anspruch an die Beratung vor dem Einstieg in ein neues Setting, die Situation, in der eine Kundin steht, auszuleuchten. Der Berater macht sich dabei Überlegungen mit Fragen, was auf ihn zukommt. Er entwickelt erste Vorstellungen über die Lebenswelt der Kundin und geht im Laufe der Überlegungen in eine Haltung über, die sich laufend wieder ändern kann. Der Zweck und das Motiv der Ausführungen in der vorliegenden Arbeit ist das Entwickeln des Begriffs Haltung sowie der Umgang und Aufbau von Haltung in Zusammenhang mit dem später beschriebenen Jobcoaching.

Eine weitere Voraussetzung für die Masterarbeit sind die Gedanken, die ein Konstrukt<sup>4</sup> des Beraters darstellen, um die Lebenswelt oder die Ausgangslage der Kundin zu erfassen. Sie führen beim ihm dazu, dass er die inneren Vorstellungen für sich verwenden und damit erraten kann, was auf ihn zukommt. Es soll gewährleistet werden, dass im Moment des In-Kontakt-Tretens mit dem Gegenüber nichts dem Zufall überlassen wird. Die Vorstellungen können beim Berater ansonsten dazu führen, dass eine Wertung oder ein Urteil aufkommen, was auf die Lebenswelt der Kundin störende Auswirkungen haben kann. Die ersten Gedanken beim Berater müssen deshalb so gesteuert werden, dass er in einem unbekannten Kontext mit einem unbekannten Gegenüber erfolgreich in Beziehung treten kann. Der Berater ist aus ethischen Gründen dem Kundensystem – sei es eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation – zutiefst schuldig, für einen gelingenden Einstieg und den Aufbau einer Beziehung zu sorgen. Durch diese Vorgehensweise ist er beim Kundensystem anschlussfähig<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Zur Unterscheidung zwischen Kunden und Klienten: Im Zwangskontext wird mit dem Begriff «Klienten» gearbeitet und bei Individuen, die ihren Berater frei wählen, mit dem Begriff «Kunden».

<sup>4</sup> Das Konzept des Konstrukts wird in Kap. 4.3 Relevanz des Einflusses durch den Berater in einer Gruppe oder Organisation auf Seite 21 genauer besprochen.

<sup>5</sup> „Anschlussfähigkeit verweist auf die Möglichkeit des Beraters, sich gelingend auf einen Prozess mit dem Kunden einzulassen um eine erfolgreiche Beratung in Gang zu bringen. Alle sozialen Systeme reproduzieren sich über Kommunikation (z. B. Wirtschaftssystem oder Politik) oder Handlungen (Medizin und Erziehungssystem). Dies gelingt nur, wenn die einzelnen Einheiten aneinander anschlussfähig sind, was durch einen systemspezifischen Code geleistet wird, der als zentrale Logik (Leitunterscheidung) aller Kommunikation zugrunde liegt und sie als systemzugehörig erkennbar macht.“ Luhmann, 1987, S. 62.

## 2. Beschreibung des Gegenstandes Haltung

### 2.1 Haltung

Haltung als Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist ein Phänomen<sup>6</sup>, das es möglich macht, sich einer Ausgangslage gedanklich und gefühlt anzunähern. Es gibt dabei in der Fachliteratur sehr viele Begriffe zu Haltung, die jedoch meist für sich stehen und wenig ausgeleuchtet sind; es ist nicht klar, was mit diesen Begriffen gemeint ist oder wie sie zu verwenden sind. Es kann die Frage entstehen, wie der Berater Begriffe wie authentisch, aufmerksam, neugierig und empathisch in seiner Wahrnehmung verwendet. Deshalb ist Haltung ein Produkt<sup>7</sup>, das mit der Referenz des Beraters und seiner subjektiven Sichtweise oder Einschätzung des Gegenübers zu tun hat. Die amerikanischen Sozialpsychologen Michael Kernis und Brian Goldman beschreiben Authentizität als

Wille und die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis – Ehrlichkeit gegenüber sich selbst (die Selbsterkenntnis annehmen, auch die weniger beglückenden Einsichten) – Treue zu den eigenen Prinzipien halten (sich nicht bestechen zu lassen) – und letztlich: einen aufrichtigen, unverstellten Umgang mit den persönlichen Eigenheiten und Prinzipien auch vor anderen zu pflegen (notfalls gegen Widerstände und aller Ablehnung zum Trotz). (zitiert bei Kullmann, 2011, S. 172).

So steht die Frage im Raum: Wie können die Inhalte und der Umgang von Haltung für ein Mandat genutzt werden? Oder verkürzt: Was bewirkt Haltung?

### 2.2 Relevanz von Haltung

Die Relevanz der Haltung ist mit einer gewissen Dynamik in Verbindung zu bringen, die je nach Sichtweise auf die Problemstellung anders genutzt oder angewandt werden kann. Haltung kann je nach Ausgangslage schnell ändern oder aber für die Arbeit mit dem Gegenüber als konstante und überdauernde Grösse genutzt werden. Die hohe Flexibilität der Anwendung von Haltung ist wiederum ein Phänomen. Das heisst, Haltung ist relevant, weil es mit ihr gelingt, in eine Beziehung mit dem Gegenüber zu kommen. Dies stellt Anja Reschke (2018) folgendermassen dar:

Es geht hier also vor allem um «Zurück-Haltung», sozusagen das Gegenteil von «Haltung zeigen», obgleich man ja bewusst nach aussen tritt. Allerdings ist das «Hal-

---

<sup>6</sup> „Mit der Phänomenologie wird das Erfassen und Verstehen des Feldes des Individuums und seiner Umwelt verstanden. Der Phänomenologe betrachtet das Offensichtliche als Gegeben und versucht über das Erleben seiner eigenen Sinnesbewusstheit das Offensichtliche zu entdecken. Dabei achtet er darauf, vorhandenes Wissen und vorgefasste Meinungen über die eigene Wahrnehmung auszuklammern. Durch die phänomenale Exploration wird versucht, zu einer klaren und detaillierten Beschreibung dessen, was ist, zu gelangen.“ Lippmann, 2013a, S. 71ff.

<sup>7</sup> „Das Produkt kann auch als Konstrukt beschrieben werden, eine Situation beim Berater, in der er sich die Erfahrungswelt des Gegenübers konstruiert.“ Lippmann, 2013a, S. 339.

tung bewahren», was auch Gelassenheit oder Besonnenheit bedeutet, im Prinzip auch eine sehr bewusste Form des Haltungzeigens. (S. 14ff.)

Diese Darstellung zeigt wiederum, wie beweglich der Begriff Haltung zu deuten ist. Die Frage lautet: Kann Haltung der Ausgangslage angepasst werden und führt sie zu einem guten Einstieg in der Arbeit mit den Kunden? Oder verkürzt: Welche Relevanz hat Haltung im Beratungsprozess?

### **2.3 Wirkung von Haltung und die Voraussetzung für das Kundensystem**

Mit Haltung kann eine Wirkung erzielt werden, die das Vorbereiten auf ein Mandat verbessert und gleichzeitig das Gegenüber und dessen Sichtweise mit einbezieht. Es ist eine vorausseilende, meist unbewusste Resonanz beim Berater, welche eine Vorstellung zu einem neuen System entstehen lässt. Hierzu ist es von Vorteil, sich bestimmte Überlegungen zum Individuum und dessen Kontext zu erarbeiten. Die Resonanz, wie z.B. eine gewisse Nervosität oder ein flaes Gefühl im Bauch, wird vor der ersten Begegnung eingeschätzt und wirkt sich gleichzeitig schon auf das Gegenüber aus. Es ist jedoch bedeutsam, dass der Berater nicht in der Sichtweise des Gegenübers stehenbleibt, sondern die Lösung des Problems mit dem Gegenüber erarbeitet.

**Gestalttherapeutische[r] Schluss:** Lieber ein Problem ungelöst lassen, als eine Veränderung herbeiführen, die es am Ende schlimmer macht! Denn mit Ihren Problemen haben Sie bereits gute Lösungen gefunden. Die Therapie soll nur eingreifen (»intervenieren«), um entdecken zu können, ob es eine bessere Lösung geben könnte (Doubrawa & Blankertz, 2013, S. 15).

Also ist die Resonanz beim Berater zwar wichtig für die Intervention, ob und wie die Intervention vor sich geht, entscheidet jedoch immer das Gegenüber. Ist die Wirkung von Haltung eine Voraussetzung, mit dem Gegenüber in einen aufbauenden Kontakt zu kommen? Oder anders formuliert, ist Haltung eine Voraussetzung für einen gelingenden Beratungsprozess?

### **2.4 Einführung der These und der sich daraus ableitenden zentralen Fragestellungen**

Aus den vielfältigen vorausgehenden Überlegungen, wie Haltung als Produkt, ihre flexible Anwendbarkeit sowie die Resonanz des Beraters, welche zwar wichtig ist, jedoch immer das Gegenüber entscheiden lässt, wie und ob überhaupt zusammengearbeitet wird, lässt sich folgende These formulieren:

„Haltung schafft die Voraussetzung für einen gelingenden Beratungsprozess“.

Aus dieser These werden folgende Fragen für die Arbeit abgeleitet:

1. „Was bewirkt Haltung?“ In dieser Fragestellung soll ausgeleuchtet werden, was geschieht, wenn der Berater die Grundlage der Haltung entwickelt.
2. Aufbauend auf die Frage der Wirkung soll die Frage: „Welche Relevanz hat Haltung im Beratungsprozess?“ geprüft werden.
3. Aus den oben genannten Fragen der Wirkung und Relevanz kann eine weitere Frage gestellt werden: „Ist Haltung eine Voraussetzung für einen gelingenden Beratungsprozess?“

## **2.5 Relevanz der Fragestellung in Bezug auf die praktische Arbeit**

Ein Faktor von Haltung ist ein in die Zukunft weisender Wegweiser, der einen guten Einstieg in eine Beratung möglich macht. Der Gegenstand der Beratung ist es, das Problem der Kundin zu lösen und gleichzeitig eine Arbeitsbeziehung aufzubauen. Der Berater kann dabei vor der ersten Begegnung/Sitzung oder während der Beratung seine eigene Perspektive zur Ausgangslage des Kunden aufbauen. Ziel ist es für den Berater, eine Haltung zu erarbeiten und dem Kunden und dessen Anliegen gerecht zu werden. Am besten setzt der Berater dafür eine Reflexion der Ausgangslage ein. Dieser Akt der gedanklichen Auseinandersetzung mit dem Gegenüber hat unter anderem auch die Funktion, die Nähe und Distanz zum Kunden zu regulieren, und gibt dem Berater die Möglichkeit, seine inneren Stimmen (Lippmann, 2013b, S. 157) zur Ausgangslage wahrzunehmen. Dies führt dazu, dass er sich mit seinen eigenen Normen und Werten auseinandersetzt, welche meist durch die eigene Sozialisation oder Erfahrungen geprägt sind.

Damit Haltung erarbeitet werden kann, braucht der Berater Zeit. Durch den zeitlichen Aspekt entsteht ein Prozess, der den Berater in eine Entwicklung bringt, sich der Ausgangslage des Gegenübers anzunähern, was beim Einstieg in das neue Setting die Anspannung senkt. Damit wird der Berater in seinem Handeln sicher und die Möglichkeit eines gelingenden Einstieges in die Beratung nimmt wesentlich zu. Zudem haben die Bedürfnisse, die aus den Normen und Werten jedes Beteiligten entstehen, eine hohe Relevanz.<sup>8</sup> Diese Werte sind für die Interaktion im sozialen Feld von hoher Bedeutung, damit für beide Seiten eine gelingende Beratung möglich ist. Daraus entstehen eine durch Vertrauen geprägte Bindung und eine Form der Zusammenarbeit, die für beide Seiten selbstwirksam und selbstwertsteigernd wirken.

## **2.6 Abgrenzung des Themas Haltung**

In dieser Masterarbeit wird von einem Beratungsverständnis ausgegangen, das lösungs- und ressourcenorientiert ist. Heruntergebrochen auf die konkrete Beratung bedeutet dies, die

---

<sup>8</sup> Das Konzept der Bedürfnisse wird in 4.2 Relevanz der Bedürfnisse auf Seite 19 behandelt.

Problemstellung einer Ausgangslage wird zwar mit dem Kunden aus der Vergangenheit eines beruflichen Kontextes heraus überprüft, jedoch soll nicht in der Problemtrance verbleiben werden. Viel eher geht es um die Fähigkeiten des Kunden oder Klienten, die in der Beratung als Ressourcen genutzt und möglichst zukunfts fokussiert bearbeitet werden können. Die Unterstützung des Beraters für den Kunden ist in dieser Haltung verankert. Auf die Lösungs- und Ressourcenorientierung wird in dieser Masterarbeit nicht weiter eingegangen, sondern sie wird als vorausgesetzt erachtet. Das hier vertretene Beratungsverständnis setzt eine humanistische, psychologische Grundlage voraus. Vertieft wird von dem ausgegangen, was Aristoteles mit dem Begriff "Entelechie" beschreibt: Ein innerer, natürlicher Drang führt beim Individuum dazu, sich selbst immerwährend zu entwickeln (Deppert, 2019, S. 148).

Eine weitere Grundhaltung dieser Arbeit ist der gestalttherapeutische Ansatz. Das heisst, die Beratung findet im Hier und Jetzt statt und nicht, wie es der psychodynamische Ansatz vorsieht, in einem Gesprächssetting, das sich mit der Vergangenheit eines Individuums auseinandersetzt.<sup>9</sup> Dies würde dem Fokus des in die Zukunft gerichteten Beratungsansatzes widersprechen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der theoretische Rahmen vorerst das duale Setting behandelt. Dabei dient das Jobcoaching mit dem dazugehörigen Arbeitskontext der jungen Frau als Grundlage (siehe auch Kapitel 1.2, S. 2). Das heisst, die Ausgangslage, die mit dieser Masterarbeit beschrieben wird, ist eine Beziehung zwischen dem Ich des Beraters und dem Du der Kundin.<sup>10</sup> Dabei spielt das Du eine wesentliche Rolle, weil das Du bestimmt, welcher Ausschnitt aus dem beruflichen Alltag dem Berater gezeigt wird oder eben nicht. Mit diesem Du soll eine Begegnung stattfinden, die für dieses aufbauend und gelingend gestaltet wird. Die Auseinandersetzung des Ich, also des Beraters, mit dem Du, dem Gegenüber, ist ein umfassendes Ziel, das beide in ihrer Entwicklung stärkt. Wenn es beim Du gelingt, können die gleichen Techniken, wie z.B. die Entwicklung einer Haltung, auch für Gruppen und Organisationen gewinnbringend angewandt werden. Die Entwicklung der Haltung im Umgang mit dem Du dient schlussendlich wiederum der Selbstwirksamkeit des Beraters. Die Ich-Du-Beziehung fusst hier auf einer interaktionistisch-behavioristischen Grundlage (Doubrawa & Blankertz, 2005, S. 33), die in der sozialpädagogischen Ausbildung des Autors ein wichtiger Baustein war und geblieben ist.

---

<sup>9</sup> Psychodynamischer Ansatz nach Sigmund Freud: Ein Ansatz der aus der Psychoanalyse von Freud kommt und die Entwicklung des Menschen im Fokus hat (Doubrawa & Blankertz, 2005, S.73). Für den Autor ist der gestalttherapeutische Ansatz von Bedeutung, da dieser Ansatz den Kunden dazu befähigt, seinen Platz in der Welt zu suchen (Doubrawa & Blankertz, 2013, S.16).

<sup>10</sup> „Die heilende Kraft geht aus einer **Ich-Du Beziehung** hervor, **zum Gegenpol einer Ich-Es Beziehung**. Die Ich-Du-Beziehung ist eine direkte, gegenseitige Beziehung, eine grenzenlose Beziehung zum anderen. Sie ist eine Begegnung mit einer unmittelbaren Gegenwart. Ich-Du ist **wahre Begegnung**.“ (Lippmann, 2013a, S. 73).



## **2.7 Überblick über den Aufbau der Arbeit**

Mit dieser Masterarbeit sollen einerseits Vorstellungen zu Haltung beschrieben, andererseits die Überlegungen mit theoretischen Grundlagen definiert werden. Bildlich gesprochen wird mit einem Rechteck begonnen, welches das Feld der Begegnung oder Interaktion beschreibt. Dieses wird von einer Linie als Zeitachse geschnitten, an deren Spitze vor der ersten Begegnung mit dem Gegenüber die Idee einer Haltung entwickelt wird. Dazu wird eine eigene Definition von Haltung erarbeitet, die einer Analyse gleichkommt (Kap. 3.1, S. 8). Es folgt die Auseinandersetzung mit Definitionen von Haltung aus der Fachliteratur. Damit auf der eingangs erklärten Zeitachse Haltung zur Anwendung kommen kann, braucht es die Grundlage oder den Boden der Beratung, sprich einen Prozess mit dem Gegenüber. Dieser wird anhand der Prozessberatung nach Edgar H. Schein (2010) (Kap. 3.2, S. 13 bzw. Kap. 4.2, S. 19) beschrieben und dargestellt. Weiter werden die Bedürfnisse nach Klaus Doppler (2017) (Kap. 4.2, S. 19), seien es die des Beraters oder die des Kunden, in die Arbeit mit einbezogen. Sie bilden die Voraussetzung für eine Beratung und verweisen gleichzeitig auf deren Ziel. Sind die Bedürfnisse erkannt, kann das Thema der Wechselwirkung der Individuen auf dem Feld nach Roswita Königswieser und Martin Hillebrand (2015) (Kap. 4.1, S. 17, 4.3 S. 21 und 4.4 S. 23), das eingangs beschrieben wurde, untersucht werden. Denn dieses Feld muss bearbeitet werden, damit die erste Begegnung mit dem Gegenüber möglichst so gestaltet wird, damit diese gelingt und der Berater beim Individuum und seinem Kontext anschlussfähig wird. Der Faktor gelingend wird nach Gunther Schmidt (2016) (Kap. 5.3, S. 28) beleuchtet, da dieser einige verfeinerte Methoden anbietet, die Haltung erfolgreich machen und für einen gelingenden Einstieg sorgen. Dieses Gelingen ist abhängig von Themen wie der eigenen Reflexionsfähigkeit und dem Einfluss, den der Berater auf das Feld hat. Der Begriff der Kybernetik (Königswieser & Hillebrand, 2015) (Kap. 4.4, S. 23), bei dem der Berater Teil des Feldes wird, ist bei der ersten Begegnung mit dem Gegenüber von Bedeutung und kommt auch im Kontext des Individuums zum Tragen. Der Kontext spielt in der vorliegenden Arbeit eine zentrale Rolle und muss für den Aufbau von Haltung immer mitberücksichtigt werden (Kap. 4.3, S. 21). Zudem wird die Bedeutung von Werten herausgearbeitet und welchen Einfluss sie auf den Berater und seine Arbeit haben (Kap. 3, S. 8ff., 4.1, S. 17 und 5.1, S. 25ff.).

Damit die oben beschriebenen Faktoren laufend geprüft werden können, wird die Zeitachse zu einer Schleife (Krizanits, 2015) gebogen, um damit die dem Gegenüber entsprechende Haltung zu entwickeln. Auf dieser Schleife gibt es im Laufe der Masterarbeit weitere kleinere Schleifen der Reflexion oder anderer Methoden (Kap. 4.4, S. 23), wie z. B. das Durchlaufen eines U nach C. Otto Scharmer (2015) (Kap. 5.3, S. 28ff.) oder die Abstraktionsleiter von Joana Krizanits (2015) (Kap. 6, S. 32). Diese Vorgehensweisen bilden Reflexionshilfen, die für den Berater in seiner Arbeit unerlässlich sind.

### **3. Einbettung in den Forschungsstand zum Thema Haltung**

Im Hauptteil werden die wichtigsten Forschungsgrundlagen und -gegenstände der Masterarbeit untersucht und definiert. Die Begriffe Haltung, Beratungsprozess und das Prädikat gelingend werden beschrieben. Eine eigene Definition von Haltung wird mit den wichtigsten Inhalten zusammengestellt. Die eigene Definition wird mit der Sekundärliteratur verglichen. Der Begriff Beratungsprozess wird mit der Prozessberatung nach Schein (2010) umschrieben.

#### **3.1 Was genau ist Haltung?**

Königswieser und Hillebrand (2015) beziehen sich folgendermassen auf das Thema Haltung: Die Haltung ist das „Herzstück der systemischen Arbeit“ (S. 39). Der Begriff Haltung wird neben der körperlichen als geistige Haltung bzw. Einstellung beschrieben. „Das Wort «Haltung», hat etwas mit Halt haben und geben zu tun, aber auch mit «Halt!» im Sinne von «Stopp!», also Grenzziehung, Positionierung, Authentizität. Haltung steht in enger Verbindung mit Identität, Einstellung, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktion“ (S. 39). Haltung steuert die Denk- und Verhaltensweisen mit aus der Biographie heraus geprägten Erfahrungen und Bewertungen. Die Autoren beschreiben Haltung als eine Beziehung, wie wir zu uns selbst stehen und gleichzeitig auch zum Kunden und seiner Umwelt. Dabei gestalten wir diese Beziehung in dem Zusammenhang, wie wir denken und wahrnehmen, was wir wahrnehmen oder was wir falsch einschätzen. Es gibt keine wahre Objektivität und der Kontext muss immer in Betracht gezogen werden. Das heisst, es gibt immer mehrere Perspektiven, wie der Berater einen Raum betrachtet oder diesen gedanklich schafft. Dabei muss er Hypothesen bilden, um sich an der Ausgangslage eines Systems zu orientieren, was die beiden Autoren als die Charakteristika „systemischer Haltung“ (S. 39) bezeichnen. Zur Begriffsbestimmung von Haltung machen die Autoren einige systemische Aussagen (S. 40), die wie folgt zusammengefasst werden können:

- Es gibt keine Objektivität; es wird vom System oder dem Individuum immer nur ein Ausschnitt gezeigt, der durch den Berater immer subjektiv verstanden wird.
- Zudem werden die Widersprüche aufgeführt, die sehr unterschiedlich oder sehr vielfältig sein können, aber zum Leben gehören. Es können dies innere Seiten oder Stimmen sein, die z.B. eher dunkel sind und zu Konflikten führen, gleichzeitig aber auch Entwicklungschancen bieten.
- Es geht darum, einen gewissen Sinn, ein typisches Muster, das ein Individuum oder System mit sich bringt, zu erkennen. Dabei kann im Schlechten etwas Gutes gefunden werden – wie die Idealisierung einer Situation – oder im Guten etwas Schlechtes, wenn es problemorientiert gesehen wird.

- Bei der systemischen Haltung gibt es keine Schuldigen, vielmehr sollen Beziehungsmuster, Denkschienen und Sichtweisen erkannt werden, die sich verändern lassen und ein anderes Verhalten beim Gegenüber ermöglichen. Es sind dabei immer alle für das System verantwortlich und nicht nur der Einzelne.
- Für das Bilden einer Haltung wird als Nächstes das holistische Prinzip<sup>11</sup> genannt. Es gilt für die Autoren die Feststellung, dass immer alles in jeder kleinsten Einheit vorhanden ist und alles mit allem zusammenhängt. Sie zitieren das chinesische Sprichwort: „Im Wassertropfen ist das Meer enthalten.“ (S. 41) Wo immer angesetzt wird, hat es eine Auswirkung auf das ganze System.
- Weiter wird der Rahmen des Betrachtungsfeldes genannt. Wenn eine Sichtweise verändert wird, verändern sich die Wahrnehmungen, Zusammenhänge und Bedeutungen. Dabei kann ein Reframing<sup>12</sup> vorgenommen werden: Was zuvor als sehr negativ gesehen wird, kann sich plötzlich als Chance oder Verbesserung darstellen.
- Entwicklungsprozesse werden durch die Autoren zudem als zeitintensiv beschrieben. Es wird damit ausgesagt, dass lebendige Systeme eine biologische Eigenzeit brauchen. Auf einen bestimmten Zeitpunkt hin ist eine mentale Veränderung beim Individuum nicht machbar, sondern es braucht dazu Zeit und einen Prozess.
- In der Rolle des Beraters wird eine Haltung als Impuls auf dem Weg in eine höhere Problemlösungskompetenz im System gesehen. Dazu passt gut das Bild des Gärtners, der hegt und pflegt, bis das Klima eine Entwicklung im System zulässt. Der Berater muss dabei die Wachstumsbedingungen beachten und diese respektieren, bis sich eine Entwicklung initiieren lässt.

Königswieser und Hillebrand (2015) beschreiben das Thema weiterführend unter dem Titel: „Beziehung zum Klienten und zu sich selbst.“ (S. 41) Als Charakteristikum der Haltung wird eine besondere Qualität in der Beziehung des Beraters zu sich selbst oder zum Kunden beschrieben. Der Berater ist dabei in der Beratung wertschätzend und vertraut und vermittelt die Fähigkeit der Selbsthilfe gegenüber dem Kunden. Mit eingeschlossen ist dabei die Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen als eine Haltung. In Systemen wird auch die Arbeit mit verschiedensten Interessengruppen bzw. Hierarchien genannt. Dabei ist die Allparteilichkeit zu betrachten, in der Berater Anwälte von Ambivalenzen sind. Zudem, schreiben Königswieser und Hillebrand, sind dem Berater die Grenzen der Intervention bewusst. Es muss die Autopoiesis<sup>13</sup> ernst genommen und bei allem Selbstbewusstsein als Be-

<sup>11</sup> „Das holistische Prinzip meint, dass Systeme und ihre Eigenschaften als Ganzes und nicht als Zusammensetzung ihrer Teile zu betrachten sind. Der Holismus vertritt die Auffassung, dass ein System als Ganzes funktioniert und nicht vollständig aus dem Zusammenwirken aller seiner Einzelteile verstanden werden kann.“ (Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 41)

<sup>12</sup> „Mit Reframing ist ein Umdeuten gemeint. Dabei wird das Erleben der „Wirklichkeit“ so verändert, dass eine Situation neu betrachtet werden kann. Der Kunde kommt dabei aus seiner tunnelartigen, stark eingegengten und häufig sehr negativen Sichtweise einer Situation. Durch die Umdeutung wird die Situation in einen anderen Rahmen gesetzt und möglicherweise die Erfahrung verändert.“ (Lippmann, 2013a, S. 451)

rater die Bescheidenheit als Haltung mitberücksichtigt werden. In der systemischen Beratung müssen zudem das Feedback oder die Rückkoppelung als Lernen und Steuern vorhanden sein. Es wird von einer Selbstverantwortung und von Selbstheilungskräften lebendiger Systeme ausgegangen. Diese gilt es zu aktivieren und der Berater macht sich damit beim Kunden oder einer Organisation anschlussfähig. Zudem ist der Berater so trainiert oder konditioniert, dass er in der Regel die Ressourcen und Potentiale bei einem Kunden oder bei Systemen sieht. Dabei versucht er nicht über die Defizite, sondern über positive Zukunftsbilder zu arbeiten. Diese Möglichkeiten halten sich an das, was gut läuft oder wo der Erfolg garantiert ist. Mit diesen Visionen können Haltungen entwickelt werden, die beim Kunden neue Handlungsmöglichkeiten hervorbringen und dazu führen, dass eingeschliffene Denk- oder Verhaltensmuster verlassen werden. Dabei werden Blockaden gelöst, die Handlungen kommen wieder in Fluss und der Betroffene kann sich selbst weiterhelfen.

Haltung bedeutet permanente Arbeit an sich selbst. Dabei geht es um die Regulierung zwischen sich laufend mit Interesse auf die Situation einzulassen und gleichzeitig die Distanz zum Kunden zu wahren. Die emotionale Resonanz dient dem Berater als Information, die er nutzen kann, um sich selbst zu reflektieren. Dabei müssen blinde Flecken, Fehler, Werte und Grenzen akzeptiert werden. Das Aushalten dieser Einflüsse gibt schlussendlich Sicherheit und führt so zu einer professionellen Stabilität (Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 42).

Folgender roter Faden mit all seinen Bildern, Werten und Einstellungen, welche die systemische Haltung nach Königswieser und Hillebrand ausmachen, wurde gefunden. Trotzdem kommt es beim Berater zu Paradoxien und Widersprüchen, die er mit seinen Handlungen ausbalancieren muss. Er soll die in der Folge genannten Pole integrieren und mit dem nötigen professionellen Gespür ausbalancieren, was eine wichtige Anforderung ist:

- Reflexion, Lernen aus Feedback bei gleichzeitiger Spontaneität und Intuition
- Selbstbewusstsein bei gleichzeitiger Bescheidenheit
- Lernen, Forschen, Entdecken, Neugierde, Nichtwissen bei gleichzeitig klar vertretenen Metanormen, Abgrenzungen, Wissen und Positionierung auf der Prozessebene
- Betroffensein und Engagement bei gleichzeitigem Distanz-wahren-Können und Gelassenheit
- Verantwortungsgefühl und Spaß am Spielerischen
- Sicherheit geben und gleichzeitig auch konstruktiv irritieren
- Sowohl harte Fakten als auch weiche Faktoren einbeziehen

---

<sup>13</sup> Autopoiesis oder Autopoiese ist der Prozess der Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems; siehe auch die Entelechie nach Aristoteles, der einen ähnlichen Vorgang der Selbsterhaltung des Individuums beschreibt. (Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 41)

- Verändern und gleichzeitig Bewahren
- Entschleunigung bei gleichzeitiger Effizienz (Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 43)

Aus diesen beschriebenen Haltungsdimensionen heraus ergibt sich eine Orientierung und es entsteht eine Haltungsbalance zwischen den Polen, die durch den Berater eingehalten werden soll.

Das Suchen nach einer inneren Haltung ist für den Umgang mit Kunden in der Beratungsarbeit und mit sich selbst wesentlich. Damit der Berater Haltungen entwickeln kann, braucht er einen Orientierungs- und einen Bezugsrahmen als Grundlage (Annahme des Autors).

Der Orientierungsrahmen beinhaltet theoretische Konzepte, die für die professionelle Grundhaltung des Beraters in der Arbeit mit Kunden und Organisationen von Bedeutung sind. Unter dem Bezugsrahmen hingegen versteht der Autor ein Wertevokabular, das situativ herangezogen werden kann und sich in der konkreten Auseinandersetzung mit dem Kunden anwenden lässt.

Das heisst, der Orientierungsrahmen ist eine Art Grundlage, die der Berater unabhängig vom System, das er begleitet, braucht. Der Bezugsrahmen kommt in unvorhergesehenen Situationen bei Handlungen oder Aussagen des Kunden zur Anwendung.

Der Orientierungs- und der Bezugsrahmen stellen eine innere Denkwelt des Beraters dar, welche beim Gegenüber eine positive Wirkung erzielt. Das Ziel der Rahmen ist es, den Zugang und die Beziehung zum Kunden zu erleichtern. Das heisst, je mehr Gedanken zum Gegenüber vor einer ersten Begegnung angestellt werden, desto eher kann dem Kunden erfolgreich begegnet werden. Die Denkwelt ist jedoch nicht nur durch abstraktes Denken geprägt; vielmehr gehören auch die Gefühle dazu, die der Berater in der Begegnung mit dem Kunden hat. Die Gefühle sind Resonanz oder Selbstreferenz beim Berater und müssen bei einer Begegnung mit dem Kunden zwingend berücksichtigt werden.

Im nächsten Abschnitt werden Bedingungen des Beraters dargestellt, welche aus dem Orientierungsrahmen mit theoretischen Konzepten unterlegt sind, die für die Beziehungsarbeit mit einem Kunden relevant sind. Daraus sind Handlungen abzuleiten – sprich: handlungsleitende Prinzipien<sup>14</sup> –, die für die Beziehung zum Kunden von Vorteil sind. Ingredienzen für Haltung oder die oben genannten Orientierungs- und Bezugsrahmen sind:

- Werte

Eine der wichtigsten Grundlagen sind die Werte, an denen wir uns im täglichen Umgang miteinander orientieren; sie bestimmen, was ein Individuum darf und was nicht. Der Wert hat dabei die Funktion eines moralischen Imperativs für das Individuum, um in der Gesellschaft anschlussfähig zu bleiben. Umgekehrt wird das Individuum gesellschaftlich akzeptiert, wenn

<sup>14</sup> „Handlungsleitende Prinzipien beschreiben einen Komplex an Normen oder Werten, an die sich eine Gruppe oder ein Team in der sozialen Arbeit hält. Das Individuum muss über Werte und Normen verfügen, an denen es sein Handeln orientiert. Aufgrund derartiger Prinzipien entscheidet das Individuum – Autonomie im personalen und sozialen System vorausgesetzt – welche der in einer gegebenen Situation potentiell aktualisierbaren Rollenerwartung und Selbsterwartungen es berücksichtigen und in seiner Handlungsstrategie realisieren kann und will.“ (Suter, 2015)

es gewünschte, erstrebenswerte Eigenschaften, Qualitäten und Ideale lebt, die als Werte umschrieben werden und dem Individuum nicht immer bewusst sind; sie sind eher Gedanken und Gefühle, die mit Bedürfnissen verbunden sind.<sup>15</sup>

- Bedürfnisse

Bedürfnisse beeinflussen das Handeln des Individuums, seien dies die Sicherheit, die ein Individuum braucht, die Beziehung, die Selbstwirksamkeit, aber auch die Spiritualität, die dem Individuum zusätzlich Orientierung gibt. Bedürfnisse wie Sicherheit und Bindung sind wesentliche Grundlagen, damit eine Beziehung zu anderen gestaltet werden kann, und Bestandteil für das Entwickeln von Haltung.<sup>16</sup>

- Sinnhaftigkeit

Der Sinn einer Interaktion mit einem Individuum hat einen hohen Stellenwert. Die Bedeutsamkeit einer Handlung, sei sie symbolisch oder konkret, hat eine bestimmte Wirkung auf den Aufbau einer Haltung. Kommt eine Haltung zum Tragen, ist ein Berater in der Interaktion mit dem Individuum in der Regel erfolgreich.<sup>17</sup>

### **3.1.1 Definition von Haltung aus Sicht des Autors**

Indem der Berater die Bedürfnisse, Werte und die Sinnhaftigkeit des Kunden antizipiert, schafft Haltung die Voraussetzung, einen gelingenden Beratungsprozess entstehen zu lassen.

Während Königswieser und Hillebrand (2015) eher ein Modell beschreiben, wie Haltung angewendet werden kann, handelt es sich bei der hier vorgeschlagenen Definition um eine Analyse des Begriffes. Dabei sind die Werte, Bedürfnisse und der Sinn des Kunden ausschlaggebend, wie eine Haltung entwickelt werden kann. Es gilt, diese Theoriebausteine zu betrachten und sie im Sinne eines Orientierungsrahmens gegenüber der Ausgangslage (Kunde/System) anzuwenden.

### **3.2 Definition eines Beratungsprozesses**

Für die Definition des Beratungsprozesses werden Gedanken und Überlegungen von Schein (2010, S. 19ff.) übernommen. Bei der Definition der Prozessberatung<sup>18</sup> geht Schein von der Philosophie des Helfens aus, einer Hilfeleistung für den Einzelnen bis zu Organisationen, die

---

<sup>15</sup> «Werte», siehe Bibliographie.

<sup>16</sup> Klaus Grawe postuliert aufgrund seiner wissenschaftlichen Untersuchungen, dass jeder Mensch bestimmte Grundbedürfnisse hat. (<https://www.klaus-grawe-institut.ch/blog/1205/>) (Zugriff am 27.03.2019)

<sup>17</sup> Sinnhaftigkeit beschreibt Aaron Antonovski in seiner Salutogenese als: „Das Ausmaß, in welchem eine Person das Leben als sinnvoll empfindet. Wer das Leben als sinnvoll empfindet, für den lohnt es sich, Energie in die vom Leben gestellten Probleme und Anforderungen zu investieren, sich einzusetzen und sich den Herausforderungen zu stellen.“ (Antonovski, 1997, zitiert bei Cassée, 2015, S. 48)

<sup>18</sup> Der Autor nimmt in diesem Text eine Wortumkehrung vor, wobei die Wortbedeutung synonym bleibt: „Das, was sich zwischen einem Helfer und dem Menschen dem geholfen wird, abspielt, ist das, was ich »Prozessberatung« nenne.“ (Schein, 2010, S. 21).

mit verschiedensten Haltungen oder Prinzipien unterstützt werden. Einem menschlichen System (und einer Organisation, Annahme des Autors) kann nur geholfen werden, sich selbst zu helfen. Der Berater weiss dabei nie genug über die gegebene Situation und Kultur einer Organisation, um bestimmte Massnahmen zur Behebung der Probleme empfehlen zu können. Ziel der Prozessberatung ist der Aufbau einer effektiv helfenden Beziehung. Schein geht auf die Fähigkeit des Beraters ein, die Helferrolle anzunehmen, wenn darum gebeten wird. Es ist die zwischenmenschliche Beziehung, die im Fokus steht, und nicht nur eine offizielle Helfer-Klienten-Beziehung.

Wichtigste Grundlage von Scheins Schrift sind die drei Beraterrollen: die des Experten, die des Arztes oder die des Prozessberaters. In der ersten Rolle nach dem Expertenmodell weiss der Berater von Beginn an nach dem Gebot „telling and selling“ (Schein, 2010, S. 25), wie gehandelt werden soll. Der Kunde kauft dabei Informationen vom Berater ein; dieser verkauft Lösungen und Techniken an den Kunden, nach denen jener sich richten kann. Der Klient gibt in dieser Beratungsform Macht ab und wird abhängig von dem, was ihm der Experte liefert. Dies kann beim Kunden ein ungutes Gefühl hervorbringen.

Bei der Rolle im Arzt-Patienten-Modell geht es Schein (2010, S. 30ff.) um ein Überprüfen des Zustandes einer Organisation. Dabei gilt es herauszufinden, was in der Organisation nicht mehr funktionstüchtig ist und verändert werden soll. Inwieweit hat der Klient genau definiert, welche Person, Gruppe oder Abteilung krank oder therapiebedürftig ist? Diese Fragen führen in der Beratungssituation dazu, dass die Beratung nicht auf Augenhöhe mit dem Kunden stattfindet. Der Kunde kann dadurch vom Berater und seinem Wissensvorsprung abhängig werden.

Die Prozessberatung ist nach Schein (2010, S. 37ff.) ein Miteinbeziehen des Kunden in einen Prozess, den der Berater begleitet und unterstützt. Er geht nach dem Prozessberatungsmodus vor, bei dem er nicht weiss, was verändert werden soll. Es ist nur der Wunsch des Kunden vorhanden, etwas zu verändern und dazu die Hilfe des Beraters in Anspruch zu nehmen. Diese Grundhaltung beschreibt Schein mit zehn Prinzipien, die in allen drei Beratungsrollen eine Funktion haben. Der Unterschied zwischen einem Prinzip und einer Haltung ist nach Überlegung des Autors folgender: Das Prinzip ist eher eine starre Basis für eine Überlegungs- und Handlungsweise, wohingegen die Haltung eine zurückhaltende und flexibel veränderbare Grundlage für die Arbeit mit dem Kunden darstellt.

Die vier für das vorliegende Thema zentralen Prinzipien sind:

- **ERSTES PRINZIP: *Versuche stets zu helfen.*** Beratung bedeutet zu helfen. Es versteht sich von selbst, dass ich ohne die Bereitschaft, zu helfen und daran zu arbeiten, wohl keine helfende Beziehung herstellen kann. Jeder Kontakt sollte, soweit möglich, als hilfreich wahrgenommen werden. (S. 24)

- *DRITTES PRIZIP: **Setze dein Nichtwissen ein.*** Ich kann meine innere Realität nur entdecken, wenn ich zu unterscheiden lerne zwischen dem, was ich weiß, was ich zu wissen glaube, und dem, was ich wirklich nicht weiß. Ich kann nicht entscheiden, was die aktuelle Wirklichkeit ist, wenn ich spüre, was mir über die Situation nicht bekannt ist, und ich nicht so weise bin, mich danach zu erkundigen. (S. 30)
- *FÜNFTE PRIZIP: **Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten.*** Meine Aufgabe ist es, eine Beziehung aufzubauen, in der der Klient Hilfe findet. Es ist nicht meine Aufgabe, mir die Probleme des Klienten selbst aufzuladen, noch meine Aufgabe, Rat und Lösungen für Situationen anzubieten, die ich nicht selbst durchlebe. Fakt ist, dass nur der Klient mit den Folgen und der Lösung leben muss, ich ihm also nicht die Verantwortung dafür abnehmen kann. (S. 39)
- *NEUNTE PRIZIP: **Alles liefert Daten; Fehler wird es immer geben, sie sind die wichtigste Quelle neuer Erkenntnisse.*** Wie sorgfältig ich auch die hier genannten Prinzipien beachte, ich werde dennoch das eine oder andere tun und sagen, das zu unerwarteten und unerwünschten Reaktionen seitens des Klienten führt. Aus diesen muss ich lernen und um jeden Preis eine Abwehrhaltung, Scham- und Schuldgefühle vermeiden. Ich kann nie genug über die Wirklichkeit des Klienten wissen, um Fehler vollkommen ausschließen zu können. Doch Fehler führen zu Reaktionen, aus denen ich wiederum sehr viel über die Wirklichkeit des Klienten lernen kann. (S. 73)

Neben den oben genannten Helfermodellen (Experten-, Arzt-Patienten- und Prozessberatungsmodell) gibt es die in diesem Text beschriebenen vier Grundprinzipien, die für das Bilden von Haltung entscheidend sind. Bevor es überhaupt zur Wahl eines Modells kommt, ist es für den Berater wichtig, das Prinzip „versuche stets zu helfen“ (S. 24) als bewusste Haltung zur Geltung zu bringen. Es können dabei nicht alle drei Modelle oder Rollen gleichzeitig angewendet werden. Der Berater muss fähig sein zu erkennen, was bei ihm oder den Personen im Beratungssetting vorgeht und diese Wirklichkeiten der Situation verstehen. Projektionen und Klischees muss der Berater als psychologisches Wunschdenken loslassen und die Kultur sowie das Denken der äusseren Realität annehmen. Daraus entsteht mit den Beteiligten ein wechselseitiger Prozess, bei dem es für den Einzelnen keine objektive Realität gibt. Um eine grösstmögliche Realität zu erschliessen, hilft eine gemeinsame Entschlüsselung der Erkenntnisse mit dem Gegenüber. Damit können die aktuellen Annahmen und



Wahrnehmungen diese Realitäten schaffen und eine Verbesserung der Situation kann erzielt werden.

Der Berater muss in der Lage sein zu erspüren, was er vom System noch nicht weiss und den Prozess des Suchens aus den „Tiefen des Nichtwissens“ (S. 29) mit dem Gegenüber eingehen. Dazu muss der Berater sich durch seine Vorurteile hindurcharbeiten und manche Abwehr überwinden. Durch einen erfolgreichen Zugriff auf die Bereiche der Ignoranz des Beraters kann schlussendlich eine echte gegenseitige Erforschung stattfinden.

„Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten.“ (S. 39) Prozessberatung konzentriert sich zu Beginn auf den Aufbau einer Beziehung, die es dem Kunden und dem Berater erlaubt, sich mit der Wirklichkeit auseinanderzusetzen. Das Eingehen auf eine Beziehung ist als eine erste Intervention zu betrachten, bei der sich ein Prozess zwischen dem Berater und dem Kunden und dem jeweiligen Umfeld entwickelt. Das Modell der Prozessberatung ist dazu da, dem Kunden vor allem dabei zu helfen, die Initiative zu behalten und eine gewisse Diagnosefertigkeit zu erlangen, um seine Probleme zu identifizieren. Die Probleme bleiben die des Kunden; nur er weiss, wie verflochten die Situation ist und welche Massnahmen in seiner Kultur für die Lösung angebracht sind.

„Alles liefert Daten; Fehler wird es immer geben, sie sind die wichtigste Quelle neuer Erkenntnisse.“ (S. 73) Dem Berater kann durchaus ein Fehler unterlaufen, indem er z.B. die Interventionsebene falsch gewählt hat und der Kunde angespannt oder ablehnend reagiert. Für den Berater ist es dabei wichtig zu erkennen, dass gerade die Reaktion des Kunden wiederum Informationen zur Ausgangslage liefert. Was immer in der Interaktion mit dem Kunden vorfällt, kann für die Weiterarbeit genutzt werden. In den Gesprächen mit dem Kunden unterlaufen ständig Fehler; sich von diesen nicht entmutigen zu lassen, sondern sie als einen neuen Lernaspekt zu sehen, ist für den Berater von Nutzen. Er muss sich dabei ständig neu auf die Ausgangslage einstellen, seine Arbeitsweise verfeinern und sein Nichtwissen einsetzen, um Neues aus dem Kundensystem zu erfahren.

### **3.3 Definition von ‘gelingend’**

Dieser Begriff ist nicht einfach zu definieren. Das Prädikat gelingend ist aus Sicht des Autors mit einem Ziel verbunden, das er im Laufe seiner sozialpädagogischen Arbeit als Massstab für die Arbeit mit den Kunden aufgebaut hat. Mit dem Ziel gelingend steht ein lösungsorientierter Ansatz im Zentrum, das den Kunden wertschätzend in einen positiven Flow bringt, damit dieser neue Perspektiven in seiner Ausgangslage sieht. Ganz bewusst wendet der Berater drei methodischen Grundwerte, das Priming, das Pacing und das Utilisieren (Schmidt, 2016), als Haltung an.

### 3.3.1 Priming

Die Realität wird durch das Individuum laufend konstruiert und entsteht laut Schmidt (2016, S. 40) durch innere Stimmen, die das Aussen kommentieren. Diese Konstruktion von Realität zeigt, wie Individuen durch eigene Gedanken ihre Lebenswelt gestalten und wahrnehmen. Mit dem Priming entsteht ein Vorgang, der bewusst geschaffen wird und den Kunden und seine Sichtweise in eine bestimmte Richtung führt. Schmidt (2016) nennt diesen Vorgang die Aufmerksamkeitsfokussierung und meint damit eine artikulierte Beeinflussung durch den Berater, welche eine Wirkung auf den Kunden hat. Er schreibt: „Priming meint eine Art von Bahnung von Assoziationen, abgeleitet von engl. „Zündung“: gemeint ist eine assoziative Voraktivierung von Teilen des semantischen<sup>19</sup> Wissens durch einen Hinweisreiz = prime.“ (S. 40) Der Begriff „Zündung“ hat eine wichtige Bedeutung, da die Bahnung eine positive Stimulation (physiologische Reaktion) beim Kunden hervorruft. Mit einem bestimmten Wort oder einer Aussage fokussiert der Berater den Kunden auf ein bestimmtes Thema. Die Aussage hat einen Einfluss auf das Unwillkürliche im Individuum und es kommt durch die positive Beeinflussung durch den Berater in eine „Konversationstrance“ (S. 41). Damit meint Schmidt: „Es wird deutlich, wie oft und wie unterschwellig intensiv wir im Alltag zu hypnotischen Prozessen eingeladen werden [...], wie oft wir uns z.B. durch innere Dialoge und andere Selbstkommunikationen selbst hypnotisieren, ohne es zu wollen.“ (S. 42) Die Trance beschreibt er als einen hypnotischen Vorgang, in dem sich das Individuum im Alltag ständig bewegt.

### 3.3.2 Pacing

Der zweite Wert, der einen gelingenden Prozess ermöglicht, ist das Pacing. Es ist beim Berater ein Rollenverständnis, mit dem er dem Kunden Wertschätzung entgegenbringt und sich auf dessen Erleben einstellt. Dabei gibt der Berater seine eigene Position nicht auf und bleibt seinen Bedürfnissen und Bedingungen treu. Diese Art der Kooperation mit dem Kunden ist eine Grundhaltung, die im Beratungskontext durch den Berater dauerhaft angestrebt wird. Sie gehört zu den Grundlagen einer gelingenden Beratung und zeigt einen wichtigen Baustein der Haltung auf. Schmidt (2016) erwähnt folgende Beschreibung von Wertschätzung:

[...] dass ihre [der KlientInnen] bisherigen Erlebnismuster, so leidvoll sie auch gewesen sein mögen, eigentlich Ausdruck eines umfassenden, gesunden Wissens waren (und keineswegs Ausdruck von Unfähigkeit) in dem Sinne, dass ihr intuitives unwill-

---

<sup>19</sup> „Das semantische Gedächtnis umfasst das Weltwissen eines Menschen und ist in semantischen Netzwerken organisiert. Das semantische Gedächtnis umfasst dabei das gesamte Faktenwissen, das ein Mensch im Laufe seines Lebens anhäuft, also gemeinhin sein Allgemeinwissen.“ (Stangl, 2019)

kürliches Wissen ihnen durch die Probleme signalisiert, dass etwas fehlt, und zwar von dem, was der Organismus als unbedingt nötig ansieht. (S. 89)

### **3.3.3 Utilisieren**

Das Konzept der Erikson'schen Hypnotherapie (Schmidt, 2016, S. 92ff.) geht davon aus, dass der Berater alles, was der Kunde in eine Beratung mitbringt, in die eigenen Beiträge einbindet und nutzt. Dabei werden Teile der nicht erfolgreich versuchten Lösungsfindung des Kunden durch den Berater nicht abgewertet, sondern vielmehr in die Lösungssuche miteingebunden, damit eine weitere Möglichkeit entsteht, um mit dem Kunden zusammen ein neues Erleben eines Problems zu erarbeiten. Dabei muss die Problemtrance des Kunden akzeptiert werden und kann mit einer neuen Sichtweise umgedeutet werden. Dieses Utilisieren kann auch als ein Wechsel der Perspektive, die der Berater dem Kunden anbietet, angesehen werden. Dieses Vorgehen ist das Eingehen des Beraters auf die Bedürfnisse und das Erleben des Kunden, was wiederum durch den Berater als Kompetenz des Kunden angesehen wird. Das Erleben wird als Eigenart des Kunden festgehalten und nicht als seine Unfähigkeit. Die Aussagen des Kunden werden damit für den Berater zur Ausgangslage für die Zielfindung für dessen Anliegen. Der Berater soll nur annehmen, was der Kunde unter kritischer Prüfung auch wirklich will.

Die drei Vorgehensweisen führen dazu, dass eine Situation gehalten werden kann, ohne einen Gesichtsverlust beim Kunden herbeizuführen. Dies wird im psychologischen Sprachgebrauch als Containing<sup>20</sup> bezeichnet.

## **4. Erste Frage: Welche relevanten Überlegungen muss sich der Berater machen, um die dem Gegenüber entsprechende Haltung zu erreichen?**

### **4.1 Systemische Schleife und Hypothesen**

Damit die These „Haltung schafft die Voraussetzung für einen gelingenden Beratungsprozess“ untersucht werden kann, ist eine wichtige Vorgehensweise die systemische Schleife (Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 24), die Grundlagen enthält wie das Bilden von Hypothesen. Diese werden im Voraus oder während einer Beratung im Umgang mit einer Person oder einem System aufstellen. Erste Hypothesen werden aus E-Mails oder telefonischen Anfragen formuliert und bilden die Grundlagen für die Beratung. Hypothesen werden auf

---

<sup>20</sup> „Containing bezeichnet in der Psychologie einen Vorgang, in dem Psychotherapeuten die Projektionen von Patienten vorerst aufnehmen, ohne die eigenen Emotionen, die durch diese Projektionen ausgelöst werden, zu agieren – also reagierend zu erledigen. In einem zweiten Schritt verwandelt der Psychotherapeut das Aufgenommene, das dem Patienten unerträglich ist, in sich in etwas Erträgliches und gibt es ihm in einem dritten Schritt zurück.“ (Auchter T. & Strauss L., 1992, S. 51). Der Autor versteht darunter noch weiterführend das Halten einer Situation, ohne einen Gesichtsverlust der im Setting beteiligten Personen.

verschiedenen Ebenen angedacht – sei dies zum Kunden selbst oder zu seinem Arbeitskontext, auf der Ebene des Teams oder der Firma. Es gibt diverse Frageformen, die für das Bilden von Hypothesen oder das Erkennen von Bedürfnissen bedeutsam sind. Dazu eignen sich unter anderem die zirkulären Fragen<sup>21</sup>, die dazu führen, dass zum Gegenüber bestimmte Überlegungen angestellt werden. Gute Hypothesen zu bilden, ist eine der Vorgehensweisen der systemischen Schleife von Königswieser und Hillebrand. Dazu macht Krizanits (2015) folgende Aussagen:

Kern des Action-Research-Ansatzes<sup>22</sup> ist »die gezielte Erforschung der Bedingungen und Auswirkungen der Handlungsmuster in einem sozialen System« – d.h. die Bildung von Theorie über die gelebte Praxis – und darauffolgend »die gezielte Suche nach Handlungsoptionen für das System« – d.h. eine theoriebasierte Praxisgestaltung. Hier liegt der Unterschied zum Handeln auf der Basis von Alltagstheorien. (S. 57, Zitate ohne Quellenangabe)

Damit sich Hypothesen schaffen lassen, werden Beschreibungen aus einem ersten E-Mail oder telefonischen Gesprächen aus der Lebenswelt des Kunden mit theoretischen Grundlagen und dem Erfahrungswissen des Beraters interpretiert und verstanden. Es kann auch sein, dass erste somatische Marker oder Gefühle beim Berater entstehen, die seine Annahmen oder Hypothesen zusätzlich beeinflussen.

Es ist oft praktischer, von Thesen und Annahmen in der Beratung zu sprechen. Diese zwei Begriffe sind wie Spuren, die in eine Richtung weisen, jedoch noch nicht definitiv und abschliessend eine Ist-Situation beschreiben. In der psychodynamischen Therapie spricht man dagegen auch von Deutungen. Im systemischen Sprachgebrauch sind Hypothesen Interpretationen der Handlungsmuster in einem sozialen System, die charakteristische Funktions- und Sinnzusammenhänge in einem Kontext erfassen wollen. Sie versuchen, den verborgenen Sinn von Problemen zu erfassen. Zusammenfassend beschreibt Krizanits (2015, S. 57) die Hypothesen in folgender Weise: Gute Hypothesen haben eine erklärende Kraft und sollen die Möglichkeiten des Beraters beim Individuum oder einer Gruppe erweitern. Und gute Hypothesen führen dazu, dass sich das Gegenüber in seinen Mustern wiedererkennt, diese positiv nutzen oder dieses Handeln für sich ändern kann. Hypothesen können positiv genutzt werden, was die These „Haltung schafft Voraussetzung für einen gelingenden Beratungsprozess“ zusätzlich stützt. Weiter muss in Betracht gezogen werden, dass vorhandene Irritatio-

---

<sup>21</sup> „Zirkuläre Fragen ersetzen das linear-kausale durch zirkulär-kausales Denken. Die hauptsächliche Grundlage dazu bildet die in der Kommunikationstheorie bekannt gewordene These, wonach sich an einer Situation beteiligte Personen in ihren Interaktionen gegenseitig beeinflussen. Zirkuläre Fragen können helfen, die Komplexität der Beeinflussung aufzuzeigen.“ (Lippmann, 2013b, S. 110)

<sup>22</sup> „Kurt Levin definiert die Form des Forschungsprozesses im Action-Research-Ansatz als Spirale von aufeinanderfolgenden Schleifen, die jeweils aus einer Schrittfolge von Planung und Durchführung von Handlungen mit anschließender Datenerhebung über ihre Auswirkungen besteht.“ (Krizanits, 2015, S. 28)

nen (Krizanits, 2015, S. 59), die durch den Berater wahrgenommen werden, mit dem Kunden geprüft und diesem zum richtigen Zeitpunkt als Intervention gespiegelt werden.

Neben der Grundlage für eine systemische Betrachtungsweise sind die Bedürfnisse beim Individuum ein Umstand, mit dem entweder gelingend gearbeitet werden oder Widerstand<sup>23</sup> entstehen kann. Auch haben die Bedürfnisse einen entscheidenden Einfluss auf den Beratungsprozess.

#### **4.2 Relevanz der Bedürfnisse**

In der Arbeit als Berater ist es eminent wichtig, seine Bedürfnisse zu kennen. Sind die Bedürfnisse unerkannt oder unbewusst, führen sie zu Unsicherheit oder Angst, die wiederum Blockaden oder einen Widerstand entstehen lassen, die nur durch laufende Reflexion gelöst werden können. Angst ist in der Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow (1943, S. 388ff.) mit dem Grundwert der Sicherheit verknüpft. Wenn Sicherheit – und damit verbunden Kontrolle und Orientierung – in einem Setting fehlt, kompensiert der Berater dies mit Angst. Projektionen und ev. Übertragungen sind dabei unbewusste, vorgeprägte Verhaltensmuster oder Erfahrungen (Abwehr, Widerstand, Ohnmacht) aus früheren Situationen, auf die er zurückgreift und mit denen er neue Situationen zu bewältigen versucht. In der Interaktion mit Individuen führt dies zu Verhaltensweisen, die in der Situation oder dem Setting nicht zielführend sind. Missverständnisse des Beraters können beim Gegenüber zu Verletzungen führen, die – wenn sie zu Beginn eines Gesprächs oder mit neuen Gesprächspartnern geschehen – meist nicht mehr rückgängig gemacht oder korrigiert werden können. Dies kann beim Kunden dazu führen, dass er eine Beratung abbricht.

Die eigene Sicherheit beim Einstieg in ein neues unbekanntes Setting setzt voraus, dass eine Haltung vorhanden ist, die der Kontrolle und Orientierung entspricht. So ist es möglich, sich in einer neuen Gruppe Zugehörigkeit zu verschaffen oder aber auch handlungsfähig und damit anschlussfähig zu bleiben. Zentral dabei sind der Selbstwert<sup>24</sup> und die damit verbundene Identität als Beratender. Deshalb kann festgehalten werden: Je besser der Berater die eigenen Bedürfnisse kennt, desto eher kann er die des Gegenübers wahrnehmen und einschätzen. Das Erfahrungswissen ist sicher ein unterstützender Faktor, jedoch führt die Kenntnis der Bedürfnisse dazu, weitere Sicherheit im Beratungsprozess zu erlangen. Dazu gehören neben den Bedürfnissen auch die Gefühle, die beachtet werden müssen. Nimmt der

---

<sup>23</sup> „Widerstand: BEDEUTUNG IN DER PSYCHOTHERAPIE: In der Psychoanalyse bezeichnet »Widerstand« oder »Abwehr« vor allem die Verweigerung gegenüber dem Arbeitssetting (freie Assoziation des Klienten und Deutung durch den Therapeuten). Die psychoanalytische Frage lautet, wie der Therapeut den Widerstand des Klienten überwinden bzw. sogar brechen kann; die gestalttherapeutische Frage lautet, ob (bzw. wann und unter welchen Bedingungen) der Therapeut den Widerstand des Klienten überhaupt auflösen kann.“ (Doubrawa & Blankertz, 2005, S. 323)

<sup>24</sup> Selbstwerterhöhung: Jeder Mensch hat vier Grundbedürfnisse (Orientierung/Kontrolle, Lustgewinn/Unlustvermeidung, Bindung, Selbstwerterhöhung/-schutz), die evolutionär angelegt sind und nach Bedürfnisbefriedigung streben. (Grawe, 2004, S. 230)

Beratende diese bei sich z.B. in der Kommunikation mit sich selber als inneres Team<sup>25</sup> wahr, kann eine Beratung erfolgreich werden.

Damit die Bedürfnisse des Gegenübers noch besser eingeschätzt werden können, braucht es laut Doppler (2017) Klarheit und Sicherheit:

- Menschen möchten wissen, was los ist, wo es lang geht; sie möchten den Sinn einer bestimmten Sache verstehen. Sie wollen *Klarheit*. [...]
- Menschen lieben keine Überraschungen, außer positive. Sie möchten *Sicherheit*. Sie möchten einigermaßen vorhersehen können, was auf sie zukommt, sich darauf einstellen und planen können. (S. 77)

Deshalb ist es aus Sicht des Beraters wichtig, dass er sich auf sein Gegenüber einstellen kann, sich von ihm ein Bild macht oder es mit der entsprechenden Haltung wenigstens versucht. Also muss die Wechselwirkung im Beratungssetting in Betracht gezogen und gefragt werden: Welches Bedürfnis hat das Gegenüber? Dazu gibt es die Vorgehensweise des virtuellen Positionswechsels, ein Versuch des Beraters, sich in das Gegenüber hineinzusetzen. Dabei wird geprüft, wie die innere Welt des Kunden aussehen könnte, welchen Wunsch er aus seiner Position an das entsprechende Setting hat. Die Beantwortung dieser Fragen durch den Berater ist sicher hypothetisch, mit dem Fachwissen über Bedürfnisse kann er jedoch besser verstehen, was das Gegenüber will. Weiter beschreibt Doppler (2017) unter der Überschrift:

Die Grundbedürfnisse lassen uns rückwärts schauen: In der Vergangenheit kennen wir uns aus, sie befriedigt unsere Grundbedürfnisse. So lange wie möglich beurteilen wir deshalb das Neue, das Zukünftige mit den Augen aus der Vergangenheit. Wir suchen für neue Probleme alte Lösungen. (S. 80)

Dies zeigt, Widerstände oder allenfalls auch Ohnmacht kommen auf, wenn der Berater an seine Grenzen stößt. Das Wissen über Bedürfnisse muss immer in Betracht gezogen werden; mit Widerstand zu arbeiten, bringt in der Regel keine Entwicklung beim Individuum mit sich und es verharrt in seiner Situation. Es braucht beim Berater ein hohes Fach- wie auch Erfahrungswissen, um den Widerstand zu umgehen. Doppler (2017) schreibt,

Wir neigen dazu, zu extrapolieren, das heißt, die aktuelle Lage und ihre Vergangenheit einfach in die Zukunft fortzuschreiben, unter anderem weil wir für eine offene, ungewisse Zukunft keine festen Verhaltensmuster haben, wohl aber für die Vergangenheit. Wir bleiben lieber auf vertrautem Terrain. (S. 85)

---

<sup>25</sup> Das innere Team bezeichnet die inneren Stimmen, die den Berater in einen inneren Diskurs führen und ihn zweifeln lassen. (Schmidt, 2016, S. 58ff.)

Mit dem Wissen über Bedürfnisse und der entsprechenden Haltung dient der Berater mit seinem Selbst als Instrument, das andere Individuen oder Systeme unterstützen kann. Schärmer und Käufer (2017) sagen dazu:

Verbinde dich mit deiner Intention und mache dich zu einem Instrument. [...] [J]e mehr Klarheit wir darüber schaffen können, welchem Zweck und Ziel wir dienen wollen, umso besser können wir zum Instrument werden, das die im Werden begriffene Zukunft entstehen lässt. (S. 201)

Dabei hat sich das Wort ‚dienen‘ in den letzten Abschnitt eingeschlichen. Das Thema Dienen ist zentral für das Erlernen der Rolle<sup>26</sup> als Berater. Mit dem Dienen ist nicht einfach ein aufopferungsvoller Zustand des Beraters gemeint, sondern viel eher eine Möglichkeit, sich professionell auf eine Fragestellung einzulassen und diese gemeinsam mit dem Kunden oder dem Gegenüber zu lösen. Dabei führen Prinzipien oder Haltungen dazu, eine gesunde Abgrenzung zum Kunden aufrechtzuerhalten.

Zusammenfassend kann zum Thema der Bedürfnisse darauf hingewiesen werden, dass der Berater darauf achten muss, welche eigenen Bedürfnisse er in Bezug auf die Beratungsarbeit hat. Ohne Kenntnisse der Bedürfnisse kann die Beratungsarbeit schwierig sein und der Berater wird kaum zu einem Instrument für den Kunden, sodass dieser seine Ziele nicht erreichen kann. Nicht alle Bedürfnisse sind ihm in seiner Rolle als Berater bewusst, jedoch sollte das Bewusstsein durch Erfahrungswissen und den täglichen Umgang mit Kunden entwickelt werden, denn es gibt auch die Kompetenz des ‚Nichtwissens‘, wie es auch Schein (2010) (vgl. Kap. 3.2, S. 13) als eines der Prinzipien erwähnt hat.

#### **4.3 Relevanz des Einflusses durch den Berater in einer Gruppe oder Organisation**

Bei der systemischen Schleife nach Königswieser und Hillebrand (2015, S. 46) sieht die Vorgehensweise bei einer Organisationsberatung so aus, dass Informationen gesammelt und daraus Hypothesen gebildet werden, um danach Interventionen zu planen und umzusetzen. In der Folge beginnt die Schleife von Neuem und Begrifflichkeiten der Autoren wie die der „Architektur, Design und Werkzeuge“ (S. 54) sind Interventionsebenen, die einer Beratung eine Struktur geben und helfen, den Kontext zu erkennen.

Die *Architektur* bildet dabei den Rahmen des Beratungsprozesses, vergleichbar mit der Struktur eines Hauses oder dem ‚Was‘ der Beratung zu Grunde liegt. Auf dieser Ebene sind Entscheidungen zu treffen, was das Ziel der Beratung ist (sachliche Dimension) und wer die relevanten Teilnehmer dabei sind (soziale Dimension), wie lange ein Projekt laufen soll (zeitliche Dimension) und wo die geplanten Ereignisse stattfinden sollen (räumliche Dimension).

---

<sup>26</sup> Dazu gehören auch die Rollendefinition, die Rollengestaltung und die Rollendurchsetzung, damit in der Rolle als Berater selbstwirksam gehandelt werden kann. (Lippmann, 2013, S. 26)

Bei der Metapher des *Designs* handelt es sich um die Inneneinrichtung, die Ausgestaltung der Räume, was dem Setting entspricht. Dabei geht es um das ‚Wie‘ und kann sich z.B. um einen Workshop handeln, bei welchem die Klarheit als wichtigstes Ziel gesetzt wird (sachliche Dimension), es kann entschieden werden, wer eingeladen wird (soziale Dimension), wie lange der Workshop dauert (zeitliche Dimension) und wie die Gestaltung der Räume und die Sitzordnung (räumliche Dimension) aussehen sollen. Das ‚Wie‘ sind schlussendlich Entscheidungen und auch symbolische Signale.

Die *Werkzeuge* (Techniken), betreffen die operative Interventionsebene, entsprechend den Installationen, Geräten und Werkzeugen im Haus oder dem ‚Womit‘ soll die Veränderung erreicht werden. Dabei gilt es zu berücksichtigen, welches das konkrete Ziel der Intervention (sachliche Dimension) und welches die Zielgruppe (soziale Dimension) ist, welches Timing (zeitliche Dimension) beabsichtigt ist und an welchem Platz genau eine optimale Wirkung von der Intervention zu erwarten ist (räumliche Dimension).

Auch wenn im Beratungsprozess noch keine Interaktion stattgefunden hat, ist der Berater bereits Teil des Systems. Dies veranschaulichen Scharmer und Käufer (2017) mit: „Im sozialen Feld steht der Beobachter gewissermassen mit einem Bein in dem Topf mit kochendem Wasser, das er beobachtet.“ (S. 230) Der Berater wirkt wie ein Radiator der eigene Wärme abgibt, wo auch andere ihre Wärme im Raum abgeben. Seine Anwesenheit vor oder während eines Beratungssettings hat eine Wirkung wie eine Intervention. Diese Form des Im-Feld-Seins des Beraters wird mit der Beschreibung 1., 2. und 3. Ordnung dargestellt und hat für das Gelingen des Beratungsprozesses und den Aufbau einer Haltung einen systemrelevanten Einfluss. Dieser muss berücksichtigt werden, damit einem System möglichst adäquat begegnet werden kann.

Die Beschreibung 1. Ordnung ist eine Konstruktion der Wirklichkeit durch den Berater, der das System zu Beginn beschreibt und Informationen aller Art sammelt, um sich ein eigenes Bild des Systems zu machen.<sup>27</sup> Die Beschreibung bezieht sich auf Informationen, die der Berater unabhängig vom System in Erfahrung bringen kann. Krizanits (2015, S. 31ff.) meint mit der Beschreibung 1. Ordnung eine Beschreibung der Organisation wie Websites, Jahresberichte, Produktbeschreibungen, Mitarbeiterzeitungen etc. Es können Ereignisse sein, die der Berater vor Ort beobachtet, oder auch Geschichten und Erzählungen von Interviewpartnern, die darauf hinweisen, wie Mitarbeitende der Organisation ihre Wirklichkeit selbst verstehen, interpretieren oder konstruieren. Es können auch eigene Resonanzen, Affekte oder Verhaltensmuster des Beraters während der Erhebungen sein.

Die Beschreibung 2. Ordnung erfasst die Interaktion zwischen dem Kunden und dem Berater oder zwischen den Kunden untereinander, was im Sinne einer gelingenden Beratung für den

---

<sup>27</sup> Diese Konstruktion wird durch den Beobachter beschrieben, deshalb heisst diese Wirklichkeitskonstruktion Beschreibung 1. Ordnung. Der Autor verwendet vor allem diese Form, ausser es handelt sich um die Beobachtung des Beraters selbst, dann ist dies eine Beobachtung 3. Ordnung und keine Beschreibung. (Vgl. Krizanits, 2015, S. 31.)



Berater eine methodische Herausforderung ist, was wiederum mit der Beobachtung (nicht Beschreibung) 3. Ordnung in Zusammenhang steht. Dazu schreibt Krizanits (2015): „Haltungen, Sehe-Punkte und Prämissen sind, logisch gesehen, so etwas *wie Beobachtungen* [nicht Beschreibungen, d. A.] 3. *Ordnung*, mit denen sich Berater beim Anfertigen von Beobachtungen 2. Ordnung (über das System) selbst beobachten sollten.“ (S. 43) Es sollen, wie in diesem Abschnitt beschrieben, keine eigenen Bilder, Vorstellungen oder Themen den Blick auf das System verstellen. Für die Beobachtung der 3. Ordnung sind die „Selbstreferenzialität und Rekursivität des eigenen psychischen Apparates weitestmöglich zu überlisten und tragen so zu einer reliablen und validen Untersuchung bei“ (S. 43). Das heisst, das Bewusstsein des Beraters zur Ausgangslage des Gegenübers (Beschreibung 1. und 2. Ordnung) wird beansprucht und sein Selbst muss in der Situation laufend beobachtet (Beobachtung 3. Ordnung) und reflektiert werden. Dabei gilt zu beachten, dass die systemische Schleife verfolgt wird und gedankliche Funktionen oder das Hypothesenbilden durch den Berater auch weiterhin genutzt werden können. Dabei ist für das Bilden von Haltung ein Blickwinkel einzunehmen, in dem beim Berater das Bewusstsein vorhanden ist, dass er immer Teil des Systems ist und seine Einschätzungen zum System, das er berät, immer von einer gewissen Subjektivität geprägt sind und keine eigentliche Objektivität oder Wahrheit vorhanden ist. Die Subjektivität des Beraters ist durch seine Sozialisation beeinflusst und seinen beruflichen Werdegang geprägt, was wiederum eine Konstruktion ist. Dies kann zudem durch die Aussage von Doppler (2017, S. 80) gestützt werden, dass der Einfluss der Bedürfnisse des Beraters diesen immer auf alte Muster zurückwirft und auch die Beobachtungen 3. Ordnung durch diese Muster geprägt sind.

#### **4.4 Zusammenfassung der Relevanz des Einflusses durch den Berater**

Zur Entwicklung einer Haltung, die der Ausgangslage des Kunden entspricht, ist die Beobachtung 3. Ordnung von grundlegender Wichtigkeit. Der Berater selbst muss sich bei der Anfrage bewusst sein, dass bereits Beobachtungen 3. Ordnung von Beginn weg entwickelt werden müssen. Er muss sich bewusst sein, dass es Auswirkungen hat, wenn eine Anfrage an ihn gelangt, dass dies immer eine Resonanz beim ihm selbst auslöst. Er ist schon vor einer ersten Begegnung ein Teil des Kundensystems. Für den Berater ist Haltung ein subjektiver Gedankengang zur Ausgangslage, für einen gelingenden Prozess mit dem Kunden jedoch unumgänglich. Daneben ist zu berücksichtigen, dass der Berater bereits vor einer ersten Begegnung eine Auswirkung auf das Heimatsystem<sup>28</sup> des Kunden hat. Es entsteht ein Einfluss des Beraters mit Beschreibungen 1. und 2. Ordnung auf das System des Kunden.

---

<sup>28</sup> „Therapie und Beratung werden in aller Regel angelegt für die Anliegen der KlientInnen in ihren üblichen Lebenskontexten. Für diese Beziehungssysteme habe ich den Begriff „Heimatsystem“ vorgeschlagen.“ (Schmidt, 2004, zitiert bei Schmidt, 2016, S. 80)

Der erste Kontakt zum Berater oder schon die Überlegung einer Beratung bewirkt auf Seiten des Kunden erste Veränderungen.

Damit Haltung erarbeitet werden kann, braucht es erste Hypothesen, was in der Ausgangslage des Kunden vorhanden sein könnte. Anhand dieser Hypothese werden erste Haltungen und Handlungsweisen ermöglicht. Die Handlungsweisen sind z.B. ganz spezifische Fragen zur Ausgangslage und mögliche Ideen und Gedanken zur Veränderung der Situation des Kunden. Zudem muss jeweils mitberücksichtigt werden, dass der Kontext, in dem ein Kunde steht, wichtig ist für die Hypothese. Dazu kommen Überlegungen, welche Bedürfnisse der Kunde in die Beratung bringen könnte. Es sind Bedürfnisse, bei denen es um Sicherheit, Beziehung oder alternative Möglichkeiten zu handeln geht, damit der Kunde wieder genügend Selbstwirksamkeit und mögliche neue Perspektiven aufbauen kann.

#### **4.5 Zur Rolle des Erfahrungsgedächtnisses im Beratungsprozess**

Das Erfahrungswissen ist ein Aspekt, das den Berater in seiner Arbeit unterstützt; hingegen können Gefühle einen Einfluss haben, die ihn in seiner Arbeit hemmen oder zurückbinden. Sie führen beim Berater zu einer unwillkürlichen Reaktion. Sie beeinflussen ihn, bevor er über die Situation nachdenken kann. Abfedernd wirkt das Erfahrungsgedächtnis, da dieses eine gewisse Ruhe ausstrahlt, wenn die Irritation erkannt wird. Das Erfahrungsgedächtnis wird mit der Dauer der Arbeit in Beratungssettings ausgebildet und kann beim Berater eine Ablehnung des Kunden verhindern. „Dabei ist das Erfahrungsgedächtnis ein Verbündeter in komplexen Systemen. Diese gedankliche Möglichkeit ist ohne Sprache, ist uns unbewusst und vermittelt sich lediglich über diffuse „somatische Marker“, z.B. das berühmte Bauchgefühl, weiche Knie, flaue Lippen usw.“ (S. 39) Während der Cortex nicht schnell, sondern eher im sequenziellen und analytischen Modus arbeitet, ist das Erfahrungsgedächtnis schnell und reagiert mit einer dichten Bilderfolge. Dies geschieht mit dem Limbus, eines Teils des Stammhirnes – der ältere und nicht reflexive, aber leistungsfähigere Teil des Gedächtnisses – und führt schnell dazu, dass eine Logik von „mag ich“ oder „mag ich nicht“ (S. 39) entsteht. Es können Bilder entstehen, die eine Haltung von Wertschätzung oder Neugierde zulassen und damit wird eine Annäherung möglich. Damit dieser Schritt gemacht werden kann, ist es für den Beratungsprozess nötig, wie oben beschrieben, Hypothesen zu entwickeln und so eine natürliche Distanz zum Kunden aufzubauen.

#### **4.6 Berücksichtigung der blinden Flecken und des Widerstandes**

Es ist nicht zu vermeiden, dass der Zugang oder ein Erstkontakt zu einem neuen Kunden scheitern kann. Wie Schein (2010, S. 73) in seinem neunten Prinzip festhält, liefert alles Daten, auch wenn in der Kommunikation mit dem Gegenüber Fehler entstehen oder eine Beratung zu scheitern droht. Daraus gibt es neue Erkenntnisse, die für den Umgang mit dem

Kunden wiederverwendet werden können und anhand derer sich der Berater auf die erlebte Schwierigkeit neu einstellen kann. Durch eine falsche Intervention kann es dennoch zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Kunden zu einem unwiderruflichen Abbruch kommen. Der Kunde erlebt durch seine Projektion gegenüber dem Berater, dass die Zusammenarbeit gescheitert ist und nicht weitergeführt werden kann. Eine zu rasche Erkenntnis der Problemstellung durch den Berater und ihr Benennen hat oft die Auswirkung, dass aus dieser Beurteilung heraus Widerstand entsteht. Deshalb ist es für den Berater von Vorteil, sich nicht zu früh zur Ausgangslage des Kunden zu äussern. Sicher kann der Berater, auch wenn er Informationen sammelt, nicht alle Themen erkennen. Er übersieht Dinge oder die eigene Wahrnehmung ist durch einen blinden Fleck<sup>29</sup> eingeschränkt. Dies gehört bei der Arbeit mit Individuen und Systemen dazu. Fehler dürfen gemacht werden; aus diesen kann wieder gelernt werden.

## 5. Zweite Frage: Was bewirkt Haltung?

### 5.1 Werte und Haltung

Die Werte sind für die Entwicklung von Haltung wichtig, da das Individuum sich an ihnen orientiert, oder sich bewusst oder unbewusst auf sie bezieht. Diese Werte werden im kommenden Abschnitt behandelt.

Die oben (Kap. 3.1, S. 8) genannte Grundlage des Orientierungsrahmens als theoretisches Konzept braucht der Berater unabhängig vom System, das er begleitet. Damit sind Haltungen gemeint, die er im Umgang mit dem Individuum oder dem dazugehörigen Kontext als Grundlage verallgemeinern kann. Dazu kommt ein Bezugsrahmen durch fachlich begründetes Wissen, der bei unvorhergesehenen Situationen, wie bei Handlungen oder Aussagen des Kunden, zur Anwendung kommt. Diese Rahmen stellen beim Berater eine innere Denkwelt dar, welche dazu führt, beim Gegenüber eine positive Wirkung zu erzielen und die Beziehung zum Kunden von Beginn weg zu erleichtern. Geprägt ist der beschriebene Vorgang beim Berater durch eine Resonanz oder Selbstreferenz<sup>30</sup>, die in der Begegnung mit dem Kunden eine positive Wirkung erzeugen können.

Die Werte des Beraters, bewusst oder unbewusst, haben immer einen Einfluss auf die Ausgangslage des Kunden. Die Werte sind aus Sicht des Autors erstrebenswerte Eigenschaften und Ideale, nach denen ein Individuum handelt, um vom Gegenüber akzeptiert zu werden. Diese Werte sind dem Individuum nicht immer bewusst, sie bilden eher eine innere Haltung, die mit Gedanken und Gefühlen verbunden sind. In die Werte integriert sind die Bedürfnisse

---

<sup>29</sup> „Der blinde Fleck ist der Quellort unserer Aufmerksamkeit in uns bzw. um uns. Es ist der Ort, von dem aus wir handeln, wenn wir handeln. Dass dieser blinde Fleck *blind* ist, liegt daran, dass er sich gegenläufig zu unserer normalen, nach vorne gerichteten Aufmerksamkeitsrichtung verhält.“ (Scharmer, 2015, S. 32ff.) Blinde Flecken sind Themen, die der Berater aus seiner privaten und beruflichen Sozialisation heraus nicht mehr erkennen kann und deshalb im zu beratenden System übersieht oder Vorfälle falsch interpretiert (Annahme des Autors).

<sup>30</sup> „Systemtheorie und Hirnforschung sehen das Bewusstsein – das »psychische System« – als einen selbstreferenziellen, rekursiv arbeitenden Apparat, der aufgrund bestehender Bedeutungsgebungen selektive Wahrnehmungen produziert, die in einem geschlossenen Kreislauf wiederum vorgelagerte Bedingungskriterien bestätigen.“ (Krizanits, 2015, S. 33ff.)

des Individuums, die einen Einfluss darauf haben, nach welchen Werten es leben wird. Für den Berater hat das Wissen über Bedürfnisse und ihre Wirkung den Vorteil, vermuten zu können, was das Gegenüber vom Berater erwarten könnte. Die eigenen Bedürfnisse zu kennen, gibt dem Berater eine Ahnung, aus welchen Motiven heraus er das Gegenüber unterstützt. Das Zusammenspiel zwischen Orientierungs- und Bezugsrahmen einerseits und den Kenntnissen der Bedürfnisse andererseits führt dazu, dass der Berater im Umgang mit einem Kunden Sicherheit gewinnt. Mit diesem Wissen der Prozesse oder der gedanklichen Schleife aus Haltungen, der Bezugs- und Orientierungsrahmen sowie der eigenen und fremden Bedürfnisse entsteht beim Berater Klarheit über den Sinn und die Zielsetzung für seine Arbeit.

Ziel ist es, dass dieses Wissen beim Kunden zu einer Öffnung mit alternativen Gedanken kommt, sodass er im Denken wieder beweglicher wird und daraus seine Handlungsmöglichkeiten erweitern kann. Dies hat wiederum eine grosse Wirkung auf seine körperliche Gesundheit, da er auf kommende Situationen agiler reagieren kann und inneren Blockaden entkommt.

Es entsteht in der Interaktion zwischen Berater und Kunde eine Wirkungsweise, in welcher der Kunde neue Erfahrungen machen und adäquat auf Situationen reagieren kann. Dies hat wiederum auf die Umwelt oder den Kontext des Kunden eine Auswirkung und er kommt in seinem Umfeld wieder zu seiner gewünschten Anerkennung. Es kann jedoch sein, dass das Erstarken des Kunden im Kontext eher als unerwünscht betrachtet wird, weil er dadurch an Handlungsoptionen gewinnt und Aufgaben, die er früher übernommen hat, aus dieser Position heraus vielleicht nicht mehr erfüllt. Für den Kunden hat diese Auswirkung auf jeden Fall einen positiven Effekt, der ihn in seiner Wirklichkeit begünstigt.

## **5.2 Wirkung des Beratungsprozesses**

Im Beratungsprozess ist eine der Hauptaussagen: „Versuche stets zu helfen“ (Schein, 2010, S. 24). Bei der Definition der Prozessberatung geht Schein (S. 19ff.) von der Philosophie des Helfens aus, einer Hilfeleistung für den Einzelnen bis zu Organisationen, die mit verschiedensten Haltungen oder Prinzipien unterstützt wird. Dabei legt er Wert darauf, dass einem Individuum nur soweit geholfen werden kann, wie es sich selbst hilft. Der Beratungsprozess mit Zielen wie dem Lösen von Problemen ist die Grundlage einer effektiv helfenden Beziehung. Die Fähigkeit des Beraters muss es sein, die Helferrolle anzunehmen, wenn danach gefragt wird. Die zwischenmenschliche Beziehung steht im Fokus, Scheins Prinzip (S. 30) folgend: nie den Bezug zur Realität zu verlieren, nach dem Wirklichkeitskonzept zu handeln und im Hier und Jetzt<sup>31</sup> wahrzunehmen.

---

<sup>31</sup> „Die Gestalttherapie hat ihr Augenmerk auf der Gegenwart, auf dem *Hier-und-Jetzt*. Wahrgenommen (und erlebt) wird immer in der Gegenwart.“ (Doubrawa & Blankertz, 2013, S.10)

Zudem soll der Berater sein Nichtwissen einsetzen, denn er weiss nie genug über die Situation und den Kontext eines Individuums, um Massnahmen zur Behebung der Probleme zu empfehlen. Der Berater hat die Rolle, den Kunden in einen Prozess miteinzubeziehen, bei dem er nicht weiss, wie diesem geholfen werden soll. Es ist nur der Wunsch des Kunden vorhanden, etwas zu verändern und dazu die Hilfe des Beraters in Anspruch zu nehmen. Der Berater hat verschiedene innere Realitäten: das, was er zu wissen meint und was er wirklich nicht weiss. Hier Unterscheidungen anzustellen und beim Kunden nachzufragen, was ihm fehlt, ist zu Beginn eines jeden helfenden Prozesses unverzichtbar, da nur in diesem Modus herausgefunden werden kann, welche Art von Hilfe gesucht wird. Es ist sehr verführerisch, Macht anzunehmen, die ein Klient einem gibt, um Rat zu erhalten. Der Berater braucht Disziplin, um zu widerstehen und sich gedanklich darüber klar zu werden, was im Augenblick geschieht. Er muss den Kunden auffordern, doch mehr von der Situation zu erzählen, und sich seine eigene Unwissenheit in Bezug auf weitere Schwierigkeiten des Kunden eingestehen. Dieses Vorgehen hat beim Kunden vorerst nicht die gewünschte Wirkung, sein Leiden zu lindern, lässt jedoch bei ihm die Kompetenz, das Problem selbst zu lösen, wachsen. Das Problem und seine Lösung gehören dem Kunden. Der Prozess steht aus Sicht des Beraters im Vordergrund und dieser darf deshalb dem Klienten das Problem nicht abnehmen. Niemand anders als der Kunde hat die Verantwortung für das Problem und er muss eine gewisse Diagnosefertigkeit erlangen, dieses besser lösen zu können. Es muss dem Berater gelingen, beim Hilfesuchenden zwischen dem Experten- oder ev. Arzt- und dem Prozessberatungsmodus (vgl. Kap. 3.2, S. 13) hin und her zu wechseln, um unter keinen Umständen den Klienten in eine Abhängigkeit zu bringen. Das Stärken des Kunden steht im Vordergrund; ein zu grosser Anteil an Expertenberatung schwächt ihn auf Zeit. Diese Vorgehensweise hat eine stärkende, befähigende Wirkung auf den Kunden und lässt ihn seine Kompetenz erweitern, damit er handlungsfähig wird und dies auf Dauer auch bleibt.

### **5.3 Wirkung aus einem „gelingenden“ Vorgehen für den Kunden**

Die nun folgenden drei Haltungen sind eine zwingende Arbeitsweise, um einen gelingenden Einstieg in eine Beratung zu erlangen. Sie führen wiederum zu einer Vertrauensbildung, die das Wohlwollen des Beraters für den Kunden zum Ausdruck bringt.

Mit dem ersten Begriff Priming soll das „Schlechtgehen“ (Schmidt, Dollinger & Müller Kalthoff, 2014, S. 38) des Kunden, dieses Leiden an seiner Ausgangslage oder der Diskrepanz zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand, durch den Berater als ganz eigenes Empfinden des Kunden in entsprechender Weise gewürdigt werden. Er soll die Worte, den Ausdruck des Kunden, so in seine Sprache aufnehmen und annehmen, damit er möglichst empathisch mit der schwierigen Ausgangslage des Kunden umgehen kann. Diese Grundhaltung muss

durch den Berater in einer gelingenden Beratung zur Anwendung oder zum Ausdruck kommen.

Dazu kommt das Pacing (Schmidt et al., 2014, S. 56), das als Anknüpfung zum Priming gesehen und in folgender Weise beschrieben wird: Pacing ist ein Rollenverständnis des Beraters, mit dem er dem Kunden Wertschätzung entgegenbringt und sich auf dessen Erleben einstellt. Dabei gibt der Berater seine eigene Position nicht auf und bleibt seinen Bedürfnissen und Bedingungen treu. Diese Art der Kooperation mit dem Kunden ist eine Grundhaltung, die im Beratungskontext dauerhaft angestrebt wird. Das Erleben des Kunden, sei es auch noch so leidvoll, soll im Unterschied zum Priming nicht nur angenommen werden, es soll das Gegenüber mit einer Ja-sagenden Haltung – oder wie es Schmidt beschreibt „einer kooperativen „Ja-Haltung“ („establishing of a yes-set““ (Schmidt, 2016, S. 85, zit. nach Milton Erickson) – übernommen und akzeptiert werden. Das gedankliche Mitgehen des Beraters mit dem Kunden ist ein Eingehen und Annehmen von dessen Aussagen und Ideen, die er paraphrasieren oder zusammenfassen kann. Jeder Impuls des Kunden ist dabei eine wertvolle Information für die Arbeit des Beraters. Dabei kommt er nun von der aktiven Haltung her in ein achtungsvolles Handeln zum Erleben des Gegenübers in seiner meist schwierigen Situation oder Ausgangslage.

Der nächste Schritt nach dem Priming und dem Pacing ist das Utilisieren (Schmidt et al., 2014, S. 54ff.). Dabei wird alles, was der Kunde in eine Beratung mitbringt, in die eigenen Beiträge des Beraters eingebunden. Die Teile der nicht erfolgreich versuchten Lösungsfindung des Kunden werden durch den Berater nicht abgewertet, sondern vielmehr in die Lösungssuche mit eingebunden und ein neues Erleben des Problems wird erarbeitet. Dabei muss die Problemtrance des Kunden akzeptiert und kann mit einer neuen Sichtweise umgedeutet werden. Das Erleben wird als Eigenart des Kunden festgehalten und nicht als seine Unfähigkeit. Eine negative Aussage des Kunden wird so umgedeutet, dass sie eine neue Sicht auf seine Problemstellung gibt und er wiederum gestärkt wird. Diese Umdeutung ist eine Möglichkeit einer neuen Perspektive des Problems als Angebot an den Kunden. Sie führt zu einer Lösungsmöglichkeit, die der Kunde kritisch<sup>32</sup> prüfen kann, und ist in der Regel ein positiv formulierter Lösungsversuch durch den Berater.

Diese drei Schritte vom Annehmen der Problemtrance des Kunden hin zu einer positiven Deutung der Situation durch den Berater und einem anschließenden Lösungsversuch durch Utilisieren führen beim Kunden unweigerlich zu einem neuen Erleben seiner Möglichkeiten durch die Beratung.

---

<sup>32</sup> „So werden Sie als Autorität gewürdigt. Ängste, Skepsis, Zaudern können als Ressourcen wertgeschätzt werden, die Klienten werden als Steuernde respektiert, die sich auch abgrenzen dürfen.“ (Schmidt et al., 2014, S. 55ff.)

Weitere elementare Möglichkeiten des gelingenden Einstieges sollen anhand der Theorie U nach Scharmer und Käufer (2017)<sup>33</sup> vorgestellt werden. Dabei geht es um ein Modell der Interaktion mit dem Kunden, das auf Seiten des Beraters ansetzt (wie auch die Beobachtung (Krizanits 2015, S. 21, Kap. 4.3) und zu einer gelingenden Beratung beitragen soll. Das Ziel einer solchen Vorgehensweise ist das mentale oder gedankliche Vorbereiten auf eine Begegnung, die mit tiefgreifenden Schritten vor sich geht. Es ist eine für den Berater aufbauende Haltung, um auf das Gegenüber zuzugehen.

Scharmer (2015) beschreibt in der Theorie U das soziale Feld und meint damit den Ort, an dem die Interaktion unter den Individuen stattfindet. Er stellt dazu 21 Thesen auf und nennt sie die „Grammatik des sozialen Feldes“ (S. 231). Diese Arbeit wird sich im folgenden Text nur auf der Mikroebene, also auf der Ebene der Interaktion des dualen Settings bewegen und dabei prüfen, auf welche Voraussetzungen der Berater vor einer ersten Begegnung mit dem Kunden achten muss.

Für die vorliegende Arbeit wird die 5. These in Betracht gezogen. Diese findet wie oben beschrieben auf allen Ebenen der Gesellschaft statt. Als Erstes hat Scharmer folgende Vorstellungen, was bei den Individuen an Prozessen in der Interaktion geschehen kann:

- „Runterladen: Die Wahrnehmung wiederholt vergangene Muster“ (S. 239) oder ein sich-selbst bestätigendes Zuhören, was ein Noch-nicht-Eingehen auf die Aussage des Zuhörers ist. Das Runterladen entspricht „gewohnheitsmäßig“ (Scharmer & Käufer, 2017, S. 184) den Mustern, die wir in unserem Alltag durchführen. Individuen lassen sich z.B. durch Medien mit vertrauten, alten und bekannten Mustern beeinflussen.
- „Sehen: Die Wahrnehmung bemerkt widersprüchliche oder neue Daten“ (Scharmer, 2015, S. 239). Es geht beim Sehen um eine Wahrnehmung die „faktisch“ (Scharmer & Käufer, 2017, S. 184) ist, also um eine innere Prüfung, ob die Wahrnehmung für das Individuum widersprüchlich ist oder ob es neue Daten für sich übernimmt. Das Sehen ist eher eine Debatte zwischen sich selbst und der Umwelt. Dabei werden Unterschiede wahrgenommen und mitgeteilt, die sich in unser bestehendes Bild oder Denken integrieren lassen – oder eben nicht.
- „Hinspüren: Die Wahrnehmung beginnt vom (sozialen) Feld aus stattzufinden“ (Scharmer, 2015, S. 240). Dieser Schritt ist in der Wahrnehmung „empathisch: Die Perspektive

---

<sup>33</sup> Scharmer und Käufer schreiben mit einer hohen wissenschaftlichen und philosophischen Präzision, wie sich Menschen im sozialen Feld begegnen und miteinander kommunizieren. Sie verwenden dafür vier Grundbegriffe, die beschreiben, wie die Individuen miteinander in Interaktion treten. Dieses Gegenübertreten findet in einer U-Form statt und von Ebene zu Ebene wird die Kommunikation differenzierter und bekommt am Boden des U eine Tiefe, die eine wahre Begegnung unter Menschen beschreibt und zulässt. Auch werden in den Übergängen der vier Stufen der Vertiefung bestimmte gedankliche Schritte beim Menschen nötig, die dazu führen, sein Wesen zu öffnen, indem das Denken, das Fühlen über das Herz und ein Schritt über den Willen gemacht werden müssen. Schlussendlich können diese vier Schritte wieder in eine wahre Kommunikation aufgelöst werden und mit vier Schritten aus dieser intensiven Tiefe des U herausführen. Zu guter Letzt werden diese acht Basisbewegungen beim Menschen, in der Familie, der Gesellschaft und global gemacht und sollten, wenn sie konsequent eingehalten werden, auf allen Ebenen zu einer gesellschaftlichen Veränderung führen. Diese Veränderung hat für die Menschheit eine existentielle Bedeutung und würde, von der Zukunft her betrachtet, wie dies Scharmer und Käufer konstruieren, eine Geburt des Neuen wie eine Geburt eines Kindes zulassen und den Umgang unter den Menschen gravierend verbessern. (Scharmer & Käufer, 2017, S. 231ff.)

des anderen wird eingenommen, und dadurch beginnen wir mit den Augen des anderen zu sehen“ (Scharmer & Käufer, 2017, S. 184). Beim Hinspüren (englisch: sensing) geht es um eine Form von Dialog, der das Zulassen einer anderen Sichtweise ermöglicht und die eigene Vorstellung in den Dialog integrieren kann.

- „Presencing: Die Wahrnehmung beginnt, vom schöpferischen Quellpunkt bzw. vom schöpferischen Umfeld aus stattzufinden.“ (Scharmer, 2015, S. 239) Dieser Wandel wird als „generativ: ein Zuhören vom Ganzen und vom neu Entstehenden her, was den Strahl der Beobachtung auf die tiefen Quellen des SELBST zurückbricht“ (Scharmer & Käufer, 2017, S. 184) bezeichnet. Damit wird ein vorurteilsloses neues Verständnis oder wie es Scharmer nennt das „gemeinsame[.] Schaffen von einer schöpferischen Quelle her“ bezeichnet (2015, S. 240). Beim Presencing, was eine Wortschöpfung von Scharmer ist und aus den englischen Wörtern ‚sensing‘ und ‚presence‘ gebildet wird, ist die Wahrnehmung eine Form des Gegenwärtig-Seins. Dieses Verbinden mit der Zukunft ist ein wertfreies, vorurteilsloses neues Verständnis, ein aufbauendes Zuhören, das den Berater in einen Flow bringt und seine Intuition anspricht.

Damit sich eine gedeihende, sich entwickelnde Haltung ergibt, wird der Prozess durch das U mit der 6. These beschrieben. Die Umschalt- oder Veränderungspunkte konstituieren ein Hervorbringen sozialer Realität, was jedoch ein sehr abstrakter Vorgang und folgendermaßen zu erklären ist: Vom Zuhören oder Runterladen entsteht eine Bewegung hin zum Sehen oder zum faktischen Zuhören. Diesen Übergang beschreibt Scharmer als ein Sich-Öffnen des Denkens ohne die dem Individuum geläufigen Handlungs- und Denkmuster. Den nächsten Schritt vom Sehen (oder dem faktischen Zuhören) hin zum Hinspüren (oder dem empathischen Zuhören) beschreibt er als ein Sich-Bewusstwerden und das Öffnen des Fühlens. Der nächste Schritt vom empathischen Zuhören zum Presencing, dem generativen Zuhören, wird mit dem Loslassen des eigenen Willens umschrieben, ein Loslassen von eigenen inneren Stimmen oder Intentionen, ein Kommenlassen von etwas Neuem, wie der eigenen neuen Identität des Beraters. Es entsteht eine neue Energie, die mit der Umgebung, dem Kollektiv, einem neuen Gemeinsamen, dem Öffnen des Willens verbunden ist. Die drei beschriebenen Schritte werden durch das Innehalten bis zum Kommenlassen als Prozess durch das U erlebt und können, werden sie vor oder während einer Beratung angewandt, zu einer neuen Haltung des Offenseins für Neues führen. Deshalb beschreibt Scharmer mit der Öffnung des Willens auch eine Verschiebung hin zu einer Gegenwärtigung, den Mut aufzubringen, im Moment zu bleiben und aus diesem heraus vorurteilslos zu handeln. Es ist ein völliges Freiwerden von Urteilen hin zu einem beobachtenden Ich, das nur geringe Störungen durch eigene Gedanken im Hintergrund zulässt. Meist sind dies nur kurze Momente, sie lassen sich



jedoch durch viel Übung und Erfahrung gut erleben, sogar hervorrufen. Die 10. These<sup>34</sup> nach Scharmer (2015, S. 246) sagt dazu, dass eine Bewegung entlang den vier Feldern des U zur Leugnung der Realität, zu Zynismus und Depression führen können (Scharmer & Käufer, 2017, S. 206). Diese drei inneren Barrieren müssen, wie in den letzten Schritten beschrieben, überwunden werden. Diese Barrieren sind beim Öffnen des Denkens die Stimme des Urteils, welche losgelassen werden muss, um so zur eigenen Intuition oder daraus folgend zur eigenen Kreativität zu gelangen. Beim Öffnen des Fühlens oder des Herzens ist es die Stimme des Zynismus, von welcher sich das Individuum von Beginn weg abgrenzen muss, um sich auf das Gegenüber vollumfassend einlassen zu können. Zuletzt kommt das Öffnen des Willens, das einem Überwinden der Angst gleichkommt (Scharmer, 2015, S. 246).

Dies sind drei zentrale Schritte: Urteilsfrei, ohne Zynismus und angstfrei auf ein System zuzugehen, sind die einzelnen Umschaltunkte, um den Prozess in der Begegnung mit dem Individuum gelingen zu lassen. Die Schritte finden im sozialen Feld statt und werden durch die Wahrnehmung sowie durch ein bestimmtes inneres Verhalten in den Übergängen geleistet. Warum wird dieser innere Weg nur selten beschritten? Weil es ein Weg voller Widerstände ist – Widerstände, die von innen kommen, und diese zu überwinden, könnte die daraus gewonnene Haltung sein: „(1) Hinschauen, hinschauen, hinschauen, (2) verbinde dich mit dem, was in dir als Wissen entsteht, und (3) handle unmittelbar aus der Anwesenheit dieser tieferen Anschauung.“ (Scharmer, 2015, S. 60)

Ist die Theorie U nicht eine Vorgehensweise, die zu abstrakt und nur gedanklich durchlaufen wird? Sie ist zwar emotional eine gute Vorgehensweise, kann aber wiederum schnell vergessen werden. Die Nachhaltigkeit eines solchen Prozesses wirkt in Beratungen zu wenig, wenn die Eindrücke durch den Kunden oder eines Systems zu emotional sind. In solchen Momenten muss es dem Berater gelingen, im Hier und Jetzt zu bleiben und sich nicht gedanklich durch das Durchlaufen des U zu stark ablenken zu lassen und so gewisse Aussagen oder Prozesse des Gegenübers nicht mitzubekommen. Der Autor hat jedoch gute Erfahrungen damit gemacht, vor allem vor einer ersten Begegnung, um die Aufmerksamkeit auf den kommenden Prozess mit dem Gegenüber zu erhöhen. Vor oder während einer Beratung kann auch ein Fluss entstehen, ohne dass der Berater sich Gedanken zum Vorgehen macht. Es kann also auch von Nutzen sein, sich nicht mit diesen Schritten auf ein Gegenüber einzulassen, sondern unbekümmert auf dieses zuzugehen.

Bei der ersten Begegnung ist die Wirkung der oben erwähnte Schritte des Primings, Pacings und Utilisierens hilfreich, um dem Individuum authentische Aufmerksamkeit entgegenzubrin-

---

<sup>34</sup> Die vier Felder des Hervorbringens sozialer Realität gelten für alle Ebenen der sozialen Welt. Die vier Felder des Hervorbringens von sozialer Realität finden auf der Mikro-, Meso-, Makro- und Mundeobene sozialer Systeme statt. (Scharmer, 2015, S. 239)

gen. Dies sind wichtige Grundlagen, um aus diesem Wissen eine Haltung zu entwickeln, die einen gelingenden Beratungsprozess zulassen.

#### **5.4 Wirkung des Perspektivenwechsels beim Gegenüber**

Alle fünf Schritte, die in diesem Abschnitt behandelt wurden, müssen dem Berater bekannt sein, denn sie führen durch seine Haltung in der Regel zu einem erfolgreichen Einstieg in eine Beratung. Zwingend übernimmt der Berater das Pacing, Priming und Utilisieren. Diese drei Schritte führen beim Gegenüber zu einer positiven Veränderung, indem der Berater das Gegenüber aus seiner Schwierigkeit holt und ihm eine andere Sichtweise anbietet, die bestärkend wirkt. Er würdigt die Eigenartigkeit der Problemlösung des Gegenübers mit seinen – durch das Wissen dieser Vorgehensweise – gezielten Aussagen. Diese kleinen Schleifen der Reflexion führen beim Berater zu neuen Haltungen, damit der erste Schritt auf ein System oder Individuum zu sicher gelingen kann und wird.

### **6. Dritte Frage: Welche Voraussetzungen braucht es, um die der Ausgangslage entsprechende Haltung aufzubauen?**

#### **6.1 Konstruktion der Wirklichkeit**

Haltung soll entwickelt werden, um nach bestem Wissen und Gewissen und dem für den Beratungsprozess nötigen Interesse in eine Beratung einzusteigen. Es liegt am Berater, alles dafür zu tun, dass der Beratungsprozess gelingend angegangen werden kann.

Das Sammeln von Informationen, so wie das die systemische Schleife (vgl. Kap. 4.3, S. 21) beschreibt, ist eine Voraussetzung, um eine der Ausgangslage entsprechende Haltung zu erarbeiten. Das Bilden von Hypothesen, das Wissen über Bedürfnisse und die Wahrnehmung des Beraters beim Entwickeln der Haltung gehören ebenfalls in den Prozess mit dem Kunden. Es geht dabei um die Konstruktion unserer eigenen Wirklichkeit, die unsere Wahrnehmung stark beeinflusst (Krizanits, 2015, S. 33ff.). Weiter beschreibt Krizanits mit der Abstraktionsleiter die rekursiven Schleifen von Beobachten zur Interpretation hin zur Bewertung einer Situation. Sie spricht vom „psychischen System“ (S. 33), bei dem es um eine selbstreferenzielle und aufgrund bestehender Wahrnehmungen des Individuums selektive Deutung<sup>35</sup> geht. Diese Entwicklung besteht aus diversen Schleifen, die durch die Wirklichkeitsebenen, wie Handlungen, Überzeugungen, Schlussfolgerungen, Entwickeln von Annahmen, Hinzufügen von Bedeutungen, selektive Auswahl des Wahrnehmens und beobachtbare Daten und Ereignisse beim Berater entstehen (S. 35). Zwischen den oben beschriebenen Leiterstufen kommt es zu selbstbestätigten, sich wiederholenden Feedbackschleifen, die selektiv und

---

<sup>35</sup> „Deuten: Mitteilungen, die den Aussagen des Coachees eine Bedeutung zumessen, die über dessen bisheriges bewusstes Selbstverständnis hinausgeht und einen Zugang zu unbewussten Motiven und Emotionen in seinen Verhaltensweisen und Worten schaffen.“ (Lippmann, 2013a, S. 62)

subjektiv durch den Berater wahrgenommen werden. Daraus bildet er eine Konstruktion der Wirklichkeit. Die eigenen Realitäten werden durch sein Erfahrungsgedächtnis oder sein Erfahrungswissen und seine Spiegelneuronen beeinflusst. „Spiegelneuronen gelten als physiologisches Substrat der Empathie, die uns hilft, einen anderen Menschen zu verstehen und angefangene »Skripte« zu vervollständigen.“ (S. 37) Durch die Aktivität von Neuronen in unserem Stammhirn, die spiegelgleich den Handlungsfluss des Gegenübers übernehmen und diesen gedanklich weiterführen, kann der Berater voraussagen, wie eine Handlung weitergeführt wird.<sup>36</sup> Also haben wir einen kopierenden Gedankenfluss, den wir für unser Handeln übernehmen. Die Spiegelneuronen können zudem einen Handlungsfluss, eine innere Logik, die wir beobachten, zu Ende führen.

Es entsteht neben der verbalen und nonverbalen Kommunikation eine kognitive, empathische Einstimmung auf das Gegenüber, welche dem Berater neue Informationen vermittelt. Dies sind sogenannte „Resonanzphänomene“ (S. 38), was heisst, dass der Berater ähnliche Prozesse der Wirklichkeitsbeschreibung entwickelt und sie ähnlich interpretiert wie das Kundensystem.

Aus diesen Phänomenen heraus entwickelt sich beim Berater ein gedankliches, teils unbewusstes Verhalten, das über diffuse „somatische Marker“ (S. 39) auf die Ausgangslage des Kunden reagiert. Es können Bilder entstehen, die im positiven Fall eine Haltung von Wertschätzung oder Neugierde zulassen und eine Annäherung ermöglichen. Oder aber es kann beim Berater durch diese Bilderfolge eine Ablehnung entstehen, die bei ihm Widerstand in der Arbeit mit dem Kunden auslöst. Sich dessen gewahr zu werden, ist für den Berater von hoher Wichtigkeit, damit er diesem inneren Widerstand mit der entsprechenden Haltung entgegenzutreten kann.

Eine weitere Unbekannte kann ein blinder Fleck sein oder ein Fehler, der eine Beratung mit dem Kunden als schwierig oder unmöglich erweist. Mit hoher Wahrscheinlichkeit kann der Berater, wenn er Informationen sammelt, nicht alle Themen beim Kunden oder bei sich selbst erkennen. Durch die Erfahrung kann es geschehen, dass Dinge übersehen werden oder durch einen blinden Fleck die eigene Wahrnehmung eingeschränkt ist. Auch Schein (2010) schreibt in seinem Neunten Prinzip: „Alles liefert Daten; Fehler wird es immer geben, sie sind die wichtigste Quelle neuer Erkenntnisse.“ (S. 73)

Blinde Flecken im psychischen System des Beraters sind, falls sie überhaupt erkannt werden, Fehler oder eben auch Unerkanntes, das für die Arbeit wiederverwendet werden kann. Der Berater muss die unwillkürlichen und unbewussten Instanzen, die seine Gedanken mit sich bringen, in Betracht ziehen. Diese bewusst zu machen, sind die Voraussetzung, damit der Einstieg in ein neues Setting gelingt. Für das Sammeln von Informationen wendet der

---

<sup>36</sup> „Das Erfahrungsgedächtnis – neben dem Cortex eine zweite Instanz unserer Erfahrungsverarbeitung – ist rund um die Uhr aktiv und ungleich leistungsfähiger als der Cortex, der sich nur im Wachzustand und im Mittelmass zwischen Unter- und Überforderung effizient zeigt.“ (Krizanits, 2015, S. 38)

Berater die eigenen Wahrnehmungsweisen an, die ihn täuschen oder in einen Irrglauben führen können. Ist er sich dieser Beeinflussung bewusst und kann er aus seinen Bedürfnissen als Berater heraus erste Hypothesen bilden, ist der gelingende Einstieg in ein neues Setting um einiges wahrscheinlicher. Dazu braucht er die Kenntnis der Abstraktionsleiter mit ihren rekursiven Schleifen (Krizanits, 2015, S. 34ff.), die ihm beim Wahrnehmen und beim Aufbau von Hypothesen der systemischen Schleife helfen. Dieser Prozess hilft dem Berater, sich von der eigenen Wahrnehmung nicht irreführen zu lassen und nach Möglichkeit mit viel Interesse und Aufmerksamkeit auf sein Gegenüber zuzugehen. Da es in der Arbeit mit Kunden nie möglich ist, alles zu wissen, hilft einem das Eisbergmodell von Freud<sup>37</sup>, welches Normen und Werte beim Kunden oder dem Berater als nicht erklärbar erscheinen lassen. Dieses Nicht-Wissen soll durch die Reflexion mit einem professionellen Beratungssystem überprüft werden, damit durch die Sichtweise von aussen Stolpersteine, die ev. durch blinde Flecken oder Fehler entstehen, erkannt werden können.

Zusammengefasst kann gesagt werden, Faktoren, die den Aufbau einer Haltung beeinflussen, sind das Sammeln von Informationen und das Anwenden der systemischen Schleife, sodass Hypothesen daraus entwickelt werden können. Zudem ist die Wahrnehmung, die mit den Beobachtungen 1. und 2. Ordnung zu tun haben, für den Berater von Relevanz. Die Wahrnehmung ist eine Konstruktion der Wirklichkeit aus einer subjektiven Perspektive des Beraters, welche dessen Erfahrungsgedächtnis und Spiegelneuronen unterliegt. Diese führen den Handlungsfluss des Gegenübers referenziell beim Berater weiter, indem er ahnt, wie die Wirklichkeit vom Gegenüber aus aussehen könnte. Aus diesem Phänomen heraus können sich somatische Marker ergeben, auf die der Berater mit eher unwillkürlichen Gefühlen oder Gedanken reagiert, was zu Wertschätzung oder Widerstand führen kann. Blinde Flecken können ebenfalls zu Fehlern führen, die, falls sie erkannt werden, wiederum für die Erfahrung mit dem Kunden genutzt werden können. Die in diesem Abschnitt aufgeführten Faktoren führen dazu, dass Haltung als Voraussetzung für eine gelingende Beratung aufgebaut und zur Anwendung kommt.

---

<sup>37</sup> „Die Eisberg-Metapher: Zur Veranschaulichung des Verhältnisses von Bewusstem und Unbewusstem, von Sichtbarem und Unsichtbarem im Psychischen, ist die Metapher des Eisbergs nützlich: Gewöhnlich glauben wir, mit unserem bewussten Wissen die Motive, Gründe und Begründungen einer menschlichen Handlung zu verstehen und erklären zu können. Doch dem Menschen kann nur zu einem kleinen Teil bewusst werden, was ihn antreibt. Der größere Teil seines Antriebes, seine Gefühle, Wünsche und Ängste, liegen im Unbewussten: Wie bei einem Eisberg können wir einen Siebtel erfassen, während sechs Siebtel unter der Wasseroberfläche verborgen bleiben. Bezogen auf Organisationen bedeutet dies, dass nur die Spitze des Eisbergs – und häufig genug nur seine Schattenseite – gesehen werden kann, während ein Großteil der emotionalen Bewegungen, Stimmungen, Werte, ungeschriebenen Gesetze, informellen Praktiken, Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter unsichtbar bleiben. Auch in Kommunikationsprozessen verdecken sachliche Informationen und rationale Argumente die oft viel einflussreicheren Gefühle und Beziehungen. Aus psychosomatischer Sicht gilt es zu betonen, dass sechs Siebtel per definitionem unsichtbar, also unbewusst, bleiben. Die Konzepte der Psychodynamik zielen daher nicht in erster Linie auf eine Bewusstmachung ab, sondern suchen nach Wegen, das Unbewusste mit seinen spezifischen Eigenschaften und Inhalten anzuerkennen und mit ihm umzugehen.“ (Lippmann, 2013a, S. 55)

## **6.1 Aspekte der Intuition und der Konstruktion**

Die oben beschriebene Vorgehensweise mit der Konstruktion der Wirklichkeit, der Abstraktionsleiter durch Beobachten, Interpretieren und Bewerten, dem Erfahrungsgedächtnis mit den Spiegelneuronen, die somatische Marker auslösen, und den Fehlern oder blinden Flecken sind wichtig als Voraussetzung für die Entwicklung und das Herausbilden von Haltung. Ein Aspekt kann jedoch auch sein, dass der Berater auf seine Intuition hört, ohne bewusst oder unbewusst diverse Stufen der Wahrnehmung zu durchlaufen, um seine Informationen zu bündeln und eine Haltung für das Gegenüber zu erreichen. Intuition ist ein Erfahrungswert, der zu gleichen Teilen wie die geordnete Wahrnehmung zur Anwendung kommen kann. Mit der geordneten Wahrnehmung ist die Konstruktion gemeint, der z.B. durch das Erstellen von Hypothesen erarbeitet werden kann. Abschliessend ist aus Sicht des Autors beides relevant, da Neues mit Hypothesen reflektiert werden muss. Bekanntes aus früheren Beratungen kann übernommen werden, soll aber auf jeden Fall geprüft werden. Dafür soll vom Berater alles unternommen werden, eine Beratung gelingen zu lassen. Dies führt beim Kunden zu Vertrauen und kann in der Beziehungsarbeit als wichtige Sinnstiftung angesehen werden.

## **7. Erstes Resümee des Erarbeiteten in Bezug auf die These**

Haltung schafft die Voraussetzung für eine gelingende Beratung, indem der Berater einen klaren Ablauf der oben beschriebenen Möglichkeiten verfolgt. Der Berater beginnt mit einer Beschreibung 1. Ordnung (Krizanits, 2015, S. 31ff.; vgl. 4.3, S. 23). Diese führt ihn dazu, dass er sich Gedanken macht, welche Bedürfnisse bei ihm mit dem Auftrag angesprochen werden: sei dies eine Zugehörigkeit (Bindung), sei dies, neue Handlungsmöglichkeiten zu finden, oder aber auch die Herausforderung, genügend Sicherheit zu haben, sich mit einem neuen Auftrag auseinanderzusetzen. Nach diesen Überlegungen können erste hypothetische Überlegungen angestellt werden, aus welchen Beweggründen der Kunde eine Beratung wünscht. Dies könnte eine Frage bei einem ersten Kontakt sein, um festzustellen, was der Kunde mit der Intervention will. Basieren seine Gründe auf den Bedürfnissen nach Sicherheit oder Bindung oder ist er schlicht nicht mehr handlungsfähig? Danach werden als Erstes mit dem Ablauf der Abstraktionsleiter (Krizanits, 2015, S. 34; vgl. Kap. 6, S. 32) die Ausgangslage des Kunden ausgewertet und die Beobachtungen beurteilt. Dies geschieht, indem der Berater die Themen interpretiert und anhand seiner Beobachtungen eine Einschätzung durchführt. Als nächster Schritt kommt mit der Methode der systemischen Schleife (Krizanits, 2015, S. 28; vgl. Kapitel 4.1, S. 17) das Bilden von Hypothesen, welche am besten in einem Gefäss mit anderen Fachleuten reflektiert werden. Dabei können Hypothesen mit verschiedenen Dimensionen gebildet werden: einerseits zum Individuum und andererseits zum Kontext, in dem das Individuum arbeitet, wie z.B. einer Organisation.

Aus diesen Hypothesen werden erste Interventionen vorbereitet, die durch eine herausgearbeitete Haltung in eine erste Begegnung mit dem Gegenüber hineingetragen werden. Dabei gilt es in der Reflexion zu berücksichtigen, was bei den Resonanzphänomenen (Krizanits, 2015 S. 38; vgl. Kap. 6, S. 32), wie z.B. den Spiegelneuronen des Beraters, entstanden sein kann. Gibt es nach diesen Überlegungen und Reflexionen eine veränderte Haltung des Beraters? Es kann sein, dass ein somatischer Marker, also ein Gefühl beim Lesen eines Mails, nach einem Telefonat oder einer ersten Begegnung entsteht und einen Einfluss auf das Bilden einer Hypothese hat. Diese sind im Rahmen einer Reflexion zu berücksichtigen und allenfalls führt das Urteil dazu, einen Auftrag abzulehnen, wenn das bestehende Gefühl zu einer inneren Unruhe beim Berater führt.

Für den Einstieg in ein neues Setting mit einem Kunden oder einer Organisation soll der Berater in seiner Vorgehensweise das Pacing, das Priming und das Utilisieren (Schmidt, 2016 S. 40ff.; vgl. Kap. 3.3, S. 15) berücksichtigen. Sicher hilfreich sind vor der ersten Begegnung auch das gedankliche Durchgehen von Scharmer (2015) bzw. Scharmer und Käufer (2017), wie der Weg durch das U, indem das Öffnen des Denkens, des Fühlens und des Willens für eine erste Intervention angewandt werden. Diese Schritte unmittelbar vor einer Intervention zu durchlaufen und bewusst zu haben, kommt einer Selbstreflexion gleich. Dazu sind die Prozesse durch das U zu beachten und die inneren Stimmen des Urteils, des Zynismus und die Stimme der Angst mit dem Willen zu bearbeiten. Das heisst, der Berater beobachtet sein Ich durch diese Vorgehensweise und versucht das Denken zu beruhigen oder die Gedanken im Hintergrund zu halten, damit er die Prozesse durch das U leisten kann.

## **7.1 Die Wahrnehmung des Beraters**

Es gibt nicht nur die in den Fachbüchern beschriebene Grundhaltung zu einem System, wie z.B. die Neugierde (Häfele, 2015, S. 201) oder das Interesse an einem System. Aufmerksamkeit und Achtsamkeit müssen durch den Berater für ein System möglichst präzise erarbeitet werden. Der Berater braucht eine klare Wahrnehmung, die er anhand von laufenden Übungen, wie dem Meditieren, schult.

Die Wahrnehmung wird sicher verbessert, wenn Beratungen zu zweit stattfinden oder in Form von Inter- und Supervision überprüft wird, wie die entsprechende Haltung zu einem Individuum oder einer Organisation entwickelt werden kann.

Dieses Resümee führt nun dazu, diese Erkenntnisse in ein konkretes Mandat einzuflechten und zu prüfen, was der Autor im Mandat angewandt hat und was er in Zukunft mitnehmen und noch besser anwenden könnte.

## 8. Fallbeispiel

### 8.1 Ausgangslage

Am 27. Dezember 2016 erhielt der Autor ein Mail von Celina M.<sup>38</sup> mit dem Wunsch, sie an ein Gespräch mit ihrem Chef zu begleiten. Der Berater<sup>39</sup> kannte Celina M. von früher, da sie die Tochter eines ihm bekannten Paares ist. Er hatte sie jedoch schon einige Jahre nicht mehr getroffen. Sie arbeitet zu 90% bei Region U. Tourismus als Tourismusfachfrau. Sie schrieb, ihr Vorgesetzter Herr U. hätte ihr eine Ermahnung überreicht, in der sie einige Regeln für ihre Arbeit hätte unterschreiben müssen. Die Ermahnung war vom Präsidenten des Vereines Region U. Tourismus mitunterzeichnet. Celina M. war die einzige im Team, die Regeln (Vieraugenprinzip bei den Mails und Umgang mit dem Smartphone am Arbeitsplatz) unterschreiben sollte. Celina M. arbeitet mit ihrem Chef, einem Tourismus-Experten, und einer weiteren Mitarbeiterin zusammen, die zu 20% angestellt ist.

Mit einem Brief an den Präsidenten und an ihren Chef hatte sie um ein Gespräch gebeten, zu dem sie eine Vertrauensperson mitnehmen wollte; dies, da sie der Meinung war, sie könne in dem von ihr gewünschten Gespräch den Vorgesetzten nicht alleine gegenüberreten. Die Situation zwischen ihr und ihrem Chef sei bereits sehr verfahren und einige Male seien Gespräche zwischen ihrem Vorgesetzten und ihr eskaliert, in denen sie laut wurde. Sie hatte auch das Gefühl, dass sie „kleingemacht“ werde. Deshalb hatte Celina M. gefragt, ob der Berater sie an das Gespräch begleiten könne, damit die beiden sie „nicht einfach fertig machen“, wie sie schrieb. Sie ging sehr klar davon aus, dass sie sich sofort auf die Suche nach einer neuen Stelle machen würde.

### 8.2 Auftragsklärung, die Ziele der Auftraggeberin, Beteiligte und Rahmenbedingungen

Es wurde ein Kontrakt mit Celina M. erarbeitet, in dem sie über vier Gespräche begleitet wurde, zwei zur Vorbereitung für das Gespräch mit ihren Vorgesetzten, ein Gespräch mit ihren Vorgesetzten im Büro der Tourismusregion U. und ein anschliessendes Gespräch zur Auswertung des Mandats.

Ein Ziel, das mit Celina M. in kurzer Zeit bearbeitet werden konnte war, dass sie mit ihren Vorgesetzten ein sachliches Gespräch mit ruhiger, fester Stimme führen wollte. Weiter wollte sie die Vorwürfe, die ihr Chef gegen sie vorbrachte, besprechen und aus ihrer Sicht richtigstellen. Zudem einigten sich Celina M. und der Berater darauf, dass sie mit ihrem Chef über ihr Arbeitszeugnis, ihre Kündigung und einen guten Abschluss in einem freundlichen Klima sprechen wollte. Eine positive Referenz gehörte dazu und die Frage, ob sie die Ermahnung und die Mitarbeiterbeurteilung unterschreiben sollte, musste geklärt werden. Celina M. bat

---

<sup>38</sup> Aus diesem Mail von Celina M. wird in diesem und in den folgenden Kapiteln stellenweise zitiert.

<sup>39</sup> Der Autor geht ab diesem Kapitel ganz bewusst auch in die Rolle des Beraters. «Der Berater» war bis anhin eine abstrakte Gestalt und erfährt nun einen Rollenwechsel, von einem Abstraktum zur konkreten Person des Beraters und Autors.

den Berater, sie im Vorfeld zu treffen, damit sie sich auf das Gespräch mit ihren Vorgesetzten vorbereiten könnten.

### **8.3 Prozessgestaltung, Methoden, Interventionen und Auswirkungen**

Der Berater erklärte Celina M., dass er mit einer Prozess- und/oder mit einer Expertenberatung arbeiten könne. Celina M. teilte ihm mit, dass sie beide Formen der Unterstützung gutheissen würde. Der Berater erklärte ihr, dass das Coaching auf die Zukunft gerichtet sei und es primär um Themen aus ihrem Arbeitsalltag gehen würde. Psychologische Arbeitsweisen seien eine Grundlage dafür, die Arbeit sei jedoch nicht therapeutisch ausgerichtet. Celina M. sagte dem Berater sehr deutlich, dass sie sich eine Zusammenarbeit wünschte. Eine Überlegung beim ersten Treffen war, ob es von Vorteil wäre, wenn der Berater am Gespräch mit ihren Vorgesetzten anwesend wäre oder sie durch seine Anwesenheit eher geschwächt würde. Celina M. äusserte, dass sie den Berater mit dabei haben wollte.

Der Berater erklärte Celina M., dass sie nun in einem Arbeitsbündnis mit ihm stehe. Die familiäre Situation, die der Berater mit ihr und ihren Eltern erlebt hatte, werde er durch dieses Coaching beenden. Das heisst, der Berater wird in Zukunft nicht mit den Eltern über die Situation ihrer Tochter sprechen. Es lag nun an Celina M., den Eltern mitzuteilen, wie die Zusammenarbeit zwischen Berater und Kundin ablaufen würde. Der Berater steht der Familie gegenüber unter Schweigepflicht.

### **8.4 Auswirkungen der Beratung auf die Organisation**

Die Auswirkungen der Beratung auf den Kontext, in dem Celina M. arbeitete, konnten nicht eingeschätzt werden. Da durch die Arbeit mit Familien aus dem anderen beruflichen Kontext des Beraters viel Erfahrungswissen vorhanden war, hatte er sich gut auf das Gespräch von Celina M. mit ihrem Vorgesetzten und dem Präsidenten des Vereines vorbereitet.

Celina M. sprach oft von Angst, von einer Verteidigungshaltung und von einem beklemmenden Gefühl, das sie in der Brustgegend hatte. Sie sagte auch, dass die Ermahnung durch ihre Vorgesetzten sie beschäftigte. Der Berater ermutigte sie, sich Gedanken über Situationen zu machen, bei denen es ihr gut ging und sie sich wohl fühlte, und konnte so einen Perspektivenwechsel bewirken. Der Berater zeigte der Kundin die Funktionsweise des S-R-C-Modells<sup>40</sup> und ermutigte sie, sich Gedanken über Situationen zu machen, bei denen es ihr gut ging und sie sich wohl fühlte. Bei der Reaktion (R in dem S-R-C-Modell) sind meist störende Gedanken im Vordergrund und der Berater versuchte, für das Gespräch mit ihren Vorgesetzten gute Gedanken zu erarbeiten. Sie konnte einige Situationen benennen, wie zu Hause auf dem Sofa sitzen und ein Puzzle spielen und so in einen Flow zu kommen. Zudem versuchte der Berater an ihren körperlichen Haltungen zu arbeiten, z.B. wenn sie vor ihrem

---

<sup>40</sup> Stimulus, Reaktion, Konsequenzen, eine Vorgehensweise die für schwierige Situationen in Familien verwendet wird. (Vgl. Cassée, 2015, S. 54ff.)



Chef stehen würde, was ihr jedoch nicht gut gelang. Danach wünschte der Berater von ihr, dass sie sich so in den Raum stellte, dass sie ein starkes, sicheres Auftreten hatte, und konnte so eine Verbesserung ihres Selbstwertes durch ihre körperliche Haltung erkennen.

Eine Frage des Beraters war, was ihr an dem Job bei U. Tourismus gefiel. Es war für sie nicht leicht, drei positive Eigenschaften aus dem Ärmel zu schütteln, da sie meinte, es gäbe nicht viele Dinge, die sie gerne mache. Bei erneutem Nachfragen konnte sie mit mehr Leichtigkeit drei Themen, die sie an ihrem Job liebte, beschreiben.

Celina M. hatte ihrem Vorgesetzten gesagt, dass sie eine neue Herausforderung suchen würde, sich ein gutes Zeugnis ohne Codes wünschte und sich vorstellte, die restliche Arbeitszeit gut zu Ende zu bringen. Ausserdem wollte sie, dass ihr Chef bei einer Anfrage eines zukünftigen Arbeitgebers eine gute Referenz für sie abgeben würde. Dem Berater war aus seiner Felderfahrung heraus wichtig, dass sie auf Aussagen oder ausführliche Debatten mit ihrem Chef nicht mit zu viel Gegenwehr und immer mit Ich-Botschaften antworten sollte. Beim Vorstrukturieren des Gespräches mit ihren Vorgesetzten empfahl der Berater Celina M., sich innerlich einen Fahrplan anzulegen und sich an diese Struktur zu halten, auch wenn über eine Aussage diskutiert oder argumentiert würde. Sie könnte auch eine Denkpause einschalten, d.h. immer wieder bis fünf zählen, um sich innerlich zu beruhigen.

Celina M. sagte, es sei schon sehr gut, dass der Berater am Gespräch mit dabei sein würde. Es beruhigte sie ungemein. Die Rolle des Beraters wurde für das Gespräch mit ihren Vorgesetzten vorbereitet, sodass er am Gespräch eine Art Anwalt für Celina M. sein würde. Ergänzend achtete der Berater darauf, dass ihre Stimme klar blieb und nicht zu hoch wurde.

Das Gespräch fand mit dem Vorgesetzten und dessen Chef, dem Präsidenten des Vereins Tourismus U., statt. In Absprache mit der Kundin konnte der Berater beim Präsidenten gewisse Themen ansprechen, unter anderem dass dieser in regelmässigen Abständen an Sitzungen des Teams teilnehmen sollte, um so einen Eindruck vom System zu erhalten, damit Klärungsfragen, wie sie bei Celina M. entstanden waren, schneller gelöst werden könnten.

## **9. Diskussion**

Gerne steigt der Autor mit der These dieser Arbeit in die Diskussion ein: Haltung schafft die Voraussetzung für eine gelingende Beratung. Diese These wird durch die Antworten auf die Fragen nach der Relevanz von Haltung und welche relevanten Überlegungen der Berater sich machen muss, um die dem Gegenüber entsprechende Haltung zu erreichen gestützt. Eine weitere Forschungsfrage war, was Haltung bewirkt und weshalb sie eine Voraussetzung für einen gelingenden Beratungsprozess ist. Nun gilt es, die Forschungsergebnisse mit dem Fallbeispiel zu verknüpfen und erste Erfahrungen niederzuschreiben.

## 9.1 Herauskrystallisieren der wichtigsten Erfahrungen im Fallbeispiel

Anhand der herausgearbeiteten theoretischen Grundlagen zum Thema Haltung und der im Jobcoaching mit der Kundin gemachten Erfahrungen wird nun die Theorie mit der Praxis verknüpft.

Den Einstieg bildet der Erstkontakt mit der Kundin in Form ihres ersten Mails, das dem Berater einerseits die Genugtuung verschaffte, nun einen ersten Auftrag innerhalb der Zusatzqualifikation zu haben, andererseits unweigerlich unsichere Gedanken und Gefühle auslöste. Dies begann mit dem ersten Satz des Mails: „Ich hoffe du hattest schöne Weihnachten und es geht dir gut. Ich habe eine Frage an dich.“ Was geschieht hier? Eine erste Hypothese zum Bedürfnis der Kundin? Gleich geht es weiter mit: „Meine Eltern haben mir deinen Kontakt gegeben und mir gesagt, dass du mir vielleicht bei meinem Problem helfen könntest, da du eine Weiterbildung als Mediator machst und ich genau diese Unterstützung brauche.“ Greift der Autor und Berater beim Lesen dieser Zeilen hier auf seine Gefühle oder Gedanken zurück? Vorerst waren es für ihn die Gefühle, die überhandnahmen. Ein flaes Gefühl der Anspannung im Bauch war einer der *somatischen Marker*, die Einfluss auf das Denken des Beraters hatten. Hier kam die Erfahrung zum Tragen und er versuchte, den ersten Eindruck mit dem Mail für sich einzureihen und zu verstehen. Daraus gab es erste Überlegungen, die sich an Scheins Grundlagen (2010, S. 24) anlehnten: Versuche stehst zu helfen; Wunschen, Klischees, Projektionen usw. nützen in der Regel nichts. Der Berater wird sich der Gefühle gewahr und verlässt sich nicht zwingend auf die Gedanken, die ihn verunsichern könnten.

Weiter ging es mit dem Mail mit folgenden Beobachtungen der *ersten Ordnung*, dem Erfassen von Informationen, und auch der *zweiten Ordnung*, der Interaktion zwischen den Beteiligten im Arbeitskontext der Kundin:

Am 13. Dezember hatte ich in meinem Geschäft [Region U. Tourismus] das jährliche Mitarbeitergespräch mit meinem Vorgesetzten. Dieses lief nur mittelmässig, mit dem Geschriebenen bin ich nicht einverstanden. Danach überreichte er mir mit den Worten: «Hier habe ich noch einige Regeln zum unterschreiben» eine Ermahnung. Die Sachen, die mir vorgeworfen werden, stimmen teilweise gar nicht, teilweise sind sie übertrieben oder bereits im Jahr 2015 gewesen. Diese Ermahnung wurde auch von unserem Präsidenten unterschrieben, ohne dass er mich je angehört hat. Formal stimmt sie auch nicht und es steht auch nicht darin, was von mir erwartet wird[,] sagte Claudio [ihr Vater]. Ich bin auch die einzige, die diese schwammigen Regeln unterschreiben muss.

Hier setzten die somatischen Marker des Beraters nochmals ein. Die Anspannung im Bauchraum, die einen Einfluss auf das Denken hat, ist eine Auswirkung, die er bei einer neuen Aufgabe immer wieder erlebt und durchlebt. Der Berater verdrängte die Gefühle und begann, über erste Bilder eigene Vorstellungen zusammenzutragen, was wieder eine gewisse Sicherheit zuließ. Die Vorstellungen entsprachen inneren Bildern des Beraters zur Kundin und ihrem beruflichen Umfeld. Der Berater stellte sich anschliessend die Frage: Was war in dieser Organisation vorgefallen?

Weiter ging der Text mit folgenden Aussagen:

Ich habe meinen Vorgesetzten dann gebeten, diese Ermahnung und die Beurteilung nach Hause zu nehmen zu dürfen [sic], um es in Ruhe durchzulesen. Unterschrieben habe ich nichts, da ich damit einfach nicht einverstanden bin. Mit einem Brief an den Präsidenten und meinen Chef habe ich um ein Gespräch gebeten, zu dem ich eine Vertrauensperson mitnehme, da ich den beiden nicht alleine gegenüber treten kann / möchte. Die Situation zwischen uns ist bereits sehr verfahren und einige Male sind Gespräche zwischen mir und meinem Vorgesetzten auch eskaliert, das heisst, dass ich laut wurde. Mein Chef aber ebenfalls. Oft werde ich auch «kleingemacht», einige Sachen könnten auch unter Mobbing laufen.

In diesem Text wurden weitere Aussagen gemacht, wieder wie oben erwähnt, nach *Beschreibungen 1.* und neu *2. Ordnung*. In der 2. Ordnung beschrieb die Kundin subjektiv erste Interaktionen zwischen ihr und ihrem Vorgesetzten. Weiter ging es im Text des Mails mit:

Deshalb wollte ich dich fragen, ob du bereit wärest, mich an dieses Gespräch zu begleiten und darauf zu schauen, dass mich die beiden nicht einfach «fertig machen»[,] und auch zu erreichen, dass diese Ermahnung angepasst wird. Ich mache mich nun auch sofort auf die Suche nach einer neuen Stelle und werde, sobald ich eine habe, kündigen, da ich dort einfach nicht mehr arbeiten kann. Das wissen die beiden aber noch nicht. Das Ziel ist, dass die beiden verstehen, dass sie mit mir nicht alles machen können und dass ich dann auch ein gutes Arbeitszeugnis bekomme.

In diesem Abschnitt entstand unweigerlich die Frage, welche *Bedürfnisse* die Kundin in Bezug auf den Berater hatte, wenn es darum ging, sie an das Gespräch zu begleiten? War das Mitgehen zu ihrem Schutz ein altes Bedürfnis und Muster der Kundin für den Umgang mit einer schwierigen Situation? Oder wollte sie bei dieser Begleitung auch gestärkt werden und einen Umgang mit der Schwierigkeit erlernen? Wurden hier beim Berater nicht väterliche

Impulse eines Schutzpatrons angesprochen? Sicher war eines der Bedürfnisse der Kundin dasjenige nach Sicherheit. Einem Muster, so wie es Doppler (2017, S. 85) erwähnt, wird durch die Kundin *extrapoliert*. Es war demzufolge ein altes Muster, das bei der Kundin zum Tragen kam und in Zukunft zur Anwendung kommen würde. Eine nahestehende Person kann der Kundin die Sicherheit vermitteln, wie sie es früher in der Kindheit durch die Eltern erlebt hat. Die Kenntnis der Bedürfnisse waren für den Berater neue Erfahrungen, die im Laufe der Zusatzqualifikation dazu führten zu verstehen, aus welchen Motiven heraus die Kundin handelte und Unterstützung wünschte.

Es begann beim Berater ein gedankliches Mit-sich-Tragen des neuen Mandates. Es war vorhanden und es wurde teils unbewusst oder ganz bewusst eine innere Suche gestartet, ob der Fall übernommen werden sollte, und wenn ja, was dabei zu tun war. Für die Ausgangslage bediente sich der Berater ebenfalls alter Muster, mit denen er in diesem neuen Setting mit der Kundin handelte. In so einem Fall ist die *Abstraktionsleiter* einer der Bausteine, der die Wahrnehmung des Beraters schärfen und ihm eine distanzierte Betrachtungsweise ermöglichen kann. Die Abstraktionsleiter wird mit den rekursiven Schleifen, sich selbst bestätigenden Feedbackschleifen, sowie Überzeugungen benutzt, die der Autor aus seinem Erleben heraus hat, die wiederum Erkenntnisse bieten können. So kam der Autor von der Beobachtung (die Kundin möchte seine Unterstützung) über die Erklärung (die Kundin ist sich nicht gewohnt, alleine ihren Vorgesetzten zu begegnen) hin zu einer Beurteilung oder Bewertung (sie ist noch zu wenig reif respektive sie hat noch nicht den entsprechenden Selbstwert, solche Auseinandersetzungen selbst zu führen). Kritisch betrachtet war dies wiederum eine Annahme für den Autor. Es kommt dabei zwar nicht zur wahrheitsgetreuen Objektivität, jedoch ist es ein Überprüfen der Beobachtung hin zu Interpretationen mit einer abschliessenden Bewertung. Auch diese neue Vorgehensweise hilft dem Berater beim Prozess, eine Haltung aufzubauen, und ist ein aus der Zusatzqualifikation gelerntes Element.

Weiter ging das Mail mit folgendem Inhalt:

Meine Frage: Wärest du bereit, mich an dieses Gespräch zu begleiten? Falls dir dieses Datum nicht geht, würde ich es natürlich verschieben. Ich wäre wirklich sehr froh, wenn du das für mich tun könntest, da mich diese Sache sehr beschäftigt. Wenn du das aber nicht machen möchtest, finden wir sicher eine andere Lösung.

Welches Gefühl hat der Berater in dieser Situation? Scheins (2010, S. 19ff.) tragende Aussage, *versuche stets zu helfen*, führte beim Berater zu einem Gefühl des Sicher-Werdens. Dies bestätigte ihm zudem seine innere Stimme, das *Problem gehört der Kundin*. Diese zwei inneren Haltungen führten dazu, dass ein solches Mandat auch mit dem Risiko, vorerst eine gewisse Distanz zur Kundin zu verlieren, angenommen werden konnte. Auf diese Weise

konnte eine neue Begegnung vom Ich zum Du entstehen, welche den Erfahrungshorizont des Beraters erweiterte.

Die Quintessenz nach der ersten, schriftlichen Begegnung mit der Kundin wird im nächsten Abschnitt genauer beschrieben.

## **9.2. Kontraktgespräch mit Celina M., zweiter Kontakt, erste reale Begegnung**

Im folgenden Abschnitt werden wichtige Momente der Begegnung und des Contractings<sup>41</sup> festgehalten, weil beides einer ersten Haltung entspricht. Ziel des Beraters war es, eine *Anschlussfähigkeit* zu der Kundin entwickeln und ihr mit dem Offensein für Neues ein erstes Mal zu begegnen, auch wenn er die Kundin schon einige Jahre früher kennengelernt hatte. Es entstand beim Berater eine innere Freude, keinesfalls naiv gemeint, die eine Art des *Pacings* darstellt, damit die Kundin diesem gelingenden Prozess beiwohnen konnte. Den eigenen Notizen kann der Autor folgende Zeilen entnehmen: „Sehr positiv habe ich Marina an der grossen Uhr im Zürcher Hauptbahnhof getroffen. Sie war pünktlich da und wir können im daneben gelegenen Café ein stündiges Gespräch führen, ohne dass wir dabei gestört wurden.“

Wie hatte der Berater aus dem oben genannten Mail zu dieser ersten Begegnung gefunden? Es konnte das *Priming* mit dazukommen, bei dem das Erleben der Kundin positiv konnotiert wurde. Dies zeigte sich unter anderem an der Aussage des Beraters gegenüber der Kundin, sie könne beim abschliessenden Gespräch mit den Vorgesetzten geschwächt werden. Ein Gespräch ohne den Berater könne sie als Arbeitnehmerin stärken, weil sie es selbst schafft, diese anspruchsvolle Situation zu meistern. Die Kundin blieb bei ihrer Ansicht, den Berater als Unterstützung dabei haben zu wollen. Der Berater hatte mit dem *Priming* zum Ausdruck gebracht, dass er die Kundin stützte, ein solch schwieriges Gespräch gemeinsam führen zu können. Zudem kam ein Teil des *Utilisierens* hinzu, sodass der Berater diese Lösung, das Gespräch mit ihm durchzuführen, nicht abwertete, sondern lobte und trotzdem das Angebot machte, die Kundin so zu beraten, dass sie das Gespräch alleine durchführen könnte. Hier kam das Bedürfnis des Beraters zur Geltung, die Kundin so zu stärken, damit in ihr das Bedürfnis entstand, wieder selbst *handlungsfähig* zu werden und ev. das Gespräch ohne ihn durchzuführen. Es ging weniger darum, sie zu *verstören*<sup>42</sup>, als Klarheit in ihre Ausgangslage zu bringen. Sie war stark mit sich beschäftigt und befand sich aus heutiger Sicht des Beraters in einer Krise.

---

<sup>41</sup> Englische Form des psychologischen Vertrages, im Sprachgebrauch unter Beratern. „**Psychologische Verträge**. Sie beinhalten die »Spielregeln« des gemeinsamen Arbeitsbündnisses (vgl. Looss, 1997, S. 94ff.; Radatz, 2000, S. 113f.; Rauen, 2003, S. 57f.) und klären in erster Linie die gegenseitigen Erwartungen im Coaching.“ (Lippmann, 2013a, S. 21)

<sup>42</sup> Verstören ist ein Begriff, den der Autor gerne mit dem Begriff irritieren vergleicht. Damit ist gemeint: „Feedback erfüllt somit auch die Funktion, Systeme zu irritieren und ihre „blinden Flecken“ zu verkleinern.“ (Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 52)

Später sagte die Kundin, dass sie von sich selbst sehr viel erwarte und hohe Ansprüche an sich stelle. Sie erzählte dem Berater ihre Biographie. Sie habe das Gymnasium nicht geschafft und habe dann in die Fachmittelschule gewechselt. Danach habe sie die Pädagogische Hochschule in Zürich besucht und die Probezeit dort nicht bestanden. Dann habe sie ein dreijähriges Studium als Touristikfachfrau begonnen. Dies habe sie gut bestanden. Was geschieht beim Berater, wenn die biographischen Ereignisse durch die Kundin dargestellt werden? Ist nicht genau diese Art der hohen Erwartungen auch ein Spiegelbild seiner selbst? Reagiert er hier mit einer Übertragung (Lippmann, 2013, S. 59) oder kommen die sogenannten *Spiegelneuronen* zum Vorschein? Hier ist ein klassischer Auslöser (Trigger oder Übertragung, Doubrawa & Blankertz, 2005, S. 303) vorhanden, der den Berater mit seinen eigenen hohen Erwartungen konfrontiert. Es gab bei ihm diese Momente der eigenen Erfahrung, wenn Celina M. weinerlich wirkte. Der Berater kam so in eine *Resonanz* mit der Kundin. Hier können Teile des Orientierungsrahmens helfen, indem der Berater in seine inneren Stimmen hört und sich sagt: „Das Problem gehört der Kundin.“ (Schein, 2010 S. 24) So kann er sich von der Resonanz der Kundin trennen, sodass ein reines Mitschwingen oder eine *Spiegelresonanz*<sup>43</sup> verhindert und die nötige Distanz zum Kundensystem wieder geschaffen wird. Diese Widersprüchlichkeit von einerseits Distanz und andererseits das Instrument der Kundin zu sein, gelingt wesentlich besser, wenn der Berater den *Arbeitskontext* (das Heimatsystem, Schmidt, 2016, S. 80.) der Kundin für seine Überlegungen berücksichtigt. Das Mitschwingen und das Bewusstwerden des Beraters, dass eine Resonanz entstehen kann, weil er in seiner Biographie ähnliche Erfahrungen gemacht hatte, sind neue Elemente, die er im Laufe der Zusatzqualifikation gelernt hat. Damit er nicht zu stark ins Mitschwingen kam, war die Regelung von Nähe und Distanz – *das Problem gehört der Kundin* – von Bedeutung.

Das Contracting wurde mit dem *psychologischen Vertrag* (Lippmann, 2013, S. 21) und den Spielregeln des gemeinsamen Arbeitsbündnisses geklärt. Darin enthalten waren in erster Linie die gegenseitigen Erwartungen an das Coaching. Von der Kundin kam ein klarer Auftrag, sie auf das Gespräch mit ihren Vorgesetzten vorzubereiten und dahin zu begleiten. Auch im Contracting kam es zu Haltungen, die für das Gelingen der Zusammenarbeit ein wesentlicher Bestandteil waren. Hier konnte die *systemische Schleife* (Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 24) angewendet werden, nachdem die Beschreibung 1. und 2. Ordnung (Krizanits, 2015, S. 31) durchgeführt und erste Erkenntnisse durch die Bedürfnisse der Kundin entstanden waren.

Damit Hypothesen gebildet werden können, ist es von Vorteil, diese in einer *Intervision* oder einer *Supervision* zu beleuchten. Mit Teilnehmern von aussen und deren Sichtweisen kön-

---

<sup>43</sup> Spiegelresonanz, gleichzeitiges Schwingen von Kundin und Berater. Leider hat der Autor dazu keine Literatur gefunden, was für den Forschungsstand eher problematisch ist. Trotzdem ist die Erwähnung für den Autor wichtig.

nen neue Hypothesen gebildet werden. Zudem entsteht eine differenzierte Haltung, wie mit der Kundin und ihrem Arbeitskontext gearbeitet werden kann, sowie die Planung neuer Interventionen. Diese Art der Arbeit war dem Berater im Laufe der Zusatzqualifikation viel bewusster geworden und er konnte von dieser Vorgehensweise einiges für seine beraterischen Fertigkeiten dazugewinnen.

Die in die Zukunft gerichtete Arbeitsweise des Beraters respektive die Arbeit im *Hier und Jetzt* richtete sich nach dem Wirklichkeitsprinzip von Schein (2010, S. 19ff.), nie den Bezug zur Realität zu verlieren. Nun ging der Berater dazu über, mit der Kundin die Ziele für die Phase bis und mit dem Gespräch mit ihren Vorgesetzten zu erarbeiten.

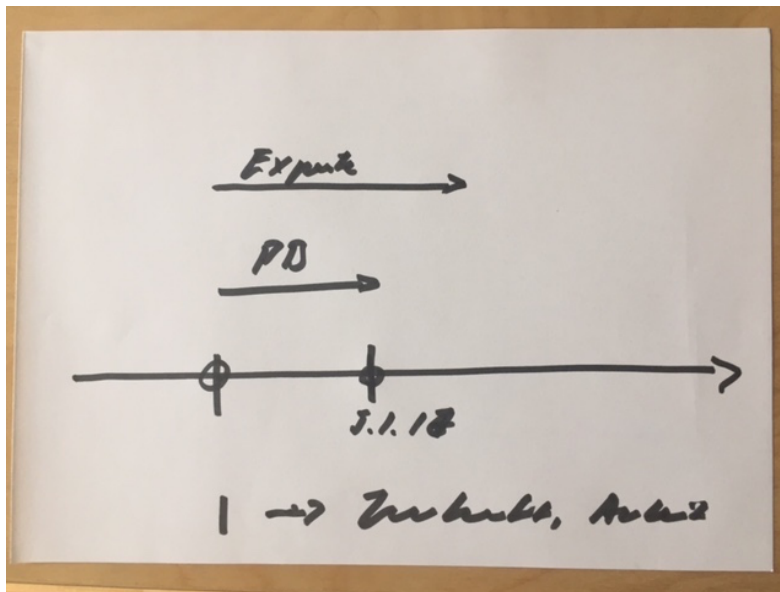


Abb. 1: Visualisierung der Arbeitsweise vom 29.12.2016, (PB = Prozessberatung)

Das Lernen des Beraters, in *Prozessen* zu denken, die durch Emotionen (Resonanz, Selbstreferenz) und unwillkürliche Gedanken geprägt sind, hat eine hohe Bedeutung im Beratungssetting. Jedoch setzt dies gleichzeitig eine professionelle Arbeit des Beraters voraus, um mit einer gewissen Distanz in Bezug zur Kundin denken und handeln zu können. Die Kundin selbst soll in einen Prozess hineinkommen, in dem sie mit ihren Bedürfnissen nach Sicherheit, der nötigen Bindung und Handlungsfähigkeit ihren ursprünglichen Selbstwert herstellt und die Ist-Soll-Diskrepanz auflöst. Dies gelingt ihr am besten, wenn sie in den Prozess miteingebunden ist und *kritisch* mitentscheiden kann, welche Vorgehensweise für den Prozess die beste ist. Es soll tunlichst vermieden werden, dass die Klientin in eine *Abhängigkeit* vom Berater gerät, und nur dann eine Expertenberatung stattfinden, wenn es um inhaltlich relevante Themen geht, wie z.B. die Vorgehensweise bei einer Kündigung usw.

Im vorliegenden Fall war es Celina M. beim Erarbeiten der Vorgehensweise und Ziele sehr wichtig, dass sie mit ruhiger Stimme ein ruhiges, sachliches Gespräch mit ihren Vorgesetzten führen konnte. Sie wollte dabei ihre persönlichen Erwartungen an sich erfüllen. Das ziel-

führende Arbeiten an der Sicherheit des Auftretens von Celina M. und das Hinarbeiten auf ein Gespräch mit den Vorgesetzten führte auch zu einer Haltung beim Berater für das Gespräch mit den Vorgesetzten. *Zielführend* ist immer auch als eine Haltung gemeint und führt dazu, dass nicht eine zufällige Arbeit entsteht, sondern vielmehr ein auf einen End- oder Zielpunkt ausgerichtetes Arbeiten. Dabei wurde Celina M. mit Hilfe zur Selbsthilfe, also mit eigenen Mitteln und der Unterstützung des Beraters befähigt, möglichst ohne fremde Hilfe ein Gespräch zu führen. Damit schaffte sie es, im Gespräch ruhig und sachlich zu bleiben.

Sicher spielten die *Intuition, blinde Flecken* (Scharmer, 2015, S. 32ff. und S. 176ff.) und die *Beobachtung 3. Ordnung* (Krizanits, 2015, S. 31) des Beraters für das Beratungssetting eine wesentliche Rolle. Diese drei Bedingungen führten den Berater dazu, Vorkommnisse, die er nicht kontrollieren konnte, geschehen zu lassen, jedoch auch immer bei sich selbst zu prüfen, ob seine Haltung dem Gegenüber und der Situation entsprechend war. Dabei war es dem Berater wichtig, auf eine Weise vorzugehen, welche die Kundin positiv zu stimulieren vermochte. Dies führte dazu, dass ein Prozess entstand, der gegenüber der Kundin *wohlwollend* und *wertschätzend* war und sie auf *Augenhöhe* unterstützt wurde.

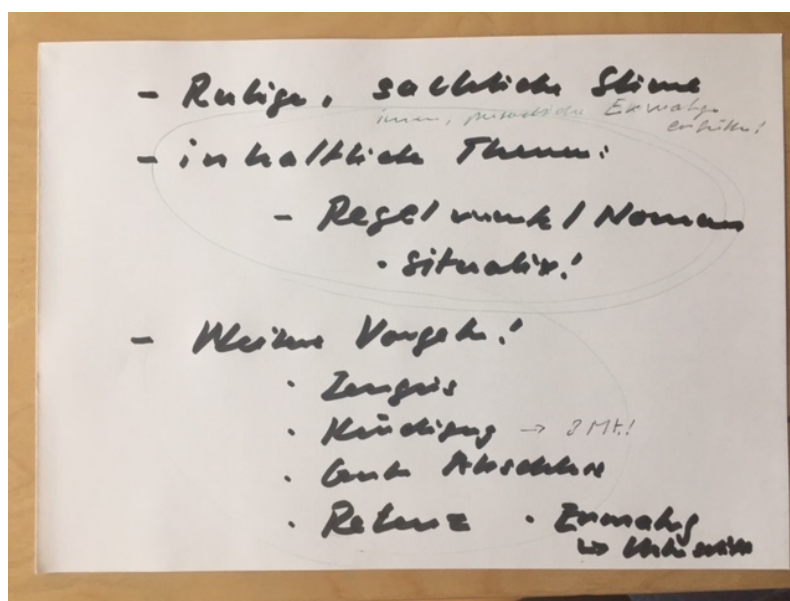


Abb. 2: Visualisierung der Ziele vom 29.12.2016

### 9.3 Vorbereitungsgespräch auf das Treffen mit ihren Vorgesetzten

Dem Berater ging es darum, anhand der Vorbereitung auf das Gespräch der Kundin mit den Vorgesetzten die wesentlichen Punkte für den Aufbau von Haltung zu erkennen. Er handelte aus der Befürchtung heraus, dass die Eltern ihn mit der Schwierigkeit ihrer Tochter konfrontieren würden. Diese Haltung zu verfolgen, war ein wichtiger Punkt, um wirklich im Einklang mit der Kundin zu arbeiten, sie damit zu *stärken* und keine Details nach aussen gelangen zu lassen.



Celina M. ging ihr vorbereitetes Gespräch für das Zusammentreffen mit ihren Vorgesetzten durch. Sie konnte ihre Begründungen sehr gewissenhaft und klar vortragen und war gut vorbereitet. Während des ersten Vortrags unterbrach der Berater sie und fragte nach ihren Gefühlen. Die Kundin sprach von Angst, von Verteidigung, von einer misslichen Lage, in die sie gebracht wurde, und von einem beklemmenden Gefühl, das sie in der Brustgegend hatte. Zudem, sagte sie, pochte ihr Herz sehr stark. Sie beschäftigte die Ermahnung ihres Chefs und sie wolle gerne aus diesem Gefühl heraus fliehen, da diese Mahnung im Raum stand.

Der Berater versuchte, für das Gespräch mit ihren Vorgesetzten *gute Gedanken* zu erarbeiten. Die Vorgehensweise des operanten Lernens, wie das S-R-C-Modell (Cassée, 2015, S. 54ff.) auch genannt wird, ist ein Verfahren, das der Abstraktionsleiter (Krizanits, 2015, S. 33ff.) gleicht, nur ist es ein reflexiver Moment, der mit der Kundin zusammen geschieht. Sie konnte z.B. den Stimulus (S im Modell) benennen, bei dem es zu einem Konflikt mit ihrem Vorgesetzten kam. Es ging unter anderem darum, dass er sie ermahnte, sie sei zu viel am Mobiltelefon. Sie wies den Vorwurf zurück und begründete ihr Verhalten damit, sie habe jeweils ein neues Dokument auf die Website geladen und das Aussehen mit dem Mobiltelefon überprüft. Nach dem Stimulus wurde gemeinsam überlegt, wie sie auf diese Ermahnung reagieren könnte, ohne dass sie gleich in einen Konflikt mit ihrem Vorgesetzten geriet.

Der Berater erläuterte im Modell die Reaktion nochmals und erklärte ihr, wie sie vorgehen müsse, wenn sie im Gespräch einen Angriff mit Vorwürfen der Vorgesetzten abschwächen wolle. Sie könne mit drei Arbeitsthemen, die sie in ihrem Betrieb gerne leistete, beginnen. So verhinderte sie ganz bewusst, dass mit Anschuldigungen durch die Vorgesetzten in das Gespräch eingestiegen wurde. Mit diesem Vorgehen veränderte der Berater die negativen Gefühle zusätzlich und bewirkte bei der Kundin einen *Perspektivenwechsel*. Den Wechsel erreichte er durch das *Utilisieren* (Schmidt, 2016, S. 92ff.) eines Themas durch den Berater, dem Ernstnehmen der Schwierigkeiten der Kundin im Arbeitsbereich, hin zu einem *Priming* (Schmidt, 2016, S. 40), indem er sie aus der misslichen Lage Themen beschreiben liess, die sie in ihrem Betrieb gut machte. Hier steuerte der Berater die Kundin ganz bewusst, um positive Arbeitsprozesse im Betrieb wahrzunehmen und damit wieder mehr *Selbstwert* zu erleben. Dadurch entstanden Momente, in denen die Kundin aus dem Tunnelblick ihrer Schwierigkeiten zu neuen Sichtweisen kam. So wurden ganz bewusst wieder, wie unter den Bedürfnissen beschrieben, *Handlungsspielräume oder -möglichkeiten* für die Kundin geöffnet. Das Wissen über die Grundbedürfnisse, wie die Sicherheit, die Bindung und die Handlungsfähigkeit, hatte dazu geführt, dass der Berater und Autor einzuschätzen versuchte, was die Kundin in ihrem Betrieb brauchte. Die Konflikte entstanden, weil sie nicht mehr autonom, sondern nur eingeschränkt handlungsfähig war. Wenn ihr Herz pochte oder sie sich in ihrer Handlungsfähigkeit blockiert fühlte, suchte der Berater mit der Kundin ganz bewusst nach neuen Handlungsmöglichkeiten. Nach einigem Suchen empfahl der Berater, sie solle doch

für sich von eins bis fünf zählen, damit sie sich innerlich beruhigen könne. Das Zählen bis fünf konnte Celina M. für sich mitnehmen, da sie auch schon davon gehört hatte.

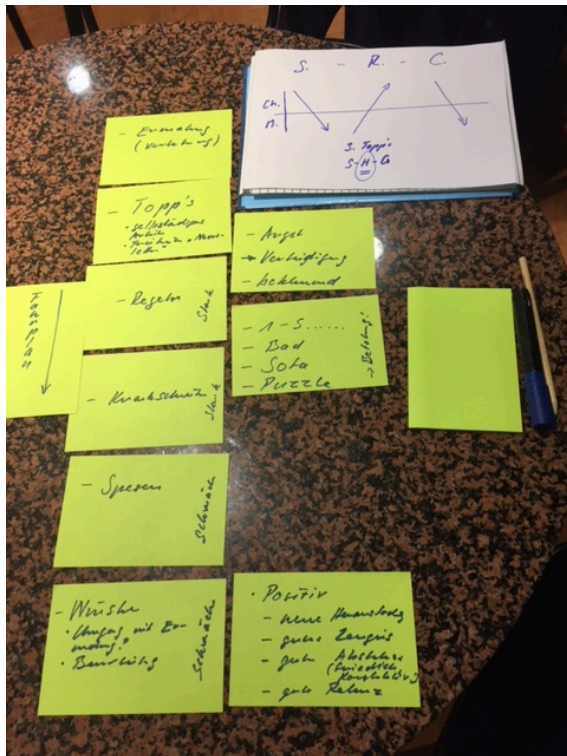


Abb. 3: Visualisierung und Vorbereitung auf das Gespräch mit den Vorgesetzten vom 3.1.2017

Der Berater empfahl Celina M., einen inneren Fahrplan für sich zu erstellen und sich an die selbst entwickelte Struktur für das Gespräch mit den Vorgesetzten zu halten, wenn es zu Unterbrechungen kommen oder über eine Aussage argumentiert werden sollte. Ziel und Haltung des Beraters war das *Befähigen* der Kundin, das Gespräch zu führen, denn wer im Gespräch führt, hat die Kontrolle.

#### 9.4 Vierter Kontakt: Gespräch mit U. Tourismus

In diesem Abschnitt geht es um das abschliessende und von der Kundin gewünschte Gespräch mit den Vorgesetzten. Hier werden ebenfalls die wichtigsten Lernelemente zu Haltung aufgeführt.

Ein wesentlicher Lernpunkt des Beraters war im Laufe der Ausbildung, dass er auf die *Theorie U* (Scharmer, 2015) aufmerksam geworden war. Die Nervosität vor Gesprächen oder neuen Begegnungen, bei denen der Berater nicht einschätzen kann, was auf ihn und seine Kundin zukommt, entspricht dem Vorgehen entlang des U. Dabei wurden im vorliegenden Fall vom Berater gewisse innerliche Schritte vollzogen, um sich selbst in einen ruhigen Zustand zu bringen. Es waren dies die Schritte vom Öffnen des Denkens, über das des Fühlens hin zur Öffnung des Willens, bei denen im Öffnen des Denkens das Loslassen der *Stimme des Urteilens* zur Anwendung kam. Das Ziel war also, unbelastet in das Gespräch mit den Vorgesetzten zu gehen, ohne dass eine innere Verurteilung vorhanden war. Der

nächste Umschalt- oder Veränderungspunkt der Öffnung des Fühlens führt dazu, dass die innere *Stimme des Zynismus* widerlegt wird, wie zum Beispiel die Aussage: Die Vorgesetzten sind sowieso schon negativ auf die Kundin eingestimmt, da ist nichts zu machen. Diese Stimme sollte wegfallen, um eine Haltung zu haben, die nicht mit eigenen Prägungen versehen war. Der nächste Umschaltpunkt war die *Stimme der Angst*, die der Berater früher eher mit einem gewissen Widerstand erlebt hatte und sich dadurch nicht richtig auf ein Gespräch einlassen konnte. Sie äusserte sich z.B. durch somatische Marker, die ihm ein wertfreies Gegenübertreten verunmöglichten. Die Schritte durch das U geben dem Berater und Autor die Handhabe, unbelastet in neue Settings einzusteigen, ohne dass die Gefühle zu stark überhandnehmen. Zudem hatte die erarbeitete Ruhe des Beraters bei dem Gespräch mit den Vorgesetzten wiederum eine beruhigende Auswirkung auf die Kundin.

Die Arbeitsumgebung von Celina M. war ein mit Marmorböden ausgestatteter hoher Büroraum mit einer langen Empfangstheke. Der Raum wirkte auf den Berater sehr unterkühlt. Es arbeiteten verschiedenste Abteilungen in der gleichen Schalterhalle.

In einem Nebenzimmer eröffnete der Präsident des Vereins Region U. die Sitzung. Celina M. stieg sehr gut auf ihre Themen ein. Der Berater nahm wahr, wie stark ihr Herz klopfte und wie sie zu Beginn nach ihrer Stimme suchte. Nach zwei Sätzen war die erste Hürde genommen. Während der ganzen Sitzung hielt sie sich an den vereinbarten „Fahrplan“. Alle Themen wurden besprochen. Das Herzklopfen und ein bis zwei Mal ein tiefes Schlucken begleiteten das Gespräch bis fast zum Ende. Am Schluss wirkten alle Parteien gelöst, die Anspannung der Situation war abgefallen. Das *Containing* konnte gehalten werden. Auch die Ziele, die der Berater mit Celina M. vereinbart hatte, wurden erreicht, z.B. ihre Stimme, die weder kippte noch schrill wurde. Sie sprach sehr klar und verteidigte ihre Ansichten gegenüber ihrem direkten Vorgesetzten. Auch als ihr direkter Vorgesetzter versuchte, die Themen zu verharmlosen, wehrte sich Celina M. nach Ansicht des Beraters sehr sachlich und begründete, warum sie sich in ihren Anliegen nicht gerecht behandelt fühlte und wie diese auf sie als Arbeitnehmerin gewirkt hatten.

Ihr direkter Vorgesetzter gestand während des Gesprächs keine eigenen Schwächen im Umgang mit Celina M. ein. Dies erstaunte den Berater doch etwas, denn das Eingestehen von Fehlern oder wenigstens eine *Fehlerkultur* im Betrieb wäre eine Stärke, die ein Vorgesetzter haben müsste. Er ging immer stark in die Verteidigung und führte eine eher väterliche Verteidigungs- und Verharmlosungssprache.

Celina M. fand die Hinweise des Beraters während des Gesprächs in Ordnung: Es war wichtig, dass beide Seiten aus dem Gespräch lernten. Es gab folgende Vorschläge, die vom Präsidenten beim Berater erfragt wurden: Es wäre möglich, dass die Stellenprozente auf zwei Personen aufgeteilt würden, die nicht zu 90% und 20% angestellt sind. Eher wäre eine 60%-

und eine 50%-Stelle für eine ausgewogene Arbeitsteilung ideal. Einmal im Monat sollte eine Teamsitzung in Anwesenheit des Präsidenten stattfinden, damit er die Stimmung im Team miterlebte. So könnten die Mitarbeitenden auch Konflikte ansprechen. Ohne seine Anwesenheit müsste eine Möglichkeit bestehen, wie der Präsident durch die Mitarbeitenden angesprochen werden könnte. Die vom Berater ausgeführten Vorschläge hätte Celina M. selbst am Gespräch mit den Vorgesetzten einbringen können. Er hatte sie jedoch im Vorfeld nicht genug gestärkt, sodass sie es nicht wagte, die Vorschläge selber ins Gespräch einzubringen.

### **9.5 Interpretation dieser Erfahrungen und deren Bedeutung in Hinblick auf das Thema**

Die eigene emotionale Verfassung und die eigene Wahrnehmung beeinflussen den Aufbau einer Haltung. Dazu gehören die hohen Erwartungen des Beraters an sich selbst, dem Gegenüber gerecht zu werden. Dies führt dazu, dass die eigenen Gefühle und Gedanken zum Kundensystem zum Tragen kommen, was wiederum zu Unsicherheit beim Selbst des Beraters führt. Es gilt auszuhalten, was in einer ersten Begegnung gegenüber dem Kundensystem zum Ausdruck kommt. Gefühle können eine innere Anspannung erzeugen und – wenn nicht alle Besonderheiten des Systems berücksichtigt wurden – zu einem schlechten Start mit der Kundin führen. Störende Gedanken haben einen Einfluss auf die Gefühle und verhindern einen offenen, möglichst wertfreien Zugang zu einem System. Die Gedanken unterlegt mit Gefühlen führen zu einer Art Tunnelblick, der den Berater nicht frei handeln lässt. Eine Erleichterung bringt das Durchspielen von in dieser Arbeit aufgeführten Methoden, um eine innere Distanz des Beraters zum Mandat ermöglichen. Dies könnte kurzfristig das Durchlaufen der Abstraktionsleiter, mit dem Kunden das S-R-C-Modell und für den Berater der Besuch von Super- oder Intervision sein, um weitere Hypothesen in der systemischen Schleife zu erarbeiten. Weitere Techniken für die Selbstfürsorge des Beraters wären das Meditieren, das die Gedankengänge beruhigt und vor einer ersten Begegnung mit dem Gegenüber eine innere Haltung der Ruhe und Aufmerksamkeit bringt.

Neben der beschriebenen Ausgangslage beim Berater kommt das Interpretieren der Ausgangslage der Kundin hinzu: ihr Bedürfnis, durch ihren Vorgesetzten nicht klein gemacht zu werden. Dies löst unweigerlich das gedankliche Forschen beim Berater aus, um ein Bild zu formen, was mit der Kundin und ihrem Umfeld oder ihrem beruflichen Kontext nicht in Ordnung ist. Auch ihr Bedürfnis, an das Gespräch mit ihren Vorgesetzten begleitet zu werden, hallt beim Berater nach. Hier wurde wahrscheinlich zu lange gewartet, bis gehandelt werden konnte, um die Situation unter normalen Bedingungen zu entflechten.

Die Frage, was im Arbeitskontext der Kundin falsch lief, führt zu einem Gefühl der Spannung und lässt den Berater gedanklich kreisen; oder er trägt den Fall mit sich, ohne dass er nachvollziehen kann, was im Betrieb der Kundin falsch lief. Dieses Unwissen löst beim Berater den Wunsch nach Sicherheit aus und lässt ihn hoffen, dass die Arbeitsbeziehung mit der

Kundin so erfolgreich ist, dass die Lösung des Problems gelingen kann. Dies ist wiederum entscheidend, um erfolgreich mit der Kundin handeln zu können und nach Lösungen ihres Problems zu suchen. Deshalb ist das Forschen nach der dem System oder der Ausgangslage entsprechenden Haltung eine zentrale Voraussetzung für eine gelingende Beratung.

#### **9.6 Vergleich mit bzw. Kontrastierung zu den Schlüssen, die aus der Fragenbeantwortung anhand der Sekundärliteratur gezogen wurden**

Das Mitgehen mit der Kundin entlang der zeitlichen Achse muss als Berater ausgeführt werden. Die rekursiven oder die systemische Schleife zu durchlaufen und dabei Überlegungen anzustreben, muss zwingend durch den Berater geleistet werden. Dazu nutzen auch die kleinen Schleifen<sup>44</sup>, die angewandt werden, um mit dem Selbst oder einem Team zu prüfen, was beim Gegenüber vor sich geht. Dieses Prüfen der Ausgangslage ist eine Vorgehensweise, um eine dem Gegenüber entsprechende Haltung zu suchen und vorteilhaft intervenieren zu können. Das Gegenüber kann im Kontext betrachtet werden, ist jedoch von den unterschiedlichen inneren Stimmen, Wahrnehmungen und Intuitionen des Beraters abhängig. Häfele (2015, S. 208) schreibt dazu, dass die verschiedenen Sichtweisen auf das Feld keine objektive Wahrheit<sup>45</sup> im engeren Sinne ergeben; daher muss das Gegenüber – hier die Kundin – zu einer Beteiligten werden. Die Sichtweise aus der Welt der Kundin muss der Berater annehmen, als gegeben erklären und in seine Sichtweise integrieren. Danach soll der Berater die Sichtweise der Kundin mit seinem fachlichen Wissen abgleichen und zu einer neuen gemeinsamen Sichtweise verschmelzen lassen. Aus der geteilten Sichtweise entspringt wiederum eine Haltung, die dazu führt, dass die Beteiligten zu eigenständig Handelnden und Entscheidungsträgern werden. Die Kundin muss schliesslich die Verantwortung für ihr Handeln in ihrer Organisation tragen. Deshalb ist die „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Königswieser und Hillebrand, 2015, S. 20) im Sinne einer Beteiligung aus Sicht des Autors eine Haltung. Die geteilte Sichtweise führt wiederum zu etwas Neuem, nämlich dem Gegenwärtigen, wie es Scharmer (2015, S. 239) beleuchtet. Der Berater soll vermeiden, ausschliesslich aus der Sicht des Experten zu intervenieren, sondern am Prozess mit den Beteiligten teilnehmen und sie dadurch in ihrer Entwicklung stärken, ganz im Sinne von Scheins (2010) Prozessberatung.

Welches Instrument der Berater für seine Reflexion und zur Prüfung der Ausgangslage der Kundin auch heranzieht, er muss die in der vorliegenden Arbeit dargestellten Vorgehenswei-

---

<sup>44</sup>„Die reflexive, diskursive Klärung des Wirkungsgefüges sollte dann zu Annahmen führen, wie das KS (Kundensystem) angegangen werden könnte. Daher ist auch die Phase der Hypothesenbildung genau genommen ein Zirkel bzw. eine Schleife von Information – Hypothese – Intervention.“ (Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 47)

<sup>45</sup>„Was Peter über Paul sagt, sagt mehr über Peter als über Paul. Diese Weisheit lässt den Schluss zu, dass Aussagen immer geprägt sind aus der Vergangenheit, also durch biographische Ereignisse des Individuums, wie Welt gesehen und gelernt wird.“ Ein Sprichwort von Baruch Benedictus de Spinoza. (Zitat bei Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 51)

sen umfassend berücksichtigen. Auch im Sinne seiner beruflichen Ausrichtung muss er sich laufend entwickeln, was wiederum eine Auswirkung auf den zu beratenden Kontext hat. Zusammenfassend kann gesagt werden, die diversen kleinen Schleifen auf der systemischen Schleife sind kleine Kontroll- oder Überprüfungs Momente, die zu einer Haltung führen, die für einen Einstieg oder das Weiterführen eines Mandates von grossem Nutzen sind. Die Methodik schafft eine Voraussetzung, das Gegenüber und seinen Kontext gelingend zu erreichen und zu stützen. Dies darf vom gegenüber als Arbeitsweise des Beraters erwartet werden.

### **9.7 Wo sind die Forschungsergebnisse hilfreich und wo gibt es Lücken?**

Für den Autor war aus der Sekundärliteratur hilfreich, dass Methoden oder Vorgehensweisen beschrieben werden, die eine gelingende Haltung begünstigen (siehe auch unter 10.4). Was jedoch in der Literatur kaum dargestellt ist, ausser bei Königswieser und Hillebrand (2015) mit dem Ausbalancieren zwischen den zwei Polen, ist, wie eigentlich Haltung grundsätzlich aufgebaut werden kann. Wie kommt der Berater über sein Handeln oder seine Gedanken in eine Haltung hinein? Daher stellt die vorliegende Arbeit eine Vorgehensweise vor, die diese Lücke schliesst. Es gibt zudem einige Bausteine, wie z.B. die Kenntnis von Bedürfnissen, die vorausgesetzt werden müssen, damit Haltung erarbeitet werden kann. Diese Kenntnisse beruhen vor allem auf dem dualen Setting, nicht jedoch bei Teams, Gruppen oder Organisationen. Bei Gruppengefügen müssen die Lücken mit der Einsicht gefüllt werden, dass Allparteilichkeit (Krizanits, 2015, S. 37) als Haltung eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit mit dem einzelnen Individuum in Systemen ist.

### **9.8 Auseinandersetzung mit der Forschung in Bezug zum Fallbeispiel**

Die Auseinandersetzung mit der Literatur unter Einbezug des Fallbeispiels hat das Verständnis des Autors dahingehend verändert, dass er mit der Kenntnis der systemischen Schleife und dem Bilden von Hypothesen eine Vorgehensweise entdeckt hat, die ihm das Aufbauen von Haltung erleichtert hat. Mit dem Wissen, welche Grundbedürfnisse Individuen haben und was sie beim Einzelnen für Impulse setzen, ist ein neues Element dazugekommen, welches durch die vorliegende Arbeit nochmals vertieft wurde. Die Aspekte des Durchlaufens von Methoden wie der Theorie U, der Abstraktionsleiter und dem Meditieren haben zu einer Veränderung in der Herangehensweise an den Kunden geführt. Zusätzlich kamen hilfreiche Methoden in einer ersten Begegnung mit der Kundin, wie das Pacing, das Priming und das Utilisieren zur Anwendung. Diese Vorgehensweisen wurden beim Autor nochmals geschärft, damit bei der Kundin ein Wechsel der Sichtweise ermöglicht wurde.

## 10. Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden ausgewählte Aspekte aus der Forschung zum Thema Haltung untersucht und mit einem konkreten Fall verknüpft. Es wurde durchleuchtet, was Haltung im Beratungskontext ist und welche Relevanz sie für eine gelingende Beratung hat. Mit der Forschung zu Haltung in Kombination mit der Darstellung von Celina M. und U. Tourismus ist eine Arbeit entstanden, die zeigt, wie mit einem tiefgreifenden Thema wie Haltung gearbeitet werden kann.

Es sollte gezeigt werden, dass es nicht genügt, einfach einen Bezugs- oder Orientierungsrahmen oder vorgegebene Begriffe für Haltung zu haben. Viel eher soll, sogar muss eine spezifische, dem Individuum oder System angepasste Haltung entstehen, um so möglichst der Ausgangslage gerecht zu werden und die bestmögliche Anschlussfähigkeit gegenüber der Kundin zu erreichen. Worte wie Demut, Achtsamkeit, Aufmerksamkeit, Neugierde oder Interesse sind Begriffe, die – wenn sie zur Anwendung kommen – zuerst über Gedanken, verbunden mit Gefühlen und sogar mit dem Erleben gefüllt werden müssen, was durch die reine Wissensaufnahme aus der Literatur nicht gewährleistet ist.

Durch die immerwährende Reflexion des Beraters konnte gezeigt werden, dass reflexionsartige Abläufe für die Arbeit mit der Kundin für den Prozess unterstützend sind. Zudem hatten die reflexiven Prozesse eine positive Auswirkung auf das Erleben des Beraters. Die zusätzliche Kenntnis des Erfahrungswissens und der Funktion der Spiegelneuronen verbessert das psychophysische Erleben des Beraters im Umgang mit der Kundin. Die Wirkung des Erlebens hilft seiner Orientierung und führt ihn ebenfalls zum Erfolg mit dem Gegenüber.

Mit dieser Arbeit wurde mit der Begrifflichkeit Haltung eine Möglichkeit geschaffen, diese für die Arbeit mit dem Gegenüber anzuwenden, auch wenn jede Beratungsperson die Haltung anders interpretiert und versteht. Das Interesse am Individuum ist unter den in der vorliegenden Arbeit aufgeführten Vorgehensweisen eines der grundlegenden Motive des Beraters. Mit dem Konzept ist eine verallgemeinernde Praxis für Beratende entstanden, um Erfolgreich mit dem Gegenüber zu arbeiten.

Aus der Metaperspektive wurde anhand von Organisations- oder systembasierten Grundlagen eine Sichtweise vom zu beratenden Gegenüber geschaffen um eine Haltung dazu zu erarbeiten.

Neben den Werkzeugen, die eine organisationsbezogene Sichtweise zulassen, ist zu beachten, dass die Wirklichkeit vom Berater konstruiert wird, wodurch Fehler entstehen können, die aber nicht als solche erkannt werden.

Abhilfe bei Fehlern leistet die Arbeit mit der systemischen Schleife oder andere kleine Schleifen, welche die Möglichkeit ergeben Hypothesen zu erarbeiten, um für das System weitere Erkenntnisse für eine Haltung zu erlangen.

Nicht vergessen werden dürfen die Bedürfnisse jedes Individuums, auch des Beraters, damit mögliche Haltungen für das Individuum oder das System entwickelt werden können.

Um gelingend mit dem Individuum zu arbeiten, gelten weitere positiv verstärkende Schritte durch den Berater für das Gegenüber wie das Durchlaufen der Theorie U, das eine weitere Schleife für das Prüfen einer entsprechenden Haltung ermöglicht.

Die Verallgemeinerungen der oben genannten Vorgehensweisen gelten für Fachleute wie Berater oder Therapeuten und sind Werkzeuge, damit der Aufbau einer Haltung gelingt, die der Ausgangslage des Gegenübers entspricht.

Die Wechselwirkung, das Thema des sozialen Feldes, wie z.B. die entsprechende Reaktion der Kundin auf eine gewisse Intervention, konnte nicht aufgezeigt werden. Dies war jedoch nicht Aufgabe dieser Arbeit. Sicher wäre die Interaktion ein neuer Forschungsteil, je nach Haltung zum Gegenüber, der noch genauer durchleuchtet werden könnte.

Ein Wunsch oder neues Forschungsdesiderat des Autors wäre, ein Haltungslexikon zu erstellen, in dem je nach Ausgangslage und Kontext der Kundin, Überlegungen beschrieben sind, die zu einer bestimmten Interaktion passen oder angebracht wären. Die damit verbundenen Gefühlslagen müssten noch genauer erarbeitet werden, damit die entsprechende Haltung im Kontext des Gegenübers gelebt werden könnte.

## **11. Reflexion für die Beratungstätigkeit und das Schreiben dieser Arbeit**

Der Autor überlegt sich mit diesem fundierten und ausformulierten Konzept im ersten Kontakt, welche Intention hinter einem Auftrag steckt. Aus welchem Bedürfnis heraus will ein Kunde diese Beratung? Gibt es dabei einen versteckten Auftrag? Was will der Kunde wirklich? Dies zu prüfen, ist eine der Herausforderungen, die der Autor für seine zukünftige Beratungstätigkeit beachtet. Diese Reflexion gezielt zu suchen und damit auch andere Perspektiven einzubeziehen, hilft, dem Eindruck, der zu Beginn einer Beratung entstehen kann, zu entfliehen und offen in die Begegnung zu gehen.

Eines der Ziele für die eigene professionelle Entwicklung war für den Autor, gelassener und mit mehr Distanz mit neuen Mandaten umzugehen. Dies führt vor und während der Intervention zu einem Mehrwert an Erfahrung und stärkt den Autor bei zukünftigen Mandaten. Gleichzeitig ist es neben der Distanz auch ein Zulassen von Nähe, damit genau erfahren werden kann, was das Gegenüber beschäftigt. Die zwei gegenüberliegenden Pole, von nahe



sein bei der Kundin und gleichzeitig wieder auf Distanz zu gehen, müssen in eine Balance gebracht werden. Mit den Schritten der diversen Schleifen, den Fehlerquellen und den Methoden für den Einstieg ist das erfolgreiche Handeln unausweichlich.

Mit der Masterarbeit wurden vom Autor wichtige Lernziele erreicht, wie die Analyse, was mit der Arbeit erreicht werden soll, die Verbesserung des Sprachstils und die Fertigkeit des wissenschaftlichen Schreibens. Sich Zeit zu lassen und Sätze oder Aussagen genau zu hinterfragen, war und bleibt weiterhin eine Herausforderung für den Autor. Die Struktur des Textes korrekt aufzubauen und die Schritte wie Einführung, Hauptteil und Schluss anzuwenden, waren ebenfalls Lernschritte. Das Üben, über einen Text ein Thema oder einen Inhalt möglichst genau und auf eine spezifische Aussage hin zu formulieren, wurde gut durch eine erfahrene Begleitperson unterstützt. Sich auf diese Weise mit etwas auseinanderzusetzen, war für den Autor ein schwieriges Unterfangen, da er nie über die Möglichkeit verfügte, dies im Rahmen seiner Schulbildung zu erlernen. Nun nachzuholen und anzuwenden, ist dem Autor und Berater von hoher Wichtigkeit und er möchte es auch weiterhin üben.

Die Motivation oder Inspiration für die vorliegende Arbeit war die ständige Auseinandersetzung mit den Kunden und dem Thema Haltung im (konkreten) Alltag. Diese tägliche Auseinandersetzung vom Ich zum Du, intuitiv zum Es, ist eines der Lieblingsthemen des Autors. Was geschieht in Interaktionen und wie lösen Individuen mit ihren Eigenarten, ihren persönlichen Prägungen diese Auseinandersetzung? Der Autor muss sich die Frage stellen, wie er mit diesen Herausforderungen umgeht und wie er begründet intervenieren kann. Hier die richtige Antwort und Vorgehensweise mit meist schwierigen Kunden oder Klienten zu finden, ist eine tägliche Antriebsfeder für den Autor.

Das Thema Haltung war eines der schwierigsten überhaupt, da es keine klare und ausführliche Definition gibt, was dieses Phänomen eigentlich ist. Alles ist Haltung, oder nicht? Und so begann eine Arbeit, bei welcher der Autor auf der Suche nach dem Begriff Haltung war und sich doch nur auf eine theoretische Grundlage zur Entwicklung von Haltung stützen konnte.

Es stellen sich Herausforderungen wie das Suchen nach Literatur, die Haltung als ausgereiftes Vorgehen vorstellt und für die Anwendung zur Verfügung stellt. Zwar gibt es solche Aussagen, jedoch fehlen klare Bausteine, was Haltung ist und wie sie angewendet werden kann. Hier eine Vorgehensweise zu erarbeiten, hat sich in dieser Arbeit gezeigt.

Mit der vorliegenden Arbeit entstand ein guter und für den Autor hilfreicher Prozess. Herausfordernd war, in der Bereitwilligkeit nicht nachzulassen und die intrinsische Motivation für die Arbeit immer wieder zu prüfen. Es gab Momente, in denen der Schreibprozess unterbrochen (Mut zur Lücke) wurde. Trotzdem stand der Autor wieder früh morgens auf und setzte sich unmittelbar an die Arbeit. Die Morgenstunden eignen sich, um die Gedanken und Bilder in den Schreibprozess einfließen zu lassen.

## **Bibliographie:**

- Auchter T. & Strauss L. (1992). *Kleines Wörterbuch der Psychoanalyse*. 2., überarb. Aufl.) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Cassée, K. (2015). *KOFA Manual, Handbuch für kompetenz- und risikoorientierte Arbeit mit Familien* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Deppert, W. (2019). *Theorie der Wissenschaft: Band 2. Das Werden der Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Doubrawa, E. & Blankertz, S. (2005). *Lexikon der Gestalttherapie*. Wuppertal: Peter Hammer Verlag.
- Doubrawa, E. & Blankertz, S. (2013), *Einladung zur Gestalttherapie. Eine Einführung mit Beispielen*. Wuppertal: Peter Hammer Verlag.
- Doppler, K. (2017). *CHANGE. Wie Wandel gelingt*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie*. Zugriff am 27.3.2019 unter <https://www.klaus-grawe-institut.ch/blog/1205/>
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Häfele, W. (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten* (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2015). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (8. Aufl.). Göttingen: Carl-Auer Verlag.
- Krizanits, J. (2015). *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (2., überarb. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Kullmann, K. (2011). *Echtleben. Warum es heute so kompliziert ist, eine Haltung zu haben*. Frankfurt am Main: Eichborn AG.
- Lippmann, E. (2013a). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.
- Lippmann, E. (2013b). *Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten* (3. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Zugriff am 7.7.2019 unter: <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-0019>
- Reschke, A. (2018). *Haltung Zeigen!* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Scharmer, C. O. (2015). *Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik* (4. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Scharmer, C. O. & Käufer, K. (2017). *Von der Zukunft her führen. Theorie U in der Praxis* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

- Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Aufbau einer helfenden Beziehung*. Bergisch Gladbach: EHP Verlag.
- Schmidt, G. (2016). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung* (7. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Schmidt, G., Dollinger, A. & Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.). (2014). „Gut beraten in der Krise“. *Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen* (3. Aufl.). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Stangl, W. (2019). *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Semantisches Gedächtnis*. Zugriff am 23.6.2019 unter <https://lexikon.stangl.eu/3128/semantisches-gedachtnis>
- Stevens, B. (2012). *Don't push the river. Gestalttherapie an ihren Wurzeln*. Wuppertal: Peter Hammer Verlag.
- Suter, Ch. (2015). *Materialien zur Sozialen Arbeit. Handlungsleitende Prinzipien*. Schule für Soziale Arbeit, heute ZAHW. Zugriff am 23.6.2019 unter: <http://www.charlessuter.ch/index/detail?stichwort=492>
- Wertesysteme.de (2019). *Enzyklopädie der Wertevorstellungen. Alles über Werte, Wertewandel und Organisationskultur*. Zugriff am 26.04.2019 unter: <https://www.wertesysteme.de/was-sind-werte>

### **Abbildungsverzeichnis:**

- Abb. 1: Visualisierung der Arbeitsweise vom 29.12.2016, (PB = Prozessberatung)
- Abb. 2: Visualisierung der Ziele vom 29.12.2016
- Abb. 3: Visualisierung und Vorbereitung auf das Gespräch mit den Vorgesetzten vom 3.1.2017

### 8.3 Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit:

im Studiengang:

#### Selbständigkeitserklärung Studierende

Erklärung des MAS-Studierenden / der MAS-Studierenden *Colin Arthur*

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Aussagen und Argumente sind unter Angabe der Quellen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit oder Auszüge daraus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.

*Zürich, 9.7.19*  
.....  
(Ort, Datum)

*PK*  
.....  
(Unterschrift des Verfassers/der Verfasserin)

Die MAS Arbeiten sind grundsätzlich öffentlich zugänglich. In begründeten Fällen können Einschränkungen der Herausgabe festgelegt werden. In einzelnen Fällen werden die MAS Arbeiten elektronisch auf der ZHAW Internetseite veröffentlicht. Diese elektronische Veröffentlichung beinhaltet jedoch keinen rechtlichen Anspruch auf eine Publikation.

#### Herausgabeerklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

- ☐ Uneingeschränkt herausgegeben werden
- ☐ Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden
- ☐ Nicht herausgegeben werden

.....  
(Ort, Datum)

.....  
(Unterschrift der Studienleitung)