

Masterarbeit im Rahmen des Masters of Advanced Studies
ZHAW in Coaching und Organisationsberatung

Coaching von Jugendlichen in der Phase des Berufseinstiegs

Eignet sich der Provokative Stil im Coaching von
Jugendlichen und durch welche weiteren systemischen
Coaching-Methoden kann er sinnvoll ergänzt werden?

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

von

Rita Gubser

am

10. November 2018

Erst-Referentin: Yvonne Maag

Studienleitung: Marion Jonassen und Volker Kiel

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.

Zusammenfassung / Abstract

Das intendierte Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, die Eignung des provokativen Beratungsstils im Coaching von Jugendlichen in der Phase des Berufseinstieges zu überprüfen und, falls sinnvoll, eine Empfehlung für weitere ergänzende systemische Coaching-Methoden abzugeben. Dazu wurden, gestützt auf die Ergebnisse und Erkenntnisse der wissenschaftsbasierten Literatur zur Persönlichkeitsentwicklung und zur Entwicklung des Humors sowie entlang den Grundlagen des systemischen Coachings und des «Provokativen Stils» die Stundenverläufe ausgewertet, die im Coaching zweier Jugendlicher während jeweils mehreren Settings entstanden sind.

Der Verlauf und die Ergebnisse der beiden Fälle bestätigen zum grossen Teil die Hypothese der Autorin, dass ein rein provokatives Coaching nicht immer zielführend ist. Das Selbstkonzept der Jugendlichen ist in dieser Lebensphase noch nicht vollständig ausgereift, und es ist vor allem sehr individuell. Dies erfordert eine äusserst sorgsame und empathische Annäherung im Beratungssystem. Nur so kann ein «Dazwischen», wie Martin Buber es nennt, entstehen. Sobald sich dieses einstellt, haben Humor und Provokation durchaus ihre Berechtigung. Ausschlaggebend sind zudem die Haltung und die Intuition des Beratersystems. Zielführend kann jede Intervention nur sein, wenn der Coach und seine Methoden vollständig kongruent sind und diese seiner Persönlichkeit entsprechen. Deshalb können die vorliegenden Erkenntnisse und Schlüsse nicht ohne Weiteres verallgemeinert werden.

Als sinnvolle Ergänzung zum Provokativen Stil wurden in den bearbeiteten Fällen verschiedene systemische Interventionen wie systemische Fragen, Systemzeichnungen, Arbeit mit Bildern und Zeitlinie, das Zürcher Ressourcenmodell und das AI (Appreciative Inquiry) erprobt. Sie werden in Form einer erweiterbaren Toolbox empfohlen und sind in erläuternder Darstellung einzeln im Anhang aufgeführt.

Die vorliegende Arbeit eignet sich als anregende und spannende Lektüre für Begleiter und Berater von Jugendlichen (Coachs, Lehrer, Berufsbildner, Eltern etc.), welche sich für einen humorvollen und provokativen Coaching-Ansatz interessieren.

«Komik ist eine lustige Art, ernst zu sein.» (Peter Ustinov)

Inhalt

1	Einleitung / Themenwahl und Fragestellung	1
2	Identitätsentwicklung von Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahren	2
2.1	Definition «Jugend»	2
2.2	Entwicklungsschritte und -aufgaben im Jugendalter	3
2.3	Die Erkundung des Ichs	5
2.4	Die Entwicklung des Humors	8
2.4.1	Humortheorien	8
2.4.2	Das Wolfenstein-Modell / Humor, Entwicklungsaufgaben und -übergänge... ..	8
2.4.3	Humor in der Adoleszenz	9
2.4.4	Familie und Humor	10
2.4.5	Humor als personale Ressource und Copingstrategie	11
2.4.6	Humor im Coaching – Thesen zum Coaching-Prozess mit Jugendlichen	11
3	Jugendliche begleiten – Grundsatzüberlegungen.....	13
3.1	Die klientenzentrierte Psychotherapie nach Carl R. Rogers	14
4	Wissenschaftliche Fundierung der gewählten Methoden	16
4.1	Das systemisch-lösungsorientierte Coaching.....	16
4.1.1	Typische Phasen eines Coachings	16
4.1.2	Methoden im Coaching.....	19
4.2	Der Provokative Stil.....	19
4.2.1	Frank Farrelly und die Entstehung der provokativen Therapie.....	19
4.2.2	Annahmen und Hypothesen von Frank Farrelly	20
4.2.3	Der «Provokative Stil» – Eleonore Höfner	21
4.2.4	Wirkungsweise Wachstumsbremsen und Fixierungen – ProSt (Provokativer Stil)	22
5	Ausgangslage und Beratungskontext (Fall 1)	23
5.1	Beratungsziele / Erstes Gespräch.....	24
5.1.1	Interventionen 1. Gespräch und deren Wirkungen	26
5.1.2	Reflexion der Beraterin zum 1. Gespräch	27
5.2	Zweites Gespräch.....	28
5.2.1	Interventionen 2. Gespräch und deren Wirkungen	30
5.2.2	Reflexion der Beraterin zum 2. Gespräch	30
5.3	Drittes Gespräch.....	31
5.3.1	Interventionen 3. Gespräch und deren Wirkungen	32
5.3.2	Reflexion der Beraterin zum dritten Gespräch	33
5.4	Viertes Gespräch.....	34
5.4.1	Interventionen 4. Gespräch und deren Wirkungen	35
5.4.2	Reflexion der Beraterin zum 4. Gespräch	35
6	Ausgangslage und Beratungskontext (Fall 2)	36
6.1	Beratungsziele / Erstes Gespräch.....	37

6.1.1	Interventionen 1. Gespräch und deren Wirkungen	38
6.1.2	Reflexion der Beraterin zum 1. Gespräch	39
6.2	Zweites Gespräch.....	40
6.2.1	Interventionen 2. Gespräch und deren Wirkungen	41
6.2.2	Reflexion der Beraterin zum 2. Gespräch	42
6.3	Drittes Gespräch (telefonisch).....	43
6.3.1	Interventionen 3. Gespräch und deren Wirkungen	43
6.3.2	Reflexion der Beraterin zum Telefongespräch.....	43
7	Diskussion.....	44
7.1	Ursprüngliche Fragestellung, Thema und Zielsetzung	44
7.2	Zusammenführung der theoretischen Grundlagen und der Erfahrungen	45
8	Reflexion und Konklusion	46
8.1	Reflexion zur Erarbeitung der MAS-Arbeit.....	47
8.2	Danksagung.....	48
	Literaturverzeichnis	49
	Abbildungsverzeichnis	50
	Tabellenverzeichnis.....	50
	Anhang	51

1 Einleitung / Themenwahl und Fragestellung

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Regionale Berufsbildungsverantwortliche bei der Post CH AG begleite, berate und coache ich Jugendliche in der Phase des Berufseinstieges. Während meiner Ausbildungszeit in den drei CAS Lehrgängen «Beratung in der Praxis», «Changemanagement, Organisationsberatung und -entwicklung» und «Coaching Advanced» konnte ich mir ein vielfältiges Wissen über die unterschiedlichen systemischen Coaching-Stile und Ansätze aneignen. Neben dem Trainingskonzept des Zürcher Ressourcenmodells nach Krause und Storch haben mich auch der hypnosystemische Ansatz mit den Ausführungen von Gunther Schmidt, die Gestalttherapie, Systemische Strukturaufstellungen nach M. Varga von Kibéd und I. Sparrer sowie der Provokative Stil (E. Höfner; F. Farrelly) fasziniert. In meinen Coaching Settings konnte ich die verschiedenen Methoden immer wieder anwenden und ausprobieren. Persönlich habe ich Erfahrungen mit Gestalttherapie, Aufstellungsarbeit und provokativem Coaching gemacht, welche sich nachdrücklich niedergeschlagen haben. Eine einzige provokative Coaching-Sitzung bei Eleonore Höfner hat in mir so überzeugend positive Veränderungen bewirkt, dass ich mich mit dieser Methode eingehend befasst habe und sie zu einem Kernthema meiner Arbeit machen möchte.

Meine zentrale Fragestellung lautet daher frei formuliert: ***Eignet sich der Provokative Stil im Coaching von Jugendlichen? Und wenn ja, durch welche weiteren systemischen Coaching-Methoden kann er sinnvoll ergänzt werden?***

Gemäss den Ausführungen von Höfner (2014) und Farrelly/Brandsma (2009) kann ein ganzer Coaching-Prozess provokativ geführt werden, sofern die Gestaltung liebevoll ist. In Bezug auf die Arbeit mit Jugendlichen stelle ich allerdings die Hypothese auf, dass dies nur bedingt umsetzbar und zielführend ist. In meiner Arbeit möchte ich dieser Vermutung nachgehen und mich eingehend der Entwicklung von Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahren widmen. Diese Arbeit befasst sich explizit nicht mit Problemverhalten wie Sucht oder seelischen Erkrankungen wie z.B. Depressionen im Jugendalter. Vielmehr soll sie eine Hilfestellung zum Verständnis der Verhaltensweisen gesunder Jugendlicher anbieten und eine Toolbox zur unterstützenden Begleitung bereitstellen.

An zwei Fällen werde ich meine aus der wissenschaftsbasierten Literatur gewonnenen Erkenntnisse bezüglich *a) der Entwicklung von Jugendlichen, b) des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes als Basishaltung für verschiedene Methoden im Coaching sowie c) des Provokativen Stils* ausprobieren und anwenden. Die gewonnenen Erfahrungen werde ich anschliessend auswerten und reflektieren.

Das Ziel meiner Arbeit ist es, meine Annahme bezüglich des Provokativen Stils im Coaching von Jugendlichen zu prüfen, d. h. zu verifizieren oder zu widerlegen, indem ich dies entsprechend begründe. Ich verspreche mir, eine auf mich zugeschnittene Toolbox für den Einsatz im individuellen Coaching von Jugendlichen in der Phase des Berufseinstiegs als Endprodukt meiner Arbeit zu gewinnen. Ein wichtiger Aspekt dabei wird nebst der Studie der wissenschaftlichen Grundlagen die kritische Reflexion meiner Beraterrolle sein. Mit welcher Vorgehensweise fühle ich mich wohl? Welche Ansätze helfen mir gezielt, die Selbststruktur der Coachees zu erkennen und ihnen bei der Lösungsfindung hilfreich zu sein?

Zur abwechslungsreicheren Gestaltung des Textes verwende ich in der Folge für meine Person die Begriffe: Coach, Beraterin oder Autorin. Der einfacheren Lesbarkeit halber wird in Bezug auf die Coachees die männliche Form gewählt.

2 Identitätsentwicklung von Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahren

2.1 Definition «Jugend»

In der Umgangssprache wird der Begriff «Jugend» mit dem Prozess des Erwachsenwerdens gleichgesetzt. Wo aber fängt die Jugend an und wann hört sie auf? Unterschieden wird zwischen den Begriffen Pubertät, welcher die Phase der Geschlechtsreife meint, und Adoleszenz, womit auch die psychischen und sozialisierenden Vorgänge der Übergangszeit zwischen Kindheit und Erwachsensein bezeichnet sind.

Langer und Langer (2011) klären die Begriffe Pubertät und Adoleszenz folgendermassen:

Pubertät wird als Zeit der Geschlechtsreife verstanden. Der Begriff bezieht sich vornehmlich auf die körperliche Entwicklung, schliesst jedoch seelische und verhaltensmässige Begleiterscheinungen mit ein. Von Person zu Person kann dieser Reifungsprozess sehr unterschiedlich verlaufen. Er kann sehr früh einsetzen, etwa bereits mit 10 Jahren, oder relativ spät, und erst mit 18 Jahren als abgeschlossen gelten.

Adoleszenz kann mit Jugendzeit gleichgesetzt werden und meint die Zeit zwischen Kindheit und Erwachsensein. Sie ist überlappend mit der Pubertät und geht zeitlich darüber hinaus, etwa bis zum 25. Lebensjahr. Adoleszenz ist auch gemeint, wenn von der Zeit des **Heranwachsens** gesprochen wird. Die Dauer der Jugendphase ist vom Umgang der Gesellschaft mit ihrem Nachwuchs abhängig. In der westeuropäischen Zivilisation ist sie sehr lang. Manche naturnah lebenden Völker, z.B. die Ko-Buschleute im zentralen Teil des südlichen Afrikas, haben wirksame Übergangsriten (sogenannte Initiationsriten) vom Mädchen zur Frau und vom Jungen zum Mann entwickelt. Sie kommen mit einer sehr kurzen Jugendzeit aus. (S. 12)

In der Phase des Berufseinstiegs sind die Jugendlichen hierzulande je nach schulischem Werdegang und gewähltem Beruf zwischen 15 und 25 Jahre alt. Aufgrund dieses Umstands ist es bei der Begleitung der Jugendlichen von hoher Wichtigkeit, die Identitätsentwicklung mit den verschiedenen Phasen und möglichen Begleiterscheinungen zu kennen und ihnen im Coaching entsprechend Rechnung zu tragen.

Bereits Johann Wolfgang von Goethe hat erkannt, dass es nicht ganz einfach ist, Jugendliche zu begleiten, und so schlug er den Erwachsenen vor, sich im Umgang mit ihnen auf die eigene Jugend zu besinnen:

«Sag nur, wie trägst du so behäglich / der tollen Jugend anmaßliches Wesen?»

Fürwahr, sie wären unerträglich, / wär' ich nicht auch unerträglich gewesen.»

(Zit. n. L. Reiners, *Der ewige Brunnen*, 4. Aufl., München, C.H. Beck, 1970, S. 55).

2.2 Entwicklungsschritte und -aufgaben im Jugendalter

Nach dem Abschluss der Kindheit eröffnen sich den Jugendlichen viele neue Wege und Chancen, aber es werden auch gesellschaftliche Anforderungen an sie gestellt. Die Kompetenzen, um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, werden bereits in der Kindheit erworben und beruhen auf den biologischen und psychischen Veränderungen des Menschen. Wir reden deshalb von Entwicklungsaufgaben, die es altersphasenspezifisch über die gesamte Lebensspanne zu bewältigen gilt. Hat man die Aufgaben einer Phase erfolgreich bewältigt, wirkt sich das positiv auf die nächste aus. Bei diesen Entwicklungsaufgaben ergibt sich automatisch ein Spannungsfeld zwischen dem inneren Ich und den äusseren Erwartungen. Das Konzept der Entwicklungsaufgaben hat seinen Ursprung in der Theorie von Robert J. Havighurst (1900–1991). Dieser hielt eine Reihe von jugendphasenspezifischen Entwicklungsaufgaben fest, die bei Oerter und Montada (2012) wie folgt dargestellt werden:

Peer. Einen Freundeskreis aufbauen, d.h. zu Altersgenossen beiderlei Geschlechts neue, tiefere Beziehungen herstellen.

Körper. Veränderungen des Körpers und des eigenen Aussehens akzeptieren.

Rolle. Sich das Verhalten aneignen, das in unserer Gesellschaft zur Rolle des Mannes bzw. zur Rolle der Frau gehört.

Beziehung. Engere Beziehungen zu einem Freund bzw. einer Freundin aufnehmen.

Ablösung. Sich von den Eltern loslösen, d.h. von den Eltern unabhängig werden.

Beruf. Sich über Ausbildung und Beruf Gedanken machen: überlegen, was man werden will und was man dafür können bzw. lernen muss.

Partnerschaft/Familie. Vorstellungen entwickeln, wie man die eigene zukünftige Familie bzw. Partnerschaft gestalten möchte.

Selbst. Sich selber kennenlernen und wissen, wie andere einen sehen, d.h. Klarheit über sich selbst gewinnen.

Werte. Eine eigene Weltanschauung entwickeln: sich darüber klar werden, welche Werte man vertritt und an welchen Prinzipien man das eigene Handeln ausrichtet.

Zukunft. Eine Zukunftsperspektive entwickeln: Sein Leben planen und Ziele ansteuern, von denen man annimmt, dass man sie erreichen könnte. (S. 271).

Diese Entwicklungsaufgaben hängen mit der Entwicklung des Identitätsbewusstseins des Individuums zusammen. Durch die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgaben ist das Gerüst für eine kongruente Identität gegeben.

Auf dem Weg zu einer eigenständigen Persönlichkeit stellt sich z.B. die Aufgabe, die verschiedenen Anteile von sich selbst kennenzulernen, aber auch andere Menschen in ihren Wesensarten zu erfahren und daraus zu lernen, – eine Fähigkeit, die für den Aufbau von intakten Bindungen bedeutsam ist. Wichtige Einflusspersonen sind von klein an die Eltern, aber auch Lehrer, Peers und Begleitpersonen im Berufseinstieg. Jugendliche brauchen zahlreiche Impulse aus ihrem Umfeld, um aus ihrem Empfinden, ihrer Wahrnehmung, eine eigene Urteilskraft bilden zu können. Besonders wichtig für deren Entwicklung ist die Kommunikation zwischen Erwachsenen und Jugendlichen. Durch den Lebensstress, in dem sich viele Erwachsene bewegen, wird der Dialog zwischen Erwachsenen und Kindern/Jugendlichen oft reduziert und es werden viele Situationen nicht genutzt, um miteinander ins Gespräch zu kommen. Erwachsene und Jugendliche «ver-gegenen» einander viel häufiger, als dass sie einander «begegnen», wie Martin Buber es ausdrückt (Buber, 1983). Es wird verpasst, eine Kontaktdichte herzustellen, ein «Dazwischen», wie Buber es bezeichnet. Langer und Langer (2011, S. 18) erläutern die drei Aspekte eines förderlichen Miteinanders wie folgt:

1. Ein Anliegen mitteilen – als Signal aus der inneren Welt der einen Person – für den Kontakt miteinander.
2. Aufnehmen, hören, sehen, spüren, das Anliegen der Person mit der eigenen inneren Welt verbinden und dies mitteilen.
3. Beiderseitiges Innehalten, einander zugewandt bleiben, spüren, staunen und sich dem entstehenden Prozess anvertrauen, einander Weiteres mitteilen.

Daraus kann abgeleitet werden, dass es für die Begleitung und Beratung von Jugendlichen von grosser Wichtigkeit ist, mit besonderer Achtsamkeit empfänglich für dieses «Dazwischen» zu werden. Die Gestaltung dieses gegenseitigen «Sich-Annäherns» und «Verstehen-Wollens» ermöglicht erst Beziehung. Dieser Erkenntnis wird in der Wahl der Methoden im späteren Verlauf der Arbeit Rechnung getragen.

2.3 Die Erkundung des Ichs

Als hilfreiche Grundlage für weitere Erkenntnisse in Bezug auf die Entwicklung im Jugendalter wird die Darstellung von Langer und Langer (2011) hinzugezogen.



Abbildung 1: Das Rad des Erkundens und des Sich-Ausrichtens im Spannungsfeld von Wollen, Sollen und Werden (Langer & Langer, 2011, S. 20)

Die in Abbildung 1 benannten verschiedenen Felder des Erkundens und Ausrichtens sind nicht als erschöpfend und vollständig zu verstehen, decken aber einen grossen Teil der Bereiche ab, welche bei Jugendlichen Impulse auslösen. Die Pfeile symbolisieren die Energien, die von den Jugendlichen ausgehen und auf Impulse von aussen – der Erwachsenenwelt – treffen. Dort, wo die Pfeile aufeinandertreffen, findet das im vorherigen Abschnitt beschriebene «Dazwischen» statt. Jugendliche sind täglich mit neuen Herausforderungen und Erfahrungen konfrontiert, aber ihre seelische Reife – ihr Selbst, ist noch in Entwicklung begriffen. Sie tendieren dazu, ihre Aufmerksamkeit auf ihre Umgebung samt deren Erwartungen und Bewertungen zu richten. Dieser Umstand führt dazu, dass sie in einer Abwehrhaltung Sicherheit suchen. Dies kann unter Umständen durch lautstarke Rebellion oder Provokationen jeglicher Art zum Ausdruck gebracht werden. Es geht dabei oft nicht um die eigene innere Überzeugung, sondern um eine Ableitung dessen, was das Bezugsumfeld erwartet. Die inneren Wünsche und

Impulse der Jugendlichen bleiben verborgen. Ein Beispiel dafür ist das komplett andere Verhalten des Jugendlichen anderen Menschen gegenüber (z.B. Eltern oder Lehrern), wenn Kollegen aus der Peergruppe anwesend sind. Man spricht hierbei von komplementären Reaktionen, welche auf die Dauer sehr anstrengend sind und Kontakt und Beziehung verhindern. Die folgende Darstellung (Abb. 2) zeigt auf, wie zerrissen oder gedehnt, wie Langer und Langer es ausdrücken, das Seelenleben eines Jugendlichen aussehen kann, der sich nach Forderungen und äusseren Bewertungen ausrichtet.

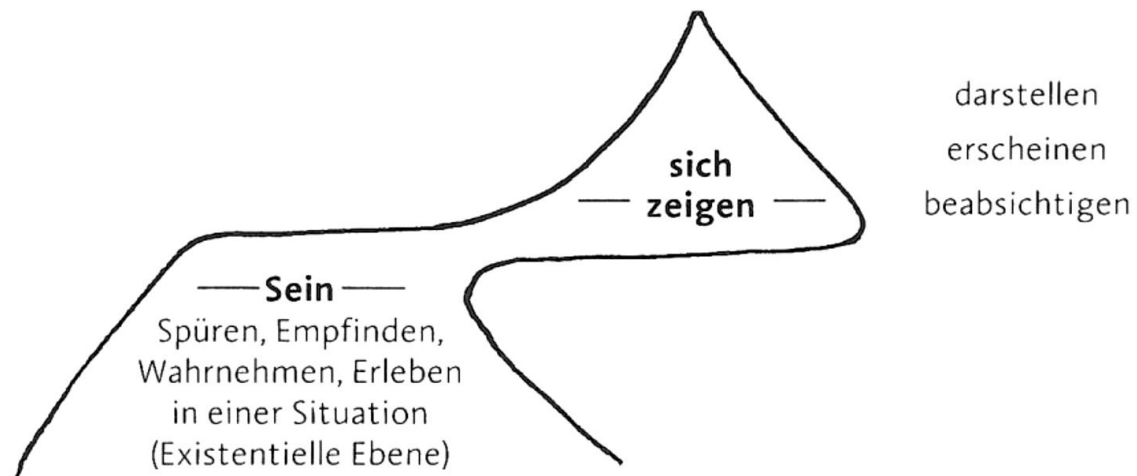


Abbildung 2: Sich nach Forderungen und äusseren Bewertungen ausrichten (Langer & Langer, 2011, S. 23)

Das Autorenpaar beschreibt den Vorgang wie folgt:

Spüren, empfinden, elementar wahrnehmen und organismisch (Rogers) bewerten stellt also die mit unserer Existenz verknüpfte Wahrheit einer Situation dar. Dies kann in den Signalen im sich Mitteilen und Zeigen ausgedrückt und in Handlungen umgesetzt werden. Eine intakte Verbindung von spüren, empfinden, wahrnehmen, sich mitteilen, bewerten, beurteilen und entsprechend handeln wird als Kongruenz bezeichnet. Kongruenz einer Person – die weitgehende Übereinstimmung ihrer "Innenansichten" zu einer Situation mit dem, was sie nach aussen signalisiert – ist wesentlich für reale Erfahrungen der Person sowie für eine realistische Entwicklung und Entfaltung ihrer Potentiale. (S. 23)

Dieser Wunschzustand, die Kongruenz einer Person, wird eindrücklich in Abbildung 3 dargestellt.



**Abbildung 3: Übereinstimmung von Selbstwahrnehmung und Selbstdarstellung
(Langer & Langer, 2011, S. 23)**

Gerade im jugendlichen Alter driftet diese Kongruenz auseinander, da die Selbstwahrnehmung mit der Aussenwahrnehmung in den meisten Fällen nicht identisch ist. Jugendliche neigen dazu, sich nach Forderungen und Bewertungen von aussen zu richten, was zu einer Dehnung, oder anders ausgedrückt, einer Inkongruenz führt (wie in Abb. 2 aufgezeigt). Grund dafür ist, dass ihr Fundament, ihr Selbstkonzept, noch unklar und wenig ausgereift ist. Aus dieser Unsicherheit heraus möchten sie einfach gefallen – den Eltern, den Peergruppenmitgliedern oder den Kollegen am Arbeitsplatz. Dies führt schnell zu einer Überforderung der Jugendlichen. Gerade darum ist es von enormer Wichtigkeit, dass sie in dieser Phase auf Orientierung vermittelnde Personen treffen, die sie begleiten und coachen.

Äusserlich scheinbar erwachsen, herrscht im Innern des Jugendlichen Chaos. Eben erst ein Kind gewesen, das Trost bei den Eltern oder seinem Teddy fand, findet sich der jugendliche Mensch in einer ausgewachsenen Hülle wieder, sucht nach seinem Selbstkonzept und soll Entscheidungen hinsichtlich seiner beruflichen Zukunft treffen. Wenige junge Menschen mit starkem Selbstwertgefühl, die als Kind viel Akzeptanz und Respekt innerhalb der Familie erfahren durften, wissen früh, was sie wollen, und ihr Selbst stimmt mit ihrem Selbstkonzept (Rogers, 2016) überein. Eine grosse Mehrheit aber ist auf der Suche. Dies äussert sich z.B. bei jungen Frauen darin, dass sie sich nicht schön finden, und junge Männer sind oft wortkarg und wirken arrogant. Ihr ungeschütztes Ich können sie in dieser Phase oft nur bei ihren engsten Freunden zeigen. Um als begleitende erwachsene Person Zugang zu Jugendlichen zu finden, braucht man daher sehr viel Vertrauen und Geduld.

2.4 Die Entwicklung des Humors

Die Anwendung des Provokativen Stils – jener im Verlauf dieser Arbeit zu untersuchenden möglichen Vorgehensweise im Coaching von Jugendlichen – setzt voraus, dass man als Coach die Entwicklung des Humors bei Jugendlichen kennt und versteht. Da die personale Identität in dieser Entwicklungsphase noch nicht vollständig ausgereift ist, lässt sich vermuten, dass es sich mit dem Humor ähnlich verhält, dass also das Verständnis von ironischen Brechungen noch nicht im selben Masse vorhanden ist wie bei Erwachsenen.

2.4.1 Humortheorien

Auf alle gegenwärtig existierenden Humortheorien einzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die Autorin beschränkt sich daher auf eine Zusammenfassung bzw. auf ein Fazit verschiedener Theorien, welche ihr im Kontext der Arbeit mit Jugendlichen relevant zu sein scheinen, indem sie Erkenntnisgewinn versprechen.

Zentral scheint dabei die Erkenntnis zu sein, dass die Fähigkeit, Inkongruenz wahrzunehmen und Perspektivenwechsel vorzunehmen, zu den Grundvoraussetzungen des Humorerlebens zählt. Es ist deshalb logisch nachvollziehbar, dass diese Fähigkeiten in Beziehung zu den kognitiven Fähigkeiten des Individuums stehen müssen. Schreiner (2003) beschreibt dies wie folgt:

Entsprechend sind individuelle Unterschiede in der «Dimension Humor» verbunden mit der individuellen Ausprägung verschiedener kognitiver Parameter wie z.B. der verbalen Intelligenz, aber auch der Kreativität. Gleichwohl ist die Bevorzugung bestimmter Humorstimuli auch vom spezifischen kognitiven Stil einer Person, ihrer Toleranz gegenüber Ambiguitäten und ihrem Bedürfnis nach Eindeutigkeit abhängig. Hinzu kommen individuell unterschiedlich ausgeprägte Motive, tabuisierte Themen (z.B. Sexualität, Aggression), aufgreifen und mit Hilfe humorvoller Aktionen kommunizieren. (S. 111)

2.4.2 Das Wolfenstein-Modell / Humor, Entwicklungsaufgaben und -übergänge

Eine Studie von Martha Wolfenstein aus dem Jahr 1954 gelangt zu der Ansicht, dass ein grundlegendes Motiv, Witze zu machen, der Wunsch ist, leidvolle Erfahrungen abzuschwächen oder in Freude umzuwandeln. Nach Wolfenstein dient der Humor Kindern und Jugendlichen zur Milderung belastender Gefühle wie Angst, Unsicherheit, Ärger und Wut. Diese Gefühle haben ihren Ursprung in aktuell belastenden Situationen wie Enttäuschungen, Trennungen, Frustrationen oder sind Folgen emotionaler Anspannung, ausgelöst durch die Konfrontation mit zentralen Entwicklungsaufgaben (wie unter 2.2. beschrieben). So gesehen beschreibt Wolfenstein Humor bei Kindern und Jugendlichen als Copingstrategie (Bewältigungsstrategie) zur Überwindung eines emotionalen Stresszustandes oder als Puffer zur Abmilderung des

Krisencharakters der immer wieder aufs Neue sich gestaltenden Entwicklungsübergänge, wie Joachim Schreiner das Wolfenstein-Modell interpretiert (Schreiner, 2003, S. 135). Im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung kann daraus geschlossen werden, dass es durchaus eine Berechtigung hat, in der Beratung von Jugendlichen im Berufseinstieg, welche mitten in der Bewältigung verschiedenster Entwicklungsaufgaben stecken, humorbasierende Coaching-Methoden für die Begleitung von Jugendlichen zu prüfen.

2.4.3 Humor in der Adoleszenz

In diesem Bereich ist leider bis anhin nicht viel geforscht worden. Einige wenige Studien wurden von Schreiner (2003) ausgewertet, was ihm die folgende Feststellung erlaubt:

Adoleszente denken im Vergleich zu Kindern (Fend 2000) abstrakter und sind daher weniger auf konkrete Beispiele angewiesen. Sie sind in ihren Überlegungen nicht mehr auf ein einziges Merkmal fixiert, sondern denken mehrdimensional und relativer und weniger in absoluten Kategorien. Jugendliche werden selbstreflexiver, besitzen mehr Meta-Wissen über das eigene Denken und können es folglich auch erfolgreicher regulieren. Adoleszente lernen, in Möglichkeiten zu denken und Hypothesen zu bilden. Die Dezentrierung des eigenen Denkens erlaubt ihnen, sich angemessener in andere hineinzuversetzen. Fraglos müssen diese Veränderungen in der Adoleszenz auch den Umgang mit Humor beeinflussen. (S. 157)

Wie unter Abschnitt 2.2.1. beschrieben befinden sich die adoleszenten Jugendlichen in einer Entwicklungsphase, welche aufgrund körperlicher und geistiger Veränderungsprozesse eine erhöhte Verletzlichkeit und Störbarkeit des seelischen Gleichgewichts mit sich bringt. Humor kann, wie von Schreiner (2003) beschrieben, hilfreich unterstützen:

Den Humor in bewusst selbstreflektierender, leicht ironisierender Art und Weise adaptiv zu verwenden, wird meiner Ansicht nach erst in dieser Entwicklungsphase möglich. (...) Den Jugendlichen erschliesst sich ein humorales Potential, auf welches das Latenzkind allenfalls intuitiv zurückgreifen konnte. Humor fällt in der Latenz in Erbfolge mit dem Spielverhalten die Funktion zu, das kognitive, emotive, soziale und kommunikative Potential spielerisch auszubauen. In der Adoleszenz greifen Jugendliche auf diese Fähigkeiten zurück, um massgebliche psychische Umstrukturierungsprozesse (Ich-Funktionen, Selbstentwicklung, Beziehungserleben und -gestaltung etc.) zu leisten. (...) Humor kann im Sinne einer Copingstrategie genutzt werden, Frustrationserfahrungen abzufedern und Distanz zu den entwicklungsimmanenten, emotionalen und sozialen Verwicklungen zu gewinnen. Humor hilft, Selbstunsicherheiten zu überwinden und die Stimmung aufzuhellen. (S. 161)

Abgesehen von der ganzen Entwicklungsthematik ist auch der damit verbundene Ablösungsprozess häufig mit Auseinandersetzungen zwischen Adoleszenten und Erwachsenen verbunden. Wertehaltungen der Erwachsenen, ihre Handlungen, Denkweisen und Erwartungen werden durch Jugendliche in Frage gestellt und nicht selten durch bissige ironische Bemerkungen kommentiert. Mit diesem ironischen oder auch schwarzen Humor und der damit verbundenen Kritik konstruktiv umzugehen, fällt vielen Erwachsenen schwer. Trotzdem kann Humor auch zwischen Heranwachsenden und Erwachsenen verbindend wirken.

Gelingt es beiden Kommunikationspartnern, die Schwelle der Verletzlichkeit nicht zu übertreten, erwächst aus einem humoral geführten Dialog eine neue Verständnisplattform. Diese kann genutzt werden, um indirekte Kritik zu üben, zu loben oder auch Meinungen auszutauschen. Humor stellt dann einen emotiven Puffer dar, der oftmals notwendig ist, die sensible Balance in der Nähe-Distanz-Regulierung zwischen Jugendlichen und Erwachsenen zu gewährleisten. (Schreiner, 2003, S. 162)

Von grosser Wichtigkeit ist dabei jedoch, was auch die Autorin dieser Arbeit betonen möchte, dass der Humor immer auf einer liebevollen, wertschätzenden Grundhaltung basiert. Sarkastische und ironisierende Kommentare aus dem Umfeld können sich durchaus negativ auf die Selbstentwicklung des Jugendlichen und die Beziehungsgestaltung auswirken.

2.4.4 Familie und Humor

Wie Schreiner (2003) weiterhin ausführt, ist Humor auch ein wesentlicher Bestandteil der Identität einer Familie. «Wer im Rahmen eines gesellschaftlichen Anlasses zum ersten Mal in eine ihm unbekannte Familie kommt, wird bald erfahren, dass ihre Mitglieder einen spezifischen, diese Familie charakterisierenden Humor pflegen» (S. 165). Nicht selten ist die Einbeziehung des Neuankömmlings in diese kommunikative Sphäre ein wesentlicher Schritt zur sozialen Akzeptanz innerhalb der Gruppe. «Die Fähigkeit des Einzelnen und der Gemeinschaft, die «neue Person» humoral zu integrieren, prägt das folgende Miteinander wesentlich. Kann er oder sie humoral teilhaben und mitlachen, wird eine emotionale Verbindung geschaffen. Ist dies nicht möglich, bleibt die Person aussen vor, fühlt sich unwohl und ausgegrenzt» (Schreiner 2003, S. 165f.).

Diese Erläuterungen lassen deutlich erkennen, wie individuell der Humor bei Jugendlichen wie Erwachsenen ausgeprägt ist und wie speziell er geprägt werden kann. Dies bedeutet für die Begleitung von jungen Erwachsenen, dass ein äusserst empathisches, personenzentriertes Vorgehen zwingend erforderlich ist.

2.4.5 Humor als personale Ressource und Copingstrategie

Die Funktion des Humors wird von Resch (1999) wie folgt umschrieben: «Humor [...] erlaubt den Ausdruck von Affekten und Wünschen, die konflikthaft oder belastend sind. Es werden lustige Gefühle oder ironische Gesichtspunkte eines Konfliktes oder Stressors betont. Humor geht nicht auf Kosten anderer. Als reifer Abwehrmechanismus ist er zugleich Bewältigungsstrategie» (S. 237).

Unter Humorcoping wird die Fähigkeit verstanden, belastende Situationen durch den Einsatz von belustigenden Gedanken oder Äusserungen zu bewältigen. Charakteristika von Humorcoping sind:

- Distanzierung und Perspektivenwechsel
- Erzeugung einer heiteren und positiven Stimmung und eines positiven Wohlbefindens
- Regulierung von Nähe und Distanz

Humorcoping weist so gesehen also durchaus Aspekte kognitiver und emotionaler Bewältigung auf und kann somit als Wirkungsfeld in der Beratung und Begleitung von Jugendlichen in Betracht gezogen werden. Humor ermöglicht und erleichtert es, mit komplexen, belastenden und ambivalenten Gefühlszuständen umzugehen und in emotionalen Dilemmata eine Lösung zu finden. Er dient einerseits als individuell wirksame Bewältigungshilfe und kann andererseits auch in psychischen Krisen zu einer Stabilisierung führen:

Jugendlichen gelingt es nicht selten, durch den Humor eine notwendige Distanz zu ihren emotionalen Verstrickungen zu schaffen und den dabei entstehenden psychischen Freiraum erfolgreich zur Veränderung zu nutzen. Und nicht zuletzt wirkt der Humor auch für den Therapeuten selbst als steter Quell der Erholung und psychischen Rekonstruktion in belasteten Situationen. (Schreiner, 2003, S. 207)

2.4.6 Humor im Coaching – Thesen zum Coaching-Prozess mit Jugendlichen

Aufgrund der entwicklungsbedingt noch eingeschränkten Beziehungs- und Verarbeitungsmöglichkeiten der Klienten ist es im Coaching von Jugendlichen besonders wichtig, dass der Coach Sorge für die Rahmenbedingungen der Interventionen trägt. Der Einsatz von Humor muss immer aus einer empathischen Grundhaltung heraus erfolgen. Vor allem für junge Menschen, die oft nicht freiwillig, ungern und/oder mit vordergründig kaschierten Erwartungsängsten zum Erstgespräch erscheinen, ermöglicht ein humorvoller Einstieg eine Angst- und Stressreduktion. Zudem wird durch dieses Überraschungsmoment – in Erwartung eines «ernsthaften» Coachs – eine positive Erwartungsspannung erzeugt («Was da wohl noch kommt?»). Es gilt aber in der Arbeit mit Adoleszenten darauf zu achten, ob und in welcher Form der Jugendliche humorsensitiv reagiert. Schreiner (2003, S. 271) weist darauf hin, dass das

entwicklungsbedingt labilere narzisstische System und die stets latent vorhandene Erwartung der Jugendlichen, von Erwachsenen sowieso nicht verstanden zu werden, ein behutsames Vorgehen erfordert. Erlebt der Jugendliche sich als ausgelacht oder blossgestellt, wird er dies mit Verslossenheit und Rückzug quittieren.

Einen wichtigen Wegweiser für den Einsatz von Humor in der Beratung von Adoleszenten gibt Schreiner (2003, S. 274) in einer zusammenfassenden Übersicht, in welcher er fünf Eckpunkte auflistet: «Humor kann nutzbringend eingesetzt werden, weil er

1. die therapeutische Allianz etabliert und stärken hilft, indem er signalisiert, dass in der therapeutischen Beziehung Selbst- und Fremdspunkt, Vertrauen und Freude zentrale Bestandteile sein werden.
2. dem jungen Patienten hilft, die Sorgen und Ängste vor der Auseinandersetzung mit den eigenen Unzulänglichkeiten abzumildern, wenn man sie aus einem humoralen, «augenzwinkernden» Blickwinkel betrachtet.
3. «verrücktes Verhalten» als etwas Relatives und Subjektives definiert.
4. signalisiert, dass eigene Schwächen und Unzulänglichkeiten zugestehen und Hilfe anzunehmen auch einen lustvollen Charakter haben kann.
5. er nicht zuletzt durch seine eigene kreativ anarchische Potenz zu verblüffenden Lösungsfindungen zu animieren vermag.»

Diese Ausführungen beziehen sich bei Schreiner (2003) zwar auf den therapeutischen Kontext, es ist jedoch naheliegend, dass sich diese Erkenntnisse auch auf den Coaching-Kontext übertragen lassen, weil es auch in Bezug auf Fragestellungen aus dem beruflichen Umfeld eines jungen Menschen zwingend notwendig ist, eine gute emotionale Bindung zum Klienten herzustellen, um eine positive Veränderung herbeizuführen. Auch aufgrund der übrigen vorliegenden Literatur zur Identitäts- und Humorentwicklung kann auf diese Möglichkeit geschlossen werden, und nicht zuletzt unterstützen die bisherig gemachten Erfahrungen der Autorin dieser Arbeit eine solche Annahme.

3 Jugendliche begleiten – Grundsatzüberlegungen

«Ich weiss, was ich bin, was ich kann und was ich will» – von dieser Wahrnehmung von sich selbst sind Jugendliche meist weit entfernt. Im Zuge ihrer Entwicklung – der Phase der Pubertät und der Adoleszenz – sind sie oft unsicher, wohin ihr Weg führen soll. Langer und Langer (2011) beschreiben die ursprünglich von Carl R. Rogers formulierten Ansichten über die Entwicklung eines Individuums wie folgt:

Jedes Individuum trägt von seiner Zeugung an ein «Wissen» in sich, wie es werden möchte, was unterstützend dafür ist und was schädigen kann. In diesem Wissen bildet sich beim Menschen der Körper mit seinen Lebensfunktionen im Mutterleib aus und dieses Wissen steuert auch die Entwicklung nach der Geburt, potentiell bis hin zum Lebensende. Rogers nennt dieses Wissen um das eigene Werden «Aktualisierungstendenz». (S. 80f.)

Bei Babys funktioniert diese noch uneingeschränkt. Sie schreien, wenn sie Hunger haben. Mit zunehmendem Lebensalter, und ganz ausgeprägt in der Jugend, nehmen der Druck und die Erwartungen von aussen immer mehr zu, und so wird die eigene Aktualisierungstendenz zurückgestellt. Statt sich zu fragen und in sich zu spüren «Was brauche ich?» stellt sich vielmehr die Frage «Was will man von mir?». Vorübergehend geht die Aktualisierungstendenz verloren. Grafisch verdeutlicht wir dies z.B. durch die folgende Abbildung aus Langer und Langer (2011, S. 81).

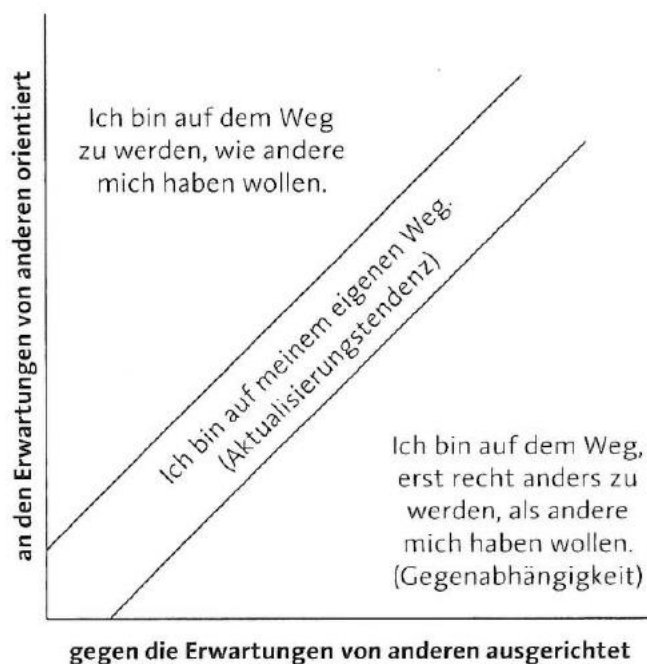


Abbildung 4: Persönlichkeitsentwicklung – Aktualisierungstendenz als Orientierungsbasis (Langer & Langer, 2011, S. 81)

3.1 Die klientenzentrierte Psychotherapie nach Carl R. Rogers

Der Begriff «Aktualisierungstendenz» beschreibt ein Grundprinzip der klienten- bzw. personenzentrierten Psychotherapie von Carl R. Rogers und «entspricht seinem humanistisch-personenzentrierten Menschenbild. Sie wird als das übergeordnete Sinn- und Entwicklungsprinzip menschlichen Verhaltens und Erlebens angesehen. Sie bewirkt, dass der menschliche Organismus alle körperlichen, seelischen und geistigen Möglichkeiten zu entfalten und erhalten sucht» (<https://www.coaching-report.de/lexikon/aktualisierungstendenz.html>).

Daraus ableiten kann man eine vorübergehende reduzierte Selbststeuerung. Ziel muss es deshalb sein, Eigenschaften, Werkzeuge und Bedingungen zur Verfügung zu stellen, damit die vom Weg abgewichene Person merken kann, «Hier bin ich Mensch, hier darf ich sein», wie schon Goethe in «Faust I» treffend geschrieben hat.

Rogers (2016, S. 46) beschreibt die optimalen Bedingungen für einen positiven Beratungsprozess wie folgt:

1. Zwei Personen befinden sich in Kontakt.
2. Die erste Person, die wir hier Klient nennen, befindet sich in einem Zustand der Inkongruenz; sie ist verletzlich und voller Angst.
3. Die zweite Person, die wir den Therapeuten nennen, ist kongruent in der Beziehung.
4. Der Therapeut empfindet bedingungslose Wertschätzung gegenüber dem Klienten.
5. Der Therapeut erfährt empathisch den inneren Bezugsrahmen des Klienten.
6. Der Klient nimmt zumindest in geringem Ausmasse die Bedingungen 4 und 5 wahr, nämlich die bedingungslose Wertschätzung des Therapeuten ihm gegenüber und das empathische Verstehen des Therapeuten.

In der hier vorliegenden Arbeit geht es zwar nicht um therapeutische Arbeit mit Klienten, sondern um berufsbegleitendes Coaching. Nichtsdestotrotz ist die Beraterin durch das Studium der Theorien von Carl R. Rogers zu der Überzeugung gelangt, dass diese Ansätze durchaus hilfreich für den zielführenden Coaching-Prozess mit Jugendlichen sind. Sie untermauern auch weitgehend die Erfahrungen und Überzeugungen der Beraterin. Die wichtige Unterscheidung der Begriffe Empathie und Identifizierung nach Rogers (2016, S. 44) ist dabei zentral und wird wie folgt umschrieben:

Emphatisch zu sein bedeutet, den inneren Bezugsrahmen des anderen möglichst exakt wahrzunehmen, mit all seinen emotionalen Komponenten und Bedeutungen, gerade so, als ob man die andere Person wäre, jedoch ohne jemals die «als ob»-Position aufzugeben. Verliert man diese «als ob»-Position, befindet man sich im Zustand der Identifizierung. Eine solche Identifizierung würde verhindern, dass hilfreich interveniert werden kann. Unter den oben zitierten

Bedingungen kann ein lösungsorientierter Prozess in Gang kommen. Rogers (2016, S.50f.) zeigt auf, welche charakteristischen Entwicklungen unter anderem entstehen können:

- «Der Klient unterscheidet zunehmend besser die Objekte seiner Gefühle und Wahrnehmung (seine Umgebung, andere Personen, sein Selbst, seine eigenen Erfahrungen und all ihre Beziehungen untereinander). Er wird zunehmend weniger intensional und mehr extensional in seiner Wahrnehmung, d.h. seine Erfahrungen werden zunehmend exakter symbolisiert.
- Der Klient erfährt vollständig im Gewahrsein Gefühle, die in der Vergangenheit der Gewährwerdung nicht zugänglich waren oder nur entstellt gewahrt werden konnten.
- Sein Selbstkonzept wird reorganisiert, so dass diese Erfahrungen, die früher entstellt worden sind oder keinen Zugang zum Gewahrsein hatten, assimiliert und aufgenommen wurden.
- Indem die Reorganisation der Selbststruktur voranschreitet, wächst die Kongruenz von Selbstkonzept und Erfahrung; das Selbst beinhaltet nun Erfahrungen, die früher für die Gewährwerdung zu bedrohlich waren. (...) In der Folge treten immer weniger Wahrnehmungsverzerrungen auf, weil immer weniger Erfahrungen bedrohlich sind. Anders gesagt, die Abwehr nimmt ab.
- Er empfindet in zunehmendem Masse eine bedingungslose Selbst-Wertschätzung.
- Er reagiert auf Erfahrungen immer weniger im Sinne seiner Bewertungsbedingungen, sondern zunehmend im Sinne seines organismischen Bewertungsprozesses.»

Die Begriffe «Selbst» und «Selbstkonzept» werden üblicherweise dann verwendet, wenn von der Person oder der Sichtweise ihrer selbst gesprochen wird. Der Begriff «Selbststruktur», ist sinnvoll, wenn auf diese Person von einem äusseren Bezugsrahmen aus geblickt wird. Das «Selbstideal» meint die beste Version von sich selbst.

In den folgenden Abschnitten wird der systemisch-lösungsorientierte Ansatz sowie das Provokative Coaching wissenschaftlich begründet, um anschließend darlegen zu können, welche Methoden nach den Erkenntnissen über die Entwicklung von Jugendlichen sowie gemäss den Überlegungen und Einsichten von Carl R. Rogers und der daraus resultierenden Haltung der Autorin zielführend in der Begleitung von Jugendlichen im Berufseinstieg eingesetzt werden können.

4 Wissenschaftliche Fundierung der gewählten Methoden

4.1 Das systemisch-lösungsorientierte Coaching

«Der Begriff ‹Coaching› leitet sich von ‹Coach› bzw. ‹Kutscher› her und umschreibt die Person mit der Aufgabe, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken. Von dieser Bedeutung, jemanden sicher und schnell ans Ziel zu begleiten, ist bis heute etwas im Verständnis von Coaching erhalten geblieben» (Lippmann, 2013, S. 14).

Das Adjektiv «systemisch» kann wie folgt definiert und erklärt werden: «Menschen, ihr Verhalten, ihr Erleben und ihre Ziele sind nur im Kontext ihrer sozialen Bezüge und Rollen, ihrer Kommunikation und Interaktion zu verstehen. Das Zusammenspiel von Menschen in Organisationen lässt sich erst vor dem Hintergrund bestehender Strukturen, Hierarchien, Aufgaben, Grenzen, Regeln begreifen» (Fischer-Epe, 2015, S. 28). Im Coaching soll daher eine mehrperspektivische Betrachtungsweise gefördert werden, «um der Komplexität der Fragestellungen gerecht zu werden, um Interaktionen in ihren Wirkungen und Wechselwirkungen zu verstehen und angemessene Lösungen erarbeiten zu können» (ebd., S. 28f.).

Der Begriff «lösungsorientiert» verbindet Haltungen und Interventionen, die dem Coachee helfen, eher ressourcenorientiert nach geeigneten Lösungen zu suchen, als vorwiegend von Problemen und Defiziten zu reden. In den 1970er Jahren hat sich die lösungsorientierte Kurzzeittherapie etabliert, welche zum Ziel hat, den Beratungsprozess zu verkürzen und für alle Beteiligten zu erleichtern.

Lösungsorientiert meint hier eher das Lösen und Auflösen von hinderlichen Denk- und Verhaltensmustern und das (Er-)Finden von Lösungen im Dialog. Diese Idee manifestiert sich in der konsequenten Betonung der Ressourcen des Coachees sowie der Art, Fragen zu stellen ("konstruktiv fragen"), mit dem Coachee neue Bewertungen zu schaffen und sorgfältig und konsequent an seinen Zielen zu arbeiten. (Fischer-Epe, 2015, S. 59)

4.1.1 Typische Phasen eines Coachings

Theoretisch betrachtet kann der Coaching-Prozess in sechs typische Phasen (Lippmann, 2013, S. 38ff.) unterteilt werden. In der Praxis verlaufen die Phasen allerdings nicht immer in dieser Reihenfolge. Gerade die Phase der Zielklärung und -formulierung kann sich im Laufe der Beratung wiederholen, weil es zu Zielanpassungen kommen kann. In Anlehnung an Lippmann gibt die folgende Ausführung eine Übersicht über die üblicherweise ablaufenden Phasen:

- **1. Einstiegs- und Kontaktphase mit Kontextklärung**

Meistens findet die erste Kontaktaufnahme telefonisch statt. Im ersten Gespräch ist es sinnvoll zu klären, ob die Voraussetzungen und Grundlagen für ein Coaching gegeben sind. Es ist wichtig, die gegenseitigen Erwartungen zu benennen, um herauszufinden, ob sich beide Seiten ein Coaching vorstellen können. (Anhang 2: Toolbox: Fragebogen zur Auftragsklärung)

- **2. Vereinbarungs- und Kontraktphase, Aufbau einer Arbeitsbeziehung**

Diese Phase bildet den Boden, auf dem die eigentliche Beratungsarbeit stattfindet. Der «äussere Rahmen» wird für den ganzen Prozess festgelegt. Je nachdem, ob der Coachee freiwillig zur Beratung kommt oder diese verordnet bekommen hat, gestaltet sich die Phase unterschiedlich. Bei verordnetem Coaching kann es sinnvoll sein, dieses Gespräch in einem Gespräch zu dritt mit Coach, Coachee und Auftraggeber durchzuführen, um möglichst viel Transparenz zu schaffen.

- **3. Ziele (Soll) und Situation (Ist) herausarbeiten**

Ganz wichtig ist es zu diesem Zeitpunkt, das Anliegen des Klienten zu verstehen, um ihn bei der Zielformulierung unterstützen zu können. Hierbei kann unterschiedlich vorgegangen werden. Eine Variante der Situationsanalyse führt über eine sorgfältige Situationschilderung zur Klärung, ein Vorgehen, das vor allem von Klienten geschätzt wird, die emotional stark in die dargestellte Situation verwickelt sind, zumal sie dadurch ihren Gefühlen Raum geben können. Dies ermöglicht zudem dem Coach, die Situation und die Denk- und Verhaltensweise des Coachees besser zu verstehen und mit geeigneten Instrumenten auf ihn einzugehen. Die Frage nach bereits unternommenen Lösungsversuchen und den damit verbundenen Erfolgen bzw. Misserfolgen kann eine hilfreiche Brücke zur Definition der Ziele und damit verknüpft der angestrebten Soll-Situation sein.

Es gibt aber auch Coachees, die eine schnellere Vorgehensweise schätzen, in der sie direkt die Gelegenheit bekommen, an ihren Zielen und der Soll-Situationen zu arbeiten. Mögliche Kriterien und Fragen für das Herausarbeiten von Zielen definiert M. Fischer-Epe in ihrem Standardwerk «Coaching: Miteinander Ziele erreichen» (2015, S. 78ff.). Durch folgende Eigenschaften soll sich der Coaching-Prozess auszeichnen:

- **Konkret und messbar.** Inhalt, Ausmass und Zeitrahmen sind so klar wie möglich zu definieren:

Was macht der Klient (bis) wann in welchem Ausmass?

- **Positiv formuliert.** Keine Verneinungsziele (ich will mich weniger einspannen lassen) sondern Annäherungsziele (ich entscheide bewusst, welche Aufträge ich annehme). Um ein Negativziel umzuformulieren, ist diese Frage hilfreich:

Was wollen Sie stattdessen tun (fühlen/denken)?

- **Attraktiv motivierend.** Ein Ziel muss attraktiv und motivieren sein, damit sich der Coachee auch wirklich dafür einsetzt. Durch Fragen wie,
Was macht dieses Ziel reizvoll für Sie?
kann das Ziel erheblich verändert werden.
 - **Selbst erreichbar.** Die Erreichbarkeit des Ziels sollte im Einflussbereich des Coachees sein. Ist das nicht der Fall, ist es sinnvoll, dieses umzuformulieren:
Was können Sie selbst zur angestrebten Veränderung beitragen?
 - **Ökologisch sinnvoll.** Bei der Prüfung dieses Kriteriums sollten sowohl Aussenwirkungen als auch innere Folgen untersucht werden.
Angenommen das Ziel ist erreicht, welche Wirkungen und Nebenwirkungen erzielen Sie damit in Ihrem Umfeld und bei sich selbst? Was ist der Preis für diese Veränderung?
Diese Ausführungen sind nicht abschliessend und dienen einer zusammengefassten Übersicht. Eine ausführliche Erläuterung der Kriterien und weitere mögliche Fragen finden sich in Fischer-Epe (2015) auf Seite 77ff.
- **4. Lösungen entwickeln**
In dieser Phase ist es die Aufgabe des Coachs, die Rolle des Experten für die Gestaltung des Prozesses einzunehmen. Wichtig ist dabei, auf die Ressourcen des Klienten zu fokussieren. In Anlehnung an Schmidt (2015) heisst das z.B.:
 - a. Arbeit an bisherigen Lösungsversuchen,
 - b. Fokussieren auf Ausnahmen und «Lösungserleben»,
 - c. (weitere) Lösungsideen sammeln und Optionen prüfen,
 - d. Lösungsgestaltung und «Kosten-Nutzen-Analyse» hinsichtlich der Auswirkungen,
 - e. wenn nötig Ambivalenz-Coaching und neue ZielentwicklungUnter Ambivalenz-Coaching versteht Schmidt (2015, S. 129f.) die stete Achtsamkeit auf das verbale und nonverbale Feedback der Klienten. Häufig zeigt es an, dass die Ziele erneut kritisch hinterfragt werden sollten und somit die Wahlmöglichkeit des Klienten erhöht wird. Das bedeutet auch, dass der Klient sein bisheriges Verhalten nicht zwingend aufgeben muss, sondern sich bewusst dafür oder dagegen entscheiden kann, je nach vermutlicher Auswirkung.
 - **5. Transfer sichern**
In dieser Phase werden Massnahmen und Handlungspläne so konkret wie möglich durchgegangen. Der Coach kann auch Vorschläge machen oder Bedenken äussern, welche ihm aus seiner Sicht eher auffallen.
 - **6. Auswertung und Abschluss**
Es ist wichtig, den Abschluss eines Coaching-Gesprächs anzukünden. Gerade wenn in einer Sitzung keine konkreten Lösungen gefunden wurden, stellt dies einen wichtigen

Punkt dar. Zu diesem Zeitpunkt kann der Prozess noch einmal reflektiert und können Rückschlüsse für das nächste Gespräch gezogen werden. Skalierungsfragen (z.B. «auf einer Skala von 1 bis 10, wo stehen Sie in Bezug auf Ihr Ziel?») eignen sich sehr gut für diese Abschlussphase.

4.1.2 Methoden im Coaching

Um ein professionelles Coaching zu gewährleisten, ist es unabdingbar, dass der Coach über eine Rahmenkonzeption verfügt. Dieses Konzept gibt eine Orientierung dahingehend, welche Methoden in den jeweiligen Kontexten eingesetzt werden können und sollen. Die Rahmenkonzeption der Autorin [R. G.] basiert auf der Grundlage des systemisch-lösungsorientierten Coachings und wird in der Auswertung und Diskussion am Ende dieser Arbeit genauer erläutert. Eine ausführliche Darstellung der Vielfalt der Methoden würde den Umfang dieser Arbeit sprengen, weshalb die Autorin sich im wissenschaftsbasierten Teil auf die Grundlagen des systemisch-lösungsorientierten Coachings und eine konkrete Methode – den Provokativen Stil – konzentriert. Weitere angewendete Methoden und ihre Wirkungen werden in der Erläuterung der Praxisfälle aufgezeigt.

Wichtig ist zu betonen, dass nicht in erster Linie die Methode für den Erfolg eines Coaching-Prozesses ausschlaggebend ist. Vielmehr ist die Bereitschaft, sich für den Klienten zu interessieren, ihn wertzuschätzen, sowie die von Rogers (2016, S. 44) beschriebene Empathie und Kongruenz (vgl. Kapitel 3) von Bedeutung. Diese Voraussetzung – kombiniert mit der Fähigkeit, das Gespräch zu führen – kann als Grundstein für ein wirksames Coaching betrachtet werden, auf dem das Beratungskonzept mit den entsprechenden Methoden und Interventionen aufbauen kann.

4.2 Der Provokative Stil

Der durch Eleonore Höfner im CAS Coaching Advanced vermittelte «Provokative Stil» geht ursprünglich zurück auf Frank Farrelly's Erkenntnisse und die damit verbundene Theorie zur provokativen Therapie, weshalb die Autorin der vorliegenden Arbeit diesen Ursprung zuerst referiert und im Weiteren die Umsetzung von E. Höfner erläutert.

4.2.1 Frank Farrelly und die Entstehung der provokativen Therapie

Frank Farrelly wurde am 26. August 1931 in Missouri in den Vereinigten Staaten von Amerika geboren. Er studierte klinische Sozialarbeit an der Catholic University in Washington DC und war über dreissig Jahre lang im klinischen Bereich als Psychotherapeut tätig. Während seines Studiums stiess er auf die Werke von Carl Rogers, in welchen dieser seine Überzeugungen

und die Methode des klientenzentrierten Ansatzes vertrat. Der klientenzentrierte Ansatz bedeutet, dem Klienten konstant wohlwollend und würdigend gegenüberzutreten.

Zum Ansatz der provokativen Therapie kam Farrelly ganz plötzlich, wie Höfner (2014) anschaulich beschreibt:

Die Provokative Therapie wurde geboren, als Farrelly bereits neunzig Stunden lang mit einem schizophrenen Patienten aus der geschlossenen Abteilung streng gesprächstherapeutisch gearbeitet hatte. Er bemühte sich, den Patienten seelisch aufzubauen, ihm endlos geduldig zuzuhören und ihm Mut zuzusprechen. Denn er wollte ihn überzeugen, dass er keineswegs so wertlos sei wie er selber zu glauben schien und vorgab. Jede Stunde versicherte er dem Patienten aufs Neue, wie fähig er sei. Der Patient reagierte entweder gar nicht oder widersprach dieser positiven Fremdeinschätzung unbeirrt und monoton. In der 91. Stunde platzte Farrelly der Kragen, und er begann aus einer Eingebung heraus, der negativen Selbsteinschätzung des Patienten begeistert beizupflichten. Jawohl, der Patient wäre wertlos, unnützlich und hässlich, ein kompletter Versager, zu nichts mehr fähig, eine Zukunftsperspektive wäre nicht erkennbar usw. Spontan begann dieser zusammengesunkene, lethargische Patient, sich körperlich aufzurichten und sich zu verteidigen: Sooo schrecklich sei das gar nicht mit ihm, er könne sehr wohl dies und jenes, und er zählte seine Fähigkeiten mit einer Energie auf, die er vorher nie gezeigt hatte. (S. 20)

Die Erkenntnis aus diesem Erlebnis veränderte Farrelly's Handlungsweise massgeblich und er kam zur Überzeugung, dass Klienten nicht so schonungsbedürftig und schwach sind, wie man im Allgemeinen annimmt. Farrelly's These war: «Patienten können sich verändern, wenn sie sich dazu entschließen – und wie!» (Farrelly & Brandsma, 1986, S. 27). Weiter meinte er, dass jeder Mensch über genügend eigene Ressourcen verfüge, um sich aus jeder Lebenslage zu helfen.

1974 veröffentlichte Frank Farrelly zusammen seinem Kollegen Jeffrey M. Brandsma sein Werk «Provokative Therapie», worin er seine jahrelange Erfahrung aufzeigt. Er bildete in den folgenden Jahren Therapeuten aus und gab so sein Wissen weiter. Farrelly leitete das von ihm gegründete Institut in Madison/Wisconsin (USA) bis zu seinem Tod am 10. Februar 2013.

4.2.2 Annahmen und Hypothesen von Frank Farrelly

Für das Verständnis von Farrelly's Arbeit und der Ansätze von Farrelly's provokativer Therapie sind seine neun Annahmen zentral, welche in seinem zusammen mit J.M. Brandsma verfassten Buch beschrieben werden (Farrelly & Brandsma, 1986, S. 46ff.):

1. «Menschen verändern sich – sie wachsen innerlich, wenn sie auf eine Herausforderung reagieren.»

2. «Patienten können sich ändern, wenn sie wollen.»
3. «Patienten haben weit mehr Möglichkeiten, eine schöpferische und angepasste Art des Lebens zu entwickeln, als sie oder die meisten Kliniker es annehmen.»
4. «Die psychische Zerbrechlichkeit der Patienten wird in hohem Maße überschätzt – von ihnen selbst und von anderen.»
5. «Die schlecht angepassten, unproduktiven, antisozialen Haltungen und Verhaltensweisen eines Patienten können drastisch verändert werden, auch bei ernsten Störungen und chronischem Verlauf.»
6. «Der Umgang des Patienten mit dem Therapeuten spiegelt relativ genau sein normales Verhalten in sozialen und zwischenmenschlichen Beziehungen wider.»
7. «Menschen machen Sinn. Das menschliche Wesen ist besonders logisch und verstehbar.»
8. «Der Ausdruck des therapeutischen Hasses und des fröhlichen Sadismus gegen den Patienten kann für [Therapeuten] sehr wohltuend sein.»
9. «Die bedeutendsten Botschaften zwischen Menschen sind nicht sprachlicher Natur.»

Diese neun Annahmen von Farrelly sind um zwei weitere Hypothesen (Farrelly & Brandsma, 1986, S. 68f.) zu ergänzen, wobei es jedoch von Klient zu Klient unterschiedliche Effekte geben kann.

1. Die Einstellung des Patienten und sein Selbstkonzept

«Wenn er von dem Therapeuten provoziert wird (humorvoll, wahrnehmend und in des Patienten eigenem inneren Bezugsrahmen), tendiert der Patient dazu, sich in die entgegengesetzte Richtung zu bewegen, und zwar genau entgegengesetzt der Definition, die der Therapeut von dem Patienten als Person gegeben hat.» (S. 68)

2. Abgezielt auf das offene Verhalten des Patienten

«Wenn er provokativ von dem Therapeuten dazu gedrängt wird (humorvoll und tiefblickend), seine Selbstverteidigung und sein eingeschränktes Verhalten fortzusetzen, dann wird der Patient dazu neigen, sich auf sein eigenes sich selbst erweiterndes und den anderen förderndes Verhalten einzulassen. Das führt sehr viel direkter an die gesellschaftliche Norm heran.» (S. 68f.)

4.2.3 Der «Provokative Stil» – Eleonore Höfner

Dr. Eleonore Höfner, 1946 in Tübingen geboren, ist Diplom-Psychologin. Sie ist Mitbegründerin des «Deutschen Instituts für Provokative Therapie». 1985 lernte sie in einem Seminar über

Provokative Therapie Frank Farrelly kennen. Zu diesem Zeitpunkt hatte sie gerade den Entschluss gefasst, sich aus der Einzeltherapie zurückzuziehen, weil sie erkannt hatte, dass die auferlegte professionelle Zurückhaltung bei der Arbeit nicht gut für sie war. Die Patienten mit seelischen Problemen und das stundenlange Zuhören begannen sie nervlich übermäßig zu belasten. Frank Farrelly's Vorgehen löste bei ihr einen heilsamen Schock und den Impuls für einen Neubeginn aus. Zusammen mit Hans-Ulrich Schachtner, der Farrelly nach Deutschland einlud und ab 1982 die ersten Workshops mit ihm organisierte, schrieb sie das Buch «Das wäre doch gelacht» (1977), in welchem der Provokative Stil (ProSt) erläutert wird. Höfner und Schachtner sprechen von Provokativem Stil, weil sie kein neues Therapiemuster entworfen haben, sondern einen Kommunikations- und Verhaltensstil beschreiben, der jeden Umgang mit Menschen müheloser macht. Ein zentraler Aspekt ist die Art und Weise, wie eine Botschaft vorgebracht wird, und damit unmittelbar verbunden die innere Haltung des Sprechers.

Die menschenfreundliche Grundhaltung, welche E. Höfner immer wieder betont, steht auch im Einklang mit der von Rogers beschriebenen personenzentrierten Haltung. Wie Höfner (2013, S. 64f.) schreibt, ist der gute Draht von immenser Wichtigkeit. Der Blickkontakt, ein freundliches Lächeln, müssen gegeben sein, damit der Klient spürt, dass der Coach an die Möglichkeit einer Veränderung glaubt. Es ist von daher wichtig, auch den richtigen Grad (das richtige Mass) an Herausforderungen zu treffen, um nicht in die Gefahr der Überforderung des Klienten zu geraten, was den ganzen Verlauf des Coaching-Gesprächs gefährden könnte. Auf keinen Fall darf deshalb die Provokation ironisch oder sarkastisch herüberkommen. LKW nennt Höfner (2014, S. 46) die beschriebene Methode – «Liebevolles Karikieren des Weltbildes eines Klienten».

4.2.4 Wirkungsweise Wachstumsbremsen und Fixierungen – ProSt (Provokativer Stil)

Gemäss Carls Rogers sind die grundlegenden Fragen für jeden Menschen diejenigen nach seiner Identität.

1. Wer bin ich?
2. Was bin ich?
3. Was sind meine Werte?
4. Was werde ich mit meinem Leben anfangen?

Diese Fragen sind nicht nur schwer zu beantworten, sondern die Antworten verändern sich je nach Lebenssituation auch immer wieder. Darum haben viele Menschen die Neigung, diese Fragen abzuhaken und nicht immer wieder neu zu stellen. Unterstützt wird diese Vermeidungshaltung von unseren Wachstumsbremsen (Angstvermeidungsstrategien). Höfner

(2014, S. 23) schreibt: «Die drei Angstvermeidungsstrategien, die mir am wichtigsten erscheinen, sind die Feigheit, die Faulheit und die Fixierung.»

Oft kann man diese nicht klar voneinander trennen. Die Fixierung wirkt oft mit den anderen zusammen.

Ziel des Provokativen Stils ist es, solche Wachstumsbremsen aufzuspüren und zu lösen. Eines der Mittel zum Zweck und zur Veränderung des Verhaltens ist der humorvolle Ansatz, denn, so Höfner (2014, S. 37): «Das Einzige, was zu dauerhafter Veränderung im Denken und Verhalten führt, ist eine emotional geladene Entscheidung zur Veränderung. Also ist die einzig interessante Frage, ob und wie man die Klienten emotional erreicht und dadurch ihre Veränderungsbereitschaft nachhaltig aktiviert».

Aber was genau passiert im provokativen Coaching? Höfner (2014) beschreibt ihre Überzeugung wie folgt:

Wir legen den Finger auf die Stelle, wo Überzeugungen einer Veränderung im Weg stehen. Da sitzen die Emotionen, die Hilflosigkeit, die Angst. Wir sprechend die hinderlichen (emotional geladenen) Überzeugungen aus, von denen wir glauben, dass der Klient sie denke, schon gedacht hat oder denken könnte, und machen dazu überzogene, verallgemeinernde und ins Absurde gesteigerte Aussagen und Unterstellungen. Damit nehmen wir direkt die Wachstumsbremsen des Klienten aufs Korn und mobilisieren seinen emotionalen Widerstand gegen die Einschränkungen, die er sich selber auferlegt hat. Der Klient wird dazu provoziert, Mut zu zeigen und neue Herausforderungen anzunehmen, dabei seine Stolpersteine selbst aktiv beiseite zu schieben und sich damit eine Erweiterung seiner Möglichkeiten zu beschern. Garantien für das hundertprozentige Gelingen gibt es nicht – weder für den Berater noch für den Klienten – und diese Ungewissheit auszuhalten, ist eine Herausforderung für beide. (S. 48f.)

Die Erkenntnisse aus der wissenschaftsbasierten Literatur zur grundlegenden systemischen Haltung und zum Provokativen Stil werden nun, wie einleitend beschrieben, in den nachfolgend dargestellten Praxisfällen angewendet und in den Coaching-Prozess eingebracht.

5 Ausgangslage und Beratungskontext (Fall 1)

Die Beraterin arbeitet in einem beruflichen Umfeld, welches sich mit Berufsbildung und somit mit Lernenden befasst. In der Funktion als Regionale Berufsbildungsverantwortliche (RBV) ist sie für alle kaufmännischen Lernenden in der Ostschweiz verantwortlich. Diese Funktion beinhaltet den ganzen Prozess von der Rekrutierung bis zum Abschluss der Lehre. Auch ist es Teil der Aufgabe, die Lernenden und Berufsbildenden (BB) zu beraten und zu coachen sowie je nach Situation die daraus resultierenden Konsequenzen aufzuzeigen und Schlüsse zu

ziehen. Es ist somit keine reine Beratungstätigkeit, weshalb sich Fälle, die in ihren Verantwortungsbereich fallen, nicht für eine Bearbeitung im Rahmen dieser MAS-Arbeit eignen.

Die Autorin hat deshalb den anderen Regionalen Berufsbildungsverantwortlichen angeboten, Beratungsfälle, welche den normalen Rahmen in der Funktion als Verantwortliche für Lernende sprengen, an sie weiterzugeben, um beruflich unabhängige Fälle für die MAS-Arbeit zu generieren. So kam sie zu den in der Folge beschriebenen Fällen, welche sie als unabhängiger Coach begleiten konnte. Weil sie den beruflichen Kontext dennoch gut kennt, sollte vor allem der Rollenklärung grosse Aufmerksamkeit zukommen. Auch lag ein besonderes Augenmerk auf der Art der Beratung. Ziel war es nicht, eine Fachberatung durchzuführen, sondern es sollte ein rein personenzentriertes Prozesscoaching angeboten werden.

Die Klientin S. wurde durch eine Berufsbildungsverantwortliche aus dem logistischen Bereich an die Autorin vermittelt. Es handelt sich um eine 18-jährige Lernende im 1. Lehrjahr. Sie ist während dieser ersten Ausbildungszeit immer wieder durch ihr zum Teil aussergewöhnliches Verhalten aufgefallen. Durch einen organisatorisch bedingten Wechsel des Arbeitsortes hat sich die Situation zusätzlich verschärft. Die Lernende ist oft krank und macht einen wenig motivierten Eindruck. Der Berufsbildnerin am neuen Ort gelingt es nicht, an sie heran zu kommen. Die Berufsbildungsverantwortliche erklärte der jungen Frau die Möglichkeit des Coachings durch eine aussenstehende Person. Sie hat sich daraufhin mit ihrem Vater abgesprochen und dem Coaching dann zugesagt. Den ersten Kontakt mit S. hatte die Autorin in der Folge telefonisch. Sie erfuhr dabei, dass es S. am neuen Ort extrem unwohl ist und ihr Ziel eigentlich sei, dort möglichst schnell wegzukommen. Im Sinne einer Produkteinformation erklärte die Beraterin, dass eine Versetzung ausserhalb ihres Einflusses läge, aber durch ein Coaching ihr persönlicher Handlungsspielraum grösser werden könnte und es dabei darum gehe, Lösungspotentiale in sich selber zu finden. Es wurde ein erstes Gespräch vereinbart mit dem Ziel, die Ausgangslage zu klären und herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit vorstellbar sei.

5.1 *Beratungsziele / Erstes Gespräch*

Für das Erstgespräch wurde eine Stunde vereinbart. Der erste Schritt galt der Rollenklärung. Die Beraterin arbeitete dabei mit einem spontan erstellten Strukturbild.



Abbildung 5: Strukturbild Rollenklärung

Mit dieser Darstellung konnte S. deutlich gemacht werden, wie die Rollen verteilt sind. Der Beraterin war es sehr wichtig, eine Vertrauensbasis schaffen zu können. So sollte sich S. später im Prozess ganz öffnen können, ohne Angst, das Gesagte gehe weiter. Durch die Gegebenheit, dass S. bereits volljährig ist, kann auch sie bestimmen, zu welchem Zeitpunkt und ob die Eltern involviert würden. In einem weiteren Schritt ging es um die Auftragsklärung. In Anlehnung an Steve de Shazers Haltung (2015), dass ein lösungsfokussiertes Vorgehen nicht ausschliesst auch der vom Coachee als Problem wahrgenommene Situation Raum zu geben, entschied sich die Beraterin, sich vorerst auf die Klärung der Situation und dadurch auf die Problemstellung zu konzentrieren und danach die Beratungsziele zu erarbeiten. S. beschrieb die Situation am aktuellen Arbeitsort als grosses, unlösbares Problem. Sie fühle sich dort nicht wohl und nicht willkommen. Zu diesem Zeitpunkt war sie gerade mal zwei Wochen an ihrem neuen Arbeitsplatz. Mit verschiedenen systemischen Fragen versuchte die Beraterin herauszufinden, was die Situation so schwierig macht. S. beschrieb die Berufsbildnerin als unnahbar. Sie meinte zu wissen, dass diese sie nicht mögen würde. Am liebsten wollte sie dort einfach wieder weg. Wie von Rogers (2016) beschrieben, befand sich S. klar in einem Zustand der Inkongruenz, sehr verletzlich, ängstlich und negativ. Der Beraterin war es wichtig, in dieser «ausweglosen» Situation den inneren Bezugsrahmen von S. empathisch und wertschätzend zu erfahren. Um aus dieser absoluten Problemfixierung herauszukommen und um als Abschluss dieses ersten Gesprächs noch Raum zu haben für eine Definition der Zielsetzung des Coachings, entschied sich die Beraterin, ein Appreciative Inquiry (AI) (Anhang 6) durchzuführen. Durch dieses wertschätzende Erkunden der Arbeitssituation von S. kamen zum ersten

Mal auch durchaus positive Aspekte ihrer Lehre zum Vorschein. Sie liebte den Umgang mit den Menschen auf der Zustellung, und im alten Team hatte sie Flow-Erlebnisse, als bei besonders viel Arbeitsanfall alle Hand in Hand zusammengearbeitet hatten. Auf die abschließende Wunderfrage: «Woran würdest du erkennen, dass über Nacht ein Wunder geschehen ist und du so begeistert und stolz wärst, diese Arbeit zu machen, wie am alten Ort?» antwortete sie spontan: «Wenn die Leute am neuen Ort zeigen würden, dass sie sich freuen, dass ich nun bei ihnen arbeite.»

Gestützt auf diese Antwort wurde dann das Beratungsziel definiert. Die Beraterin zeigte ihr auf, dass Veränderung auch möglich sein kann, ohne den Arbeitsort zu wechseln. Sie erklärte ihr weiter, dass jeder Mensch das Potential in sich hat, durch Reflexion und Veränderung der eigenen Haltung Situationen und Beziehungen zu verändern. So formulierte S. das Ziel: «**Ich will einen besseren und fairen Umgang mit meiner Berufsbildnerin erreichen und auch selber dazu beitragen.**» Gegen Ende der Sitzung holte die Beraterin das aktuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz mit Hilfe einer Skalierungsfrage ab, um sich in weiteren Sitzungen an dieser Ausgangslage zu orientieren. S. sagte, ohne lange zu überlegen, zwei.

Zum Schluss wurde noch besprochen, ob eine weitere Zusammenarbeit in diesem Setting für beide stimmt. Nachdem dies von beiden Seiten bejaht werden konnte, gab die Beraterin noch folgende Fragen als Hausaufgabe mit auf den Weg:

- Was wäre in Bezug auf die Zusammenarbeit mit deiner Vorgesetzten und deinem Team dein Wunschziel? Wie soll die Zusammenarbeit gestaltet sein?
- Was hast du bereits unternommen, um die Situation zu verbessern?
- Welche Massnahmen kommen dir in den Sinn, um dein Wohlbefinden von einer 2 auf eine 4 zu erhöhen?

5.1.1 Interventionen 1. Gespräch und deren Wirkungen

Tabelle 1: Fall 1, Auswertung erstes Gespräch

Beratungsphase	Intervention/Methode	Wirkung
Rollenklärung Auftragsklärung	Systemzeichnung (Coaching, Lippmann (2013), S. 450-451	Guter Überblick für den Coachee, um zu erfassen, wer welche Rolle im System hat. Trug zur Sicherheit und Vertrauensbildung bei. Die Klientin wirkte danach deutlich entspannter.
Ausgangslage und Situationsanalyse	Systemische Fragen; Fragen nach Unterschieden (Coaching, Lippmann (2013), S. 436	Half, das Problem zu benennen und anhand der Unterschiede festzustellen, wie es sich angefühlt hat, als es anders war, was gleichzeitig eine Art Wunschzustand darstellt.

	AI (Appreciative Inquiry) https://www.umsetzungsberatung.de/methoden/appreciative-inquiry.php Fragebogen Anhang 1	Verstärkt wurde dieses Gefühl durch das AI. Die Methode hat viele positive Erinnerungen noch konkreter werden lassen und hat bewirkt, dass S. wieder klar darin war, den richtigen Beruf gewählt zu haben.
Beratungsziel definieren	Wunderfrage Coaching, Lippmann (2013), S. 436	Die Wunderfrage bewirkte bei S. eine klare und spontane Zieldefinition.
Gesprächsabschluss / Transfer	Skalierungsfrage Coaching, Lippmann (2013), S. 436 Hausaufgaben	Diese Frage half den Grad der Unzufriedenheit mit der Situation zu erkennen, um im weiteren Verlauf Entwicklungen deutlich machen zu können. Die effektive Wirkung kann erst im 2. Gespräch eruiert werden. Beabsichtigte Wirkung des Coachs ist es, die Coachee anzuregen, sich Gedanken über mögliche Schritte Richtung definiertes Ziel zu machen.

5.1.2 Reflexion der Beraterin zum 1. Gespräch

Wie in der Ausgangslage beschrieben, war es der Beraterin wichtig, eine gute Rollen- und Auftragsklärung sicherzustellen. Dies ist aus Sicht der Beraterin sehr gut gelungen. Alle Unklarheiten konnten beseitigt werden und die Coachee gab auch die Rückmeldung, dass ihr vor allem die Strukturzeichnung gut geholfen hat zu verstehen, wer welche Rolle hat und sie auch durch die «Produktebeschreibung» des Coachs erst Klarheit darüber gewann, was Coaching tatsächlich ist. Im Verlauf des Gesprächs gelang es der Autorin, sich vollumfänglich auf die Coachee einzulassen und intuitiv zu den verschiedenen Interventionen zu greifen. Die ursprüngliche Vorbereitung wurde damit komplett über den Haufen geworfen. Die Beraterin hatte sich nach dem telefonischen Vorgespräch dahingehend vorbereitet, mit einer Sequenz aus dem ZRM zu arbeiten, resultierend aus der Idee, der Klientin zu einer besseren Wahrnehmung ihrer Bedürfnisse zu verhelfen. Nach der Klärung der Ausgangslage und der auszumachenden totalen Problemfixierung der Klientin, war die Anwendung des AI erste Wahl. Die Beraterin hat diese Intervention schon mehrfach hilfreich eingesetzt und fühlte sich in der Umsetzung sicher. Die Reaktion der Klientin bestätigte, dass diese Vorgehensweise richtig war. Sie ermöglichte der Klientin, von schönen Erfahrungen zu berichten, was eine komplett andere Stimmung entstehen liess. Diese entspannte Situation und auch die lustigen Momente in dieser Phase des Gesprächs verhalfen einerseits der Klientin, aus der Problemtrance auszubrechen, und führten andererseits zu einer sehr vertrauten Atmosphäre zwischen Coachee und Coach. Im Nachhinein stellte sich die Autorin die Frage, weshalb sie in diesem Gespräch keinen

provokativen Teil eingebaut hat. Sie kam zu dem Schluss, dass es in dieser ersten Phase das wichtigste Ziel war, Vertrautheit und Vertrauen zu schaffen. Die Klientin schien sehr verletzlich, weshalb die Autorin intuitiv auf Provokation verzichtete, dieses Vorgehen aber für ein weiteres Gespräch nicht ausschloss.

5.2 Zweites Gespräch

Der Einstieg in dieses Gespräch war die Besprechung der Hausaufgaben. Ihr Wunschziel in Bezug auf die Zusammenarbeit mit ihrer Vorgesetzten und dem neuen Team war kurz und prägnant. «Ich will mich als Mensch willkommen fühlen und nicht nur als Arbeitskraft.» Als erste Massnahme hat sie den Versuch, einfach freundlich zu sein, genannt, weitere Massnahmen zur Steigerung ihres Wohlbefindens von Wert 2 auf Wert 4 der Skala kamen ihr keine in den Sinn. Allgemein machte S. einen sehr niedergeschlagenen Eindruck auf die Beraterin. Gleich zu Beginn äusserte sie auch wieder die Klage, sie fühle sich dort einfach nicht wohl und wolle da weg. Die Beraterin spürte eine grosse Verunsicherung von S. und hatte den Verdacht, dass da noch mehr vorhanden wäre, was bisher nicht zur Sprache kam. Spontan entschied sie sich, den provokativen Ansatz einzubeziehen. Sie erklärte dazu S., dass sie etwas «Neues» gelernt habe und dies gerne ausprobieren würde, falls sie einverstanden sei. Auch gab sie eine kurze «Produkteerklärung» ab. Daraufhin konfrontierte sie die Klientin damit, dass man eigentlich nur der Vorgesetzten sagen müsste, sie habe jeden Morgen S. in die Arme zu nehmen und sie so willkommen zu heissen. Das sei ja auch das Minimum, was man von einer Chefin erwarten könnte und auch sie, der Coach, würde die Arbeit niederlegen, wenn ihre Vorgesetzte das nicht tun würde usw. Die Klientin fand das sehr lustig und es entstand ein richtiges Gelächter. Anders als von E. Höfner empfohlen, wurde die Beraterin danach aber wieder ernst. Sie liess die Klientin eine Lebenslinie mit den aus ihrer Sicht schönsten Momente und schwierigen Situationen zeichnen.

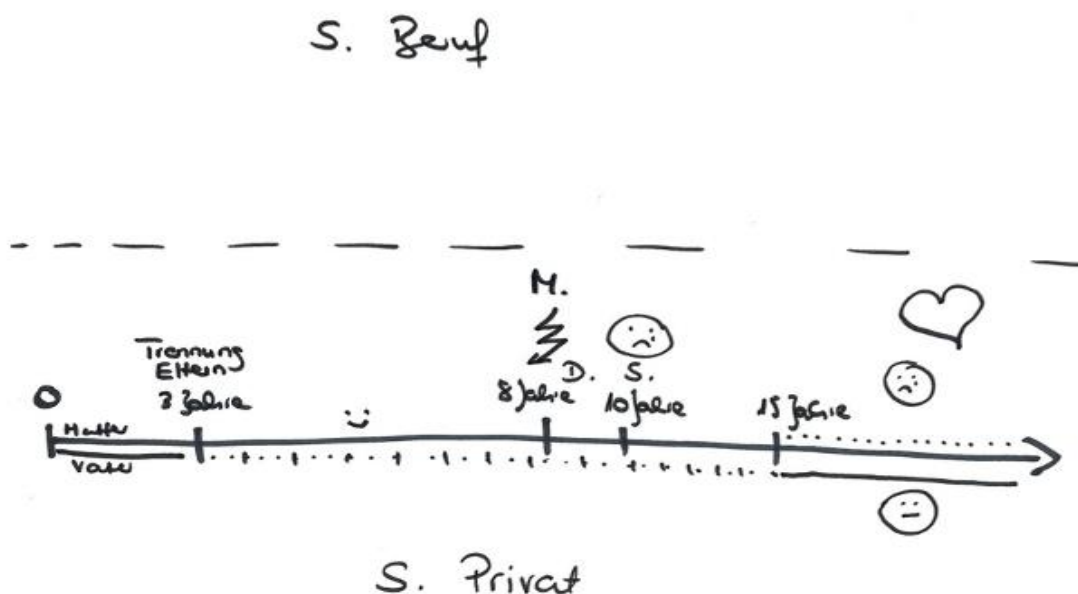


Abbildung 6: Timeline Leben S.

Schnell wurde der Beraterin klar, weshalb S. ein so grosses Bedürfnis nach «willkommen sein» hat. Ihre Eltern liessen sich scheiden, als S. drei Jahre alt war. Bis vor drei Jahren lebte sie zusammen mit deren neuem Partner und zwei Halbgeschwistern bei der Mutter. Weil sich das Verhältnis zum Stiefvater sehr schwierig gestaltete, zog sie dann zu ihrem Vater, welcher auch wieder eine neue Partnerin mit einem eingebrachten Kind hat. Zum Vater hat sie bis heute ein eher distanziertes Verhältnis und zur Mutter praktisch keinen Kontakt. Unter Anwendung vieler systemischer Fragen wurde herausgeschält, dass es ein grosser Wunsch von S. ist, wieder näher mit der Mutter verbunden zu sein. Unterstützt durch die Beraterin, gelang es S., den Zusammenhang zwischen beruflicher Situation und S. als Privatperson zu erkennen. Sie wurde sich ihres Bedürfnisses bewusst, und als Hausaufgabe und Massnahme nahm sie dieses Mal erstens den Vorsatz mit, sich bei der Mutter zu melden, und zweitens ihr Gefühl des «Nichtwillkommenseins» bei der Berufsbildnerin anzusprechen.

5.2.1 Interventionen 2. Gespräch und deren Wirkungen

Tabelle 2: Fall 1, Auswertung zweites Gespräch

Beratungsphase	Intervention/Methode	Wirkung
Einstieg/Zieldefinition	Hausaufgabenbesprechung	Bestätigung des Zieles
Ist- und Soll-Situation klären	Provokativer Stil Das wäre doch gelacht, Höfner (2013)	Emotionale Beteiligung durch das Bewusstmachen und Brechen von Wachstumsgrenzen
Situationsanalyse/Lösungsfindung	Zeitlinie/Systemische Fragen Coaching, Lippmann (2013), S. 436	Den Zusammenhang zwischen der Biographie und dem Problem sichtbar machen. Hohe empathische Wahrnehmung durch die Beraterin.
Transfer sichern	Hausaufgabe	Konkret etwas verändern und anpacken

5.2.2 Reflexion der Beraterin zum 2. Gespräch

Beim Einstieg wurde der Beraterin schnell klar, dass S. wieder voll und ganz in der Problemtrance war. Es gelang ihr nicht, sich selber aus dieser Haltung zu befreien. Die Beraterin sah mittels provokativem Coaching eine gute Möglichkeit an dieser Änderungsvermeidungsstrategie zu rütteln. Die Intervention führte zum gewünschten Erleben und die Provokation traf direkt ins Schwarze, was die Reaktion (Lachen) zeigt. Was dieses «Kitzeln» an den Emotionen im Alltag zu bewirken vermag, wird sich zeigen. Die Beraterin stellte bei sich aber eine Hemmschwelle fest. Nach E. Höfner wäre es sinnvoll, nach dieser Reaktion die Klientin immer weiter zu provozieren. Die Beraterin fühlte sich aber nicht in der Lage, noch mehr zu provozieren, weil sie befürchtete, die Klientin, welche ihr sehr verunsichert vorkam, zu verletzen. Weil sich die Beraterin vorgenommen hatte, immer auf ihre Intuition zu hören, ging sie nach dieser Intervention zu einem anderen Vorgehen über. Ihr Gefühl, dass Verletzungen und somit Unsicherheiten aus der Vergangenheit im Verhalten der Klientin mitspielen, bestätigte sich beim Aufzeichnen der Zeitlinie. Die Klientin meldete zurück, dass sie noch nie über ihre Vergangenheit so mit jemandem gesprochen und ihr das Aufzeichnen ermöglicht hätte, sich über einige ihrer Gefühle klarzuwerden. Die Beraterin fühlte sich mit dem Einsatz dieser analogen Methode kombiniert mit vielen systemischen Fragen sehr sicher und vertraut. Es erwies sich als gute Variante, Unbewusstes aufzudecken und Zusammenhänge aufzuzeigen. Die Beraterin nimmt sich vor, mit S. vermehrt analog zu arbeiten, da es ein guter Zugang zu S. zu sein

scheint. Die Beraterin empfand während dieser Phase einen sehr hohen Grad an empathischer Wahrnehmung des inneren Bezugsrahmens der Klientin. Durch verschiedene Vorkommnisse ist ihre Aktualisierungstendenz aus den Fugen geraten. Sie ist verunsichert, möchte gesehen und geliebt werden und tut alles, um zu gefallen. Dabei ist ihr Selbstkonzept vollkommen in den Hintergrund geraten. Die Beraterin nahm sich vor, in der nächsten Sitzung darauf zurückzukommen und mit S. daran zu arbeiten.

5.3 Drittes Gespräch

S. kam strahlend zum Gespräch und berichtete freudig, dass sie mit ihrer Mutter Kontakt aufgenommen habe, es dann zu einem Treffen gekommen sei und sie sich nun regelmässig treffen. Mit der Berufsbildnerin habe sich noch kein Gespräch ergeben, dafür aber mit deren Stellvertreterin. Das Resultat aus diesem Gespräch war, dass S. sich halt melden müsse, wenn etwas sei, und sie vereinbarten, dass S. künftig ihre Pausen mit den anderen Teammitgliedern verbringen würde. Vorher hatte sie sich immer abgesondert und entweder zu Hause oder in einem Restaurant ihre Pausen verbracht. S. fühlte sich mit dieser Auflage der Vorgesetzten zwar nicht wirklich wohl, sah aber, was das Ziel ist.

Daraufhin wurde besprochen, ob ihr Beratungsziel aus der ersten Sitzung noch aktuell ist. **«Ich will einen besseren und fairen Umgang mit meiner Berufsbildnerin erreichen und auch selber dazu beitragen.»** S. bestätigte dieses Ziel noch einmal und fügte an, dass es ein weiteres Ziel sei, **wieder richtig gerne zur Arbeit zu gehen.** Die Beraterin hat sie daraufhin aufgefordert – mit diesem Ziel und ihrem momentanen Empfinden, wenn sie an die Arbeit denkt – eine Bildkarte auszusuchen. Es dauerte einige Minuten, bis S. zwei Bildkarten aus der Auswahl der ZRM-Karten ausgesucht hatte. Da sie sich zwischen den beiden Karten nicht entscheiden konnte, stellte die Beraterin eine Skalierungsfrage: **«Wenn du dir überlegst, wie stark dich die einzelnen Karten auf einer Skala von 1 bis 10 ansprechen – welche hat dann einen höheren Wert?»** S. kam zu dem Schluss, dass das Bild mit der Hängematte ihre Situation besser abbilde. Die andere wurde zur eventuellen späteren Verwendung auf die Seite gelegt.



Abbildung 7: Verwendetes Bild – Hängematte (ZRM)

Der Coach stellte dann verschiedene Fragen zu Auswahl, Deutung, Empfinden und Zusammenhang mit ihrer Situation. Sie fühle sich, als ob sie fallen würde, und davor habe sie Angst. Vor allem hypothetische Fragen zur Situation von S. bewirkten, dass bei S. offensichtlich der Wille nach Veränderung geweckt wurde und sie zum Schluss sagte, ihr Ziel sei es, nicht zu fallen, sondern sich wieder aufzurappeln und schlussendlich gemütlich in der Matte zu hängen. Nebst systemischen Fragen hat die Beraterin in dieser Phase des Gesprächs auch immer wieder provokative Inputs gemacht, welche die Situation durch die humorvolle Komponente auflockerten und die Klientin auch wachrüttelten. S. wurde durch die feinen Provokationen herausgefordert zu reagieren. Zum Schluss des Gesprächs wurde besprochen, wie das weitere Vorgehen aussehen solle. Dieses Mal hat S. selber definiert, dass sie das Gespräch nun auch noch mit ihrer Berufsbildnerin suchen würde, um mit ihr in einen vertrauteren und besseren Kontakt zu kommen.

5.3.1 Interventionen 3. Gespräch und deren Wirkungen

Tabelle 3: Fall 1, Auswertung drittes Gespräch

Beratungsphase	Intervention/Methode	Wirkung
Einstieg IST-Situation klären	Besprechung der Hausaufgaben	Würdigung des Erreichten
Beratungsziele überprüfen und erweitern		Sicherstellen, noch auf dem richtigen Weg zu sein.

Situationsanalyse (Ist – Soll-Situation) und Lösungsfindung	Arbeit mit Bildern Coaching, Lippmann (2013) S. 432	Analyse der Situation wurde einfacher und anschaulicher. Die nächsten Schritte zur Lösungsfindung konnten abgeleitet werden.
Lösung entwickeln	Systemische Fragen; Zirkuläre Fragen Coaching, Lippmann (2013), S. 436 Hypothetische Fragen Coaching, Lippmann (2013), S. 437	Die Aufmerksamkeit konnte mit Hilfe der Fragen in Richtung einer gewünschten Lösung fokussiert werden.
Lösung entwickeln	Provokativer Stil Das wäre doch gelacht, Höfner (2013)	Half in Situationen der Resignation und Hilflosigkeit, wachzurütteln und Reaktion zu provozieren.

5.3.2 Reflexion der Beraterin zum dritten Gespräch

Beim Einstieg wurde schnell klar wie wirkungsvoll das letzte Gespräch war und wie viel S. für sich verändern konnte. Somit bestätigte sie die Annahme der Beraterin, dass sie durchaus über die Kompetenzen und Ressourcen verfügt, Veränderungen selber herbeizuführen. Die Beraterin fühlte sich dadurch in ihrer Vorgehensweise bestätigt, würdigte das Erreichte angemessen und entschied sich wiederum bildlich zu arbeiten, weil dieses Vorgehen, kombiniert mit provokativen Inputs, offensichtlich gute Wirkung auf die Entwicklung von S. zeigt.

Die Arbeit mit den Bildern war für die Klientin und die Beraterin sehr spannend und aufschlussreich. Die Klientin kam dadurch immer besser in die eigene Gewahrnehmung und drückte diese auch aus. Dies ermöglichte der Beraterin, vermehrt provokativ zu arbeiten. Die Angst, die Klientin vor den Kopf zu stoßen oder zu verunsichern, sank mit dem Grad an Vertrautheit. Die Kombination von systemischen Fragen und provokativen Aussagen erschien dem Coach sinnvoll und zielführend. Zwar war die Situation von S. am Arbeitsplatz noch immer schwierig, aber im Gegensatz zu den ersten beiden Gesprächen hat sie im dritten Gespräch kein einziges Mal erwähnt, dass sie dort nicht bleiben wolle. Der Beraterin ist eine bedingungslos positive Haltung wichtig. Diese konnte sie in der Arbeit mit S. vollumfänglich einnehmen, und es war offensichtlich und schön zu sehen, wie S. auf dem Weg war, ihre Identität zu finden, sich ihrer Ressourcen und Kompetenzen bewusster zu werden und somit immer selbstbewusster den für sie selbst richtigen Weg einzuschlagen. Dies zeigte sich deutlich an ihrem Vorhaben, mit der Berufsbildnerin das Gespräch zu suchen.

5.4 *Viertes Gespräch*

Zwischen dem dritten und vierten Gespräch lag eine Zeitspanne von fast sechs Wochen. S. kam fröhlich und aufgestellt zur Sitzung. Als Einstieg wollte die Beraterin wissen, wie es sich aktuell in der Matte anfühle. S. überraschte daraufhin mit der Aussage: «Ganz gemütlich, und zwar, weil ich nun weiss, dass ich definitiv nicht mehr an diesem Arbeitsplatz bleiben will.» Sie berichtete, dass sie das Gespräch mit der Berufsbildnerin gehabt habe, nun aber sicher wüsste, dass sie dort nicht am richtigen Ort sei. Der Coach nahm in dieser Phase des Gesprächs noch einmal das Bild der Hängematte zur Hand und stellte S. verschiedene systemische Fragen zur Veränderung von der letzten Sitzung zu dieser Besprechung. Was hat sich verändert? Wie nimmt sie das wahr (körperlich und emotional)? S. berichtete, dass ihr klar geworden sei, dass sie etwas ändern müsste, um sich entfalten zu können. Dazu gehöre für sie ein Umfeld, in dem es ihr wohl ist. Sie würde, seit sie im Coaching wäre, an viele Aufgaben, die ihr die Arbeit und das Leben als Ganzes stellte, viel selbstbewusster herangehen. Sie spüre deutlich, wie sie in der Erwachsenenwelt langsam ankomme, und habe durch die Sitzungen bei der Beraterin gelernt, sich ihren Gefühlen und Problemen zu stellen.

Die Beraterin nahm daraufhin spontan das Bild mit der toten Fliege, welches S. das letzte Mal auch ausgesucht hatte, das aber nicht verwendet wurde, und fragte S., was ihr bei der Betrachtung dieses Bildes in der jetzigen Situation in den Sinn käme. S. lachte und sagte:

«Das letzte Mal hätte ich gesagt, ich liege wie eine tote Fliege auf dem Rücken und kann mich nicht wehren. Jetzt sehe ich hier meine Unsicherheit und Hilflosigkeit, die mich mit ihrem Geräusch, als sie um mich herumflog, unendlich genervt hatte, besiegt auf dem Boden liegen. Ich fühle mich befreit.»

Zum Abschluss wurden noch die weiteren Schritte besprochen. S. nahm sich vor, mit der verantwortlichen regionalen Berufsbildungsverantwortlichen Kontakt aufzunehmen und zu besprechen, welche Alternativen zum jetzigen Arbeitsort sie hätte. Sie war guter Dinge, dass sich eine Lösung ergeben würde. Mit der Beraterin wurde abgemacht, die weiteren Entscheidungen oder Massnahmen telefonisch zu besprechen und dann gemeinsam zu entscheiden, ob ein weiteres Coaching nötig ist.



Abbildung 8: Fliege (ZRM)

5.4.1 Interventionen 4. Gespräch und deren Wirkungen

Tabelle 4: Fall 1, Auswertung viertes Gespräch

Beratungsphasen	Intervention/Methode	Wirkung
Einstieg, Ist-Situation klären	Arbeit mit Bildern Coaching, Lippmann (2013) S. 432	Befinden abholen und Veränderung visualisieren und deutlich machen.
Soll-Ist-Situation	div. systemische Fragen Coaching, Lippmann (2013), S. 436/437	Wahrnehmung schärfen und Unterschiede bewusst machen.
Lösung entwickeln / Massnahmen definieren / Transfer sichern	Arbeit mit Bildern Coaching, Lippmann (2013) S. 432	Durch Bewusstwerden konkrete Handlung in die gewünschte Richtung definieren.

5.4.2 Reflexion der Beraterin zum 4. Gespräch

Die Autorin erlebte eine wesentlich wachere und kongruentere S. als in den vorangegangenen Gesprächen. Die Entscheidung von S., den Arbeitsort nun doch zu wechseln, irritierte die Beraterin zu Beginn stark. War es doch das Ziel von S., einen Weg zu finden, um an ihrem angestammten Ausbildungsplatz zu bleiben. Die Beraterin nahm bei sich das Gefühl wahr, versagt zu haben. Es war doch auch ihr Ziel, mittels Gesprächen und gemeinsamer Lösungsfindung zu erreichen, dass es ihr am Arbeitsort gutgeht. Im Laufe des Gesprächs löste sich aber

dieses negative Gefühl auf, weil zu Tage kam, was sich alles zum Positiven verändert hatte. Der Beraterin machte dies bewusst, dass nie ihre eigenen Gedanken/Ziele relevant sein dürfen. Dass sie auf dem Weg mit dem Coachee ist, dessen Lösungsvarianten in alle Richtungen gehen können und es ihre Aufgabe ist, ihn dabei zu begleiten und zu stärken und nicht zu steuern. Diese Erkenntnis sieht die Autorin als eine sehr zentrale Bewusstseinsweiterung in ihrer Tätigkeit. Das uneingeschränkte Vertrauen in die Ressourcen des Klienten wird ihr künftig von noch grösserer Wichtigkeit sein.

S. hat einen wichtigen Schritt in ihrer Identitätsentwicklung gemacht. Ihr Bewusstsein bezüglich ihrer Ressourcen, Gefühle und Bedürfnisse hat sich geschärft und sie ist auf einem guten Weg, ihr Selbstkonzept in die Hände zu nehmen und den für sie richtigen Weg einzuschlagen.

S. spricht sehr gut auf die Arbeit mit Bildern an, weshalb die Beraterin auch in dieser Sequenz wieder mit Bildern gearbeitet hat. Sie haben ermöglicht, Unterschiede wahrzunehmen und zu benennen, was S. in ihrem Vorhaben für die Zukunft bestärkte. Die Beraterin hat S. mit dem guten Gefühl gehen lassen, dass sie die ihr gestellten Herausforderungen künftig besser meistern wird. Um ihr aber dennoch einen imaginären Gehstock beiseite zu stellen, wurde ein Telefongespräch vereinbart.

6 Ausgangslage und Beratungskontext (Fall 2)

Der Klient L. wurde, wie auch die Klientin S. im Fall 1, durch seine zuständige Regionale Berufsbildungsverantwortliche vermittelt. L. ist im 2. Lehrjahr eines technischen Berufes tätig. Seine Berufsbildnerin kämpft gemäss Aussage der Regionalen Berufsbildungsverantwortlichen seit dem Beginn der Lehre immer wieder mit der Passivität von L. Alle bisherigen Gespräche mit L., der RBV und den Eltern haben keine Wirkung gezeigt, obwohl er an den Sitzungen immer nickt, alles einsieht und beteuert, es künftig besser machen zu wollen. Allen Abmachungen zum Trotz lässt seine Zuverlässigkeit stark zu wünschen übrig. Er hält sich nicht an Vorgaben und Termine, kommuniziert nicht bei Unklarheiten und weiss selber nicht, weshalb er es nicht tut. Der offizielle nächste Schritt wäre nun, eine schriftliche Verwarnung auszusprechen, welche dann bei Nichteinhalten zu einer Lehrauflösung führen würde. Als die Berufsbildnerin von diesem Coaching-Angebot erfuhr, nahm sie mit der Autorin telefonisch Kontakt auf, schilderte den Fall und formulierte das Ziel der Beratung aus ihrer Sicht: «L. soll zum Schluss des Coachings selbständiger und sich seines Handels bewusst werden.» Anders als im ersten Fall nahm dieser Klient nur auf Druck seiner Vorgesetzten mit der Beraterin Kontakt auf. Bereits am Telefon wurde klar, dass er nicht ganz verstand, weshalb er zu diesem Coaching «verknurrt» wurde, aber er hatte Angst, die Lehrstelle zu verlieren, und willigte deshalb ein. Es wurde ein Termin zur Auftragsklärung zusammen mit der Berufsbildnerin vereinbart.

6.1 Beratungsziele / Erstes Gespräch

Der Beraterin war wichtig, dass alle Beteiligten von derselben Ausgangslage ausgehen, weshalb sie dieses Auftragsklärungsgespräch in zwei Etappen plante. Im ersten Teil waren L. und die Berufsbildnerin am Tisch und im zweiten nur noch L. Die Autorin stellte verschiedene systemische Fragen, um genauer herauszufinden, worum es geht. Die Berufsbildnerin redete vorwiegend an Stelle von L. Sie beschrieb, wie er arbeitet, was er immer wieder vergisst und falsch macht und vor allem, wie er sich verhält, wenn sie mit ihm das Gespräch sucht und ihn für seine Fehler rügt. Er lächle immer freundlich, sehe ein, dass es nicht gut war, habe aber nie Ideen, wie er bei den genannten Defiziten Verbesserungen erzielen könnte. Er zuckte immer mit den Schultern und die Standardantwort sei: «Ich weiss es auch nicht». Auch in diesem Klärungsgespräch zu dritt kam fast nichts von ihm. Er sehe zwar ein, dass es so nicht weitergehe, habe aber keine Ahnung, wie er etwas ändern könnte.

Die Berufsbildnerin äusserte auf die Frage, was am Schluss des Coachings anders sein müsste, das gleiche Ziel wie am Telefon: «**L. soll selbständiger sein und sich seines Handelns bewusst sein.**». L. war damit auch einverstanden und so wurde vereinbart, für den Anfang zwei Gesprächstermine abzumachen.

Im Anschluss an dieses Gespräch zu dritt sprach die Beraterin noch alleine mit L. Sie forderte ihn auf, ein Bild zu seiner aktuellen Situation zu zeichnen.

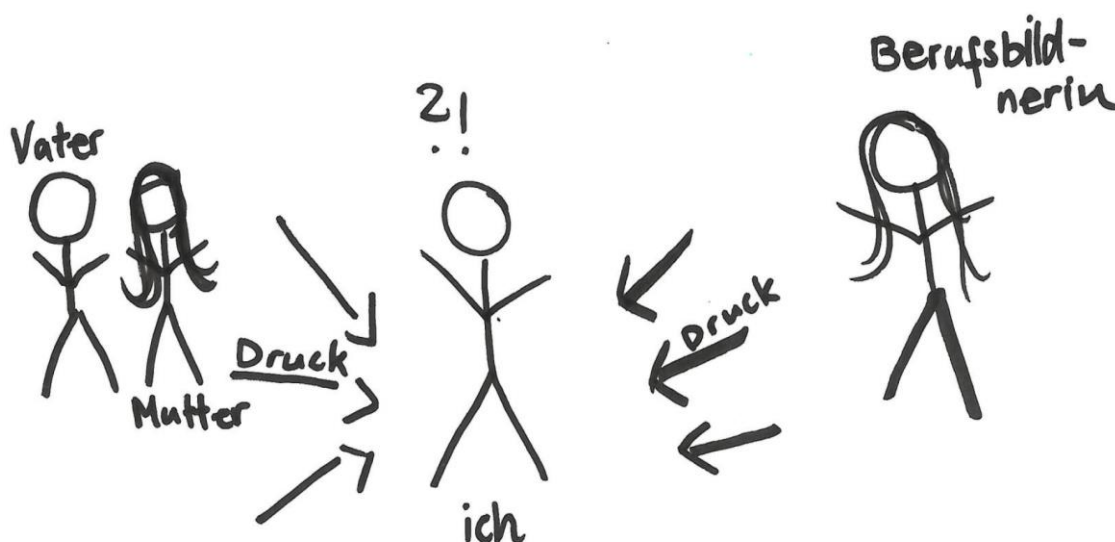


Abbildung 9: Resonanzbild L. aktuelle Situation

Das Zeichnen bereitete L. offensichtlich Mühe. Er überlegte einige Minuten, bis er anfang, etwas auf das Papier zu bringen. Dann aber entstand dieses Bild (Abb. 9). Mit verschiedenen systemischen Fragen zu den Beziehungen der verschiedenen gezeichneten Figuren untereinander und seinen Gefühlen diesen Menschen gegenüber kamen einige spannende Aspekte

zum Vorschein. Die zwei Figuren links stellen seine Eltern dar. Seine Mutter zeigt auf ihn. Er erzählt, dass sie ihn ständig kontrolliert, täglich mit Fragen zu seiner Arbeit und der Berufsfachschule löchere. Seine beiden älteren Brüder seien schon fertig mit der Ausbildung und hätten nie Probleme gemacht, das höre er immer wieder von seiner Mutter. Der Vater mische sich grundsätzlich nicht ein – höchstens auf explizite Aufforderung der Mutter. Die Person rechts von ihm stellt seine Berufsbildnerin dar, welche auch auf ihn zeigt. «Was löst es bei dir aus, wenn du dein gezeichnetes Bild anschaust?» Ganz spontan sagte L.: «Druck – von beiden Seiten.»

Die Beraterin wollte daraufhin wissen, an welche Situation oder welches Gefühl aus seiner eigenen Biografie ihn dieses Bild erinnert. «An Situationen in der Schule – mit der Lehrerin sei es eigentlich fast gleich gewesen wie mit der Berufsbildnerin, und seine Mutter habe ständig nach Hausaufgaben und Lernen gefragt. Auf die Frage, wie er damals auf diese Fragen reagiert habe, meinte er, er hätte einfach meistens gesagt, er habe alles schon erledigt, weil er dann Ruhe hatte und die Mutter zufrieden war. Bezogen auf das Bild, wollte die Beraterin zum Abschluss wissen, was sein Ziel in der aktuellen Situation sei. Er schaute das Bild eine Weile an und sagte dann: **«Ich will nicht mehr von beiden Seiten diesen Druck.»**

Weil L. nicht freiwillig am Gespräch teilnahm, zeigte die Beraterin ihm auf, wie ihre Haltung in Bezug auf Coaching aussieht und wie sie arbeitet. Auch den Provokativen Stil erklärte sie ihm. Wichtig war der Autorin, ihm klar zu machen, dass alles, was in der Stunde besprochen wird, im geschützten Raum bleibt und nicht nach aussen dringt, ausser sie vereinbaren ausdrücklich, dass irgend etwas, was sie miteinander besprochen haben, der Berufsbildnerin oder den Eltern zurückgemeldet wird. Auch bezüglich Zielsetzung erklärte die Beraterin, dass sie grundsätzlich an seinem persönlichen Ziel arbeiten, jedoch das Ziel der Berufsbildnerin nicht aus den Augen verlieren wolle, weil diese beiden ja vielleicht zusammenhängen könnten. Auf die Frage, ob er sich eine Zusammenarbeit vorstellen könne, antwortete L. klar mit ja.

6.1.1 Interventionen 1. Gespräch und deren Wirkungen

Tabelle 5: Fall 2, Auswertung erstes Gespräch

Beratungsphasen	Intervention/Methode	Wirkung
Auftragsklärung und Zielsetzung der Berufsbildnerin	Systemische Fragen zum Kontext Coaching, Lippmann (2013), S. 436, 437	Die aktuelle Situation und die Zielsetzung der Berufsbildnerin wurden klar. Durch ihre Präsenz kam aber L. fast nicht zu Wort und somit blieb seine Sicht in dieser Phase des Gesprächs fast gänzlich verborgen.

Auftragsklärung mit L. Zielsetzung von L.	Arbeit mit Bildern Coaching, Lippmann (2013) S. 432	Das Bild machte schnell klar, wie die Situation für L. aussieht und wo er steht.
Ist-Situation herausarbeiten	Systemische Fragen Coaching, Lippmann (2013), S. 436, 437	Die verschiedenen Fragen zum Bild, zu den Beziehungen der gezeichneten Menschen untereinander und den Gefühlen von L. zu dieser Situation und gegenüber den involvierten Menschen ermöglichten der Beraterin, seine Sicht und Situation zu verstehen und mit ihm in echten Kontakt zu kommen.
Klärung / Aufklärung	Produkteinformation für L. Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, Schmidt (2015), S. 66f.	Da L. sich nicht wirklich etwas unter Coaching hat vorstellen können, erklärte ihm die Beraterin ihre Haltung und mögliche Vorgehensweisen. Dies ermöglichte L. sichtbar, sich wohler und sicherer zu fühlen.

6.1.2 Reflexion der Beraterin zum 1. Gespräch

Ein Auftragsklärungsgespräch zu dritt war in dieser Ausgangslage sicherlich sinnvoll. Durch die dominante Präsenz der Berufsbildnerin kam aber L. nicht wirklich zum Zuge. Es gelang der Autorin durch verschiedene Fragen, das Anliegen der Betreuerin herauszufinden, nicht aber das von L. Die Beraterin hat sich in der Situation zum Teil unsicher und unwohl gefühlt, weil es ihr vor allem am Herzen lag, zu erfahren, was L. denkt, wie er sich fühlt und was sein Anliegen und Ziel ist. Obwohl das in dieser Phase des Gesprächs nicht möglich war, ist sie aber doch überzeugt, dass diese Klärung zu dritt dringend nötig war, um Transparenz zu schaffen und L. klar zu machen, welche Erwartungen die Berufsbildnerin an ihn hat.

Die zweite Phase des Gesprächs verlief dann nach anfänglicher Unsicherheit recht offen. L. war zu Beginn sehr nervös. Die Autorin wählte die Bildmethode, sodass er nicht gleich reden musste und sich einige Gedanken zu seiner Situation machen konnte und diese auf Papier brachte. L. hat sich sein Verhaltensmuster als jüngster von drei Söhnen in früher Kindheit angeeignet. Möglichst wenig Angriffsfläche bieten, immer schön lächeln und das auch, wenn er etwas vergessen oder nicht gut gemacht hat. Auf diese Art war ihm nie lange jemand böse und es hatte selten Konsequenzen. Im Berufsleben versucht er nun automatisch auf die gleiche Art durchzukommen. Stellt aber auch selber fest, dass das nicht mehr so gut aufgeht wie

früher. Die Hypothese der Beraterin zeigt eine hohe Inkongruenz der Innenansicht zwischen der Situation von L. und dem, was er nach aussen signalisiert. Wichtige Entwicklungsaufgaben in Bezug auf Ablösung, Beruf, sein Selbst und seine Werte sind noch nicht oder nicht ausreichend bewältigt, sein Identitätsbewusstsein ist zu gering ausgeprägt, als dass er sich weiter zu einer selbständigen Persönlichkeit hin entwickeln könnte. Der Beraterin ist es durch das Gespräch und die Erklärungen zum beraterischen Vorgehen gelungen, eine hohe Kontaktdichte herzustellen. Sie hat bewusst aufmerksam zugehört, beobachtet, gespürt und aufgenommen, was an Worten, Ausdrucksweisen, Gefühlen, Gestik und Mimik von L. bei ihr ankam, und hat dies auch zurückgemeldet. Sie wollte ihn verstehen, und das hat auf seiner Seite eine Öffnung bewirkt und Beziehung ermöglicht. Die Beraterin erkennt in der Reflexion dieses Gespräches auch klare Wachstumsbremsen im Verhalten von L. Einerseits die Faulheit. Er ist ja auf diese Art immer durchgekommen. Weshalb sollte er etwas ändern? Andererseits die Feigheit. Sie vermutet, dass sich L. vor vielen Aufgaben und Situationen drückt, weil er Angst davor hat, nicht zu genügen. Das Erkennen dieser Vermeidungsstrategien motiviert die Beraterin im nächsten Gespräch provokative Elemente einzustreuen.

6.2 Zweites Gespräch

L. erschien zum 2. Gespräch wesentlich entspannter. Die Beraterin nahm als Einstiegsmethode das von ihm gewählte Bild zur Hand und wollte damit erfahren, ob sich in der Zwischenzeit etwas verändert hat. L. berichtete, dass er sich zwar viele Gedanken gemacht hätte, aber die Situation noch immer die gleiche wäre. Spontan entschied sich die Beraterin zu einer provokativen Intervention: «Ich würde an deiner Stelle gar nichts ändern! Das ist doch super praktisch so ganz ohne Aufwand durchs Leben zu kommen, und wenn du dann halt deine Stelle verlierst, dann wird es ja noch viel praktischer: du brauchst nichts mehr zu organisieren, keine Termine mehr einzuhalten, kannst jeden Morgen liegen bleiben. Klar, irgendwann landest du vielleicht als Bettler und Penner auf der Strasse, aber das ist ja auch super easy. Da reicht es voll und ganz, die Leute anzulächeln und mit den Schultern zu zucken, und schon werfen sie einem Münzen in den Hut.» Anfänglich etwas geschockt, konnte sich L. nach den ersten paar Sätzen kaum mehr halten vor Lachen. Die Beraterin fragte ihn deshalb: «Gell, ein solches Leben wäre doch toll»? Er verneinte etwas halbherzig und meinte: «Ja, nein», so stelle er sich das dann doch nicht vor – er wolle schon etwas erreichen im Leben. Worauf die Beraterin entgegnete: «Ach was, das wird doch völlig überbewertet. Für absolutes Nichtstun kriegst du sogar noch Geld vom Staat, das ist doch viel angenehmer als arbeiten zu gehen und sich die ewigen Vorhaltungen der Berufsbildnerin und der Mutter anzuhören». Immer heftiger begann L. – zwar immer noch unter Lachen – sich zu wehren. Es wäre ihm schon sehr wichtig, etwas zu tun, was sinnvoll wäre und wofür er auch Anerkennung erhalten würde. An dieser Stelle entschied sich die Beraterin, die Provokation so stehen zu lassen und das Bedürfnis nach

Anerkennung mit Hilfe der ZRM-(Zürcher Ressourcen Modell)-Methode aufzugreifen. Sie erklärte L. anhand der «Strudelwurmgeschichte» (Küttel, Hubatka & Storch, 2014, S. 49), was somatische Marker sind und welche zwei Informationssysteme zur Bewertung einer Situation oder eines Zustandes genutzt werden können. Daraufhin liess sie L. zum Thema «Bedürfnis nach Anerkennung» je einen Wert auf der negativen Gefühlsbilanz und einen auf der positiven Gefühlsbilanz einzeichnen. Sichtbar wurde ein hoher negativer und einen sehr tiefer positiver Wert (vgl. Tabelle 6). Im nächsten Schritt, wurde nach Gründen für diese Einstufung gesucht. Hoher Leistungsdruck, Angst zu enttäuschen, fehlender Durchhaltewille und die Sorge, nicht an die Vorgaben seiner Brüder heran zu kommen, nannte L. als Ursachen seiner negativen Gefühle. Bei den positiven Gründen kam ihm in Bezug auf das Bedürfnis nach Anerkennung nur ein Gedanke, nämlich sich beweisen zu können. Diese Vorstellung, wenn er es allen zeigen könnte, löse ein gutes Gefühl in ihm aus. Aber weil es ja unwahrscheinlich sei, sei es halt nur sehr klein. Gemeinsam suchten wir nach Ideen zur Reduktion der negativen Seite und Steigerung der positiven. Die folgende Auflistung zeigt auf, was dabei zu Tage kam:

Tabelle 6: Ideen zur Reduktion bzw. Erhöhung der somatischen Marker von L.

Ideen zur Reduktion der negativen somatischen Marker	Ideen zur Erhöhung der positiven somatischen Marker
Sich nicht mehr mit den Brüdern vergleichen	An sich selbst glauben, den Glauben stärken, dass er es schafft
Von sich aus mehr zu Hause erzählen	
Mehr lernen, um bessere Noten zu erreichen	
Termine und Vorgaben am Lehrort einhalten, um die Erwartungen der Berufsbildnerin zu erfüllen	

Die Beraterin hat diesen Prozess durch zirkuläre und hypothetische Fragen begleitet. Diese Lösungsvorschläge kamen allesamt von L., was beweist, dass er durchaus die Ressourcen hat, sein Erleben und Handeln zu verändern. Die Sitzung wurde mit dem Vorsatz von L. abgeschlossen, seine Ideen nun in Taten umzusetzen.

6.2.1 Interventionen 2. Gespräch und deren Wirkungen

Tabelle 7: Fall 2, Auswertung zweites Gespräch

Beratungsphasen	Intervention	Wirkung
Einstieg / Ziele überprüfen	Überprüfung der Zielsetzung mit Hilfe des	Bewusstwerden, dass man noch auf dem richtigen Weg

	Resonanzbildes aus der ersten Sitzung	ist, und klären, ob sich etwas verändert hat.
Ist–Soll-Situation herausarbeiten	Provokatives Coaching Das wäre doch gelacht, Höfner (2013)	Aufspüren von Wachstumsbremsen und Fixierungen
Lösungen entwickeln/ Transfer sichern	Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) Ich packs!, Küttel, Hubatka & Storch (2014)	Ermöglicht dem Coachee, Zugang zu finden zu seinen Gefühlen und Bedürfnissen und einem lösungsorientierten Umgang damit. Dies führt zu einem selbstregulierenden Verhalten.

6.2.2 Reflexion der Beraterin zum 2. Gespräch

Schon seit dem 1. Gespräch lag es im Sinn der Beraterin, den Coachee provokativ «wachzurütteln». Die Intuition zu Beginn des zweiten Gesprächs bestätigte ihr dieses Vorhaben und die Provokationen sprudelten nur so aus ihr heraus. Noch nie hatte sie sich in dieser Rolle so wohl gefühlt. Das Gefühl, in der Situation und für den Coachee das Beste zu tun, war sehr stark und hat sich durch die Reaktion bestätigt. Weil sie sich aber nicht im Klaren über die Ressourcen und die Handlungsfähigkeiten von L. war, die es zum Erreichen der Zielsetzungen braucht, entschied sie sich, diese mittels der ZRM-Methode aufzuspüren und bewusst zu machen. L. zeigte sich sehr offen und kam zunehmend vom «Sein» ins «Tun». Er machte aktiv und motiviert mit. Die Tatsache, dass er am Schluss der Sitzung erwähnte, er wäre erleichtert, jetzt selber zu wissen, was er tun müsste, zeigte dem Coach, dass durch das Vorgehen unbewusste Ressourcen wachgerufen wurden. Ob das nun vor allem der provokative Part oder die Arbeit mit seinen somatischen Markern bewirkt hat, schien der Beraterin zweitrangig. Sie empfand die Sitzung als sehr vertrauensvoll. Der Coachee erfuhr im Laufe der Sitzung immer deutlicher im Gewahrsein seine Gefühle, deren er sich bisher nicht bewusst war, und konnte diese auch äussern. Die Hypothese der Beraterin ist, dass durch das provokative Drängen der Beraterin, sein eingeschränktes Verhalten fortzusetzen, er sich erst auf sein eigenes, selbsterweiterndes Verhalten einlassen konnte bzw. sich seiner Ressourcen dadurch bewusst wurde. Die Beraterin fühlte sich zunehmend bestätigt in ihrer Annahme, dass eine Kombination verschiedener Methoden für die Begleitung von Jugendlichen sinnvoll ist. Sie ist gespannt, wie L. nun die Ideen in seinem Alltag umsetzen wird.

Wegen der bevorstehenden Ferien ist ein nächster Gesprächstermin erst nach Abschluss dieser Masterarbeit möglich, weshalb die Beraterin L. ein Telefongespräch vorschlug, um zu

erfahren, wie es ihm ergangen ist, sodass sie so diese Erkenntnisse noch einfließen lassen kann.

6.3 Drittes Gespräch (telefonisch)

Wie vereinbart fand kurz nach den Sommerferien (ca. 6 Wochen nach dem letzten Gespräch) ein telefonischer Kontakt statt, um die Auswirkungen der letzten Sitzung zu reflektieren. L. berichtete, dass er das passive Verhalten mit Schulterzucken etc. fast vollständig hat ablegen können. Obwohl es ihm noch nicht immer gelänge, fühle er sich viel sicherer. Er habe zwar noch keine Prüfung gehabt, aber habe sich einen Lernplan erstellt und sei guter Dinge. Er hat es sich angewöhnt, zu Hause von sich aus von der Arbeit zu berichten, und das hätte zur Folge gehabt, dass seine Mutter tatsächlich nicht ständig nachfrage. Auch seine Berufsbildnerin habe ihm in dieser Zeit fast kein negatives Feedback mehr geben müssen. Als die Beraterin ihn fragte, wo er auf einer Skala von 1 bis 10 in Bezug auf sein Ziel – nicht mehr so unter Druck zu sein – stehe, antwortete er mit «sieben». Daraufhin wollte die Beraterin wissen, was er denn noch brauche, um von einer sieben auf eine neun oder zehn zu kommen, musste er lachen und meinte: «Anerkennung», die komme aber schon, wenn er auch mit Noten beweisen könnte, dass sich etwas verändert hätte. Guter Dinge beendeten wir das Gespräch.

6.3.1 Interventionen 3. Gespräch und deren Wirkungen

Tabelle 8: Fall 2, Auswertung drittes Gespräch

Beratungsphasen	Intervention	Wirkung
Transfersicherung	Systemische Fragen (zirkuläre Fragen und Skalierungsfragen) Coaching, Lippmann (2013), S. 436, 437	Eine weitere Fokussierung der Aufmerksamkeit in Richtung der gewünschten Lösung.

6.3.2 Reflexion der Beraterin zum Telefongespräch

Das Gespräch hat deutlich gemacht, wie wirkungsvoll die letzte Coaching-Sitzung war. Ganz offensichtlich hat L. Zugang zu seinen Ressourcen gefunden. Der Autorin bestätigte diese Rückmeldung, intuitiv die richtigen bzw. für L. passenden Interventionen gewählt zu haben. Die Kombination aus provozierender Konfrontation mit dem IST-Verhalten und der drastischen Übertreibung der Vorstellung, wie sich dieses auf die Zukunft auswirken könnte, hat ermöglicht, dass sich seine Fixierung und die damit verbundenen Wachstumsbremsen gelöst haben. Kombiniert auch noch mit den somatischen Markern zu arbeiten, stufte die Beraterin in diesem Fall als durchaus sinnvoll ein. Die freudige und sehr offene Berichterstattung am Telefon

hinterlassen bei der Beraterin das gute Gefühl, dass es ihr gelungen ist, eine gute Beziehung zu L. aufzubauen, welche auf Vertrauen basiert. Das «Dazwischen» findet statt und ermöglicht kombiniert mit den Interventionen echte Veränderung. Eine sehr befriedigende Erkenntnis für die Beraterin. Sie schliesst die Berichterstattung über diesen Fall hiermit ab. Geplant ist ein weiteres Coaching-Gespräch mit L. alleine, und dann ein Abschlussgespräch zusammen mit der Berufsbildnerin.

7 Diskussion

7.1 Ursprüngliche Fragestellung, Thema und Zielsetzung

Aufgrund der Tätigkeit der Autorin als Regionale Berufsbildungsverantwortliche bei der Post CH AG, in welcher sie als Beraterin Jugendliche in der Phase des Berufseinstieges begleitet, berät und coacht und vor dem Hintergrund des gewonnenen Wissens und der erworbenen Haltung, resultierend aus den CAS-Lehrgängen im Bereich Coaching und Organisationsberatung, hat sich das Thema dieser MAS-Arbeit als produktiv angeboten. Und ausgehend von diversen persönlichen, prägenden Coaching-Erfahrungen hat sich die Fragestellung der vorliegenden MAS-Arbeit ergeben:

Eignet sich der Provokative Stil im Coaching von Jugendlichen? Und wenn ja, durch welche weiteren systemischen Coaching-Methoden kann er sinnvoll ergänzt werden?

Gemäss den Ausführungen von E. Höfner und F. Farrelly kann ein ganzer Coaching-Prozess provokativ geführt werden, solange er liebevoll gestaltet ist. Im Zusammenhang mit der Arbeit mit Jugendlichen aber hatte die Autorin die Hypothese, dass der Einsatz dieses methodischen Vorgehens nur bedingt umsetzbar und zielführend ist. In dieser Arbeit ging sie dieser Vermutung nach und hat sich eingehend der Entwicklung von Jugendlichen im Alter von 16 bis 25 Jahren gewidmet. Das Ziel dieser Arbeit war es, die Annahme bezüglich des provokativen Stils zu bestätigen oder zu widerlegen und entsprechend zu begründen. Die Autorin versprach sich im Ergebnis, eine auf sie zugeschnittene Toolbox für den individuellen Coaching-Einsatz von Jugendlichen in der Phase des Berufseinstiegs als Endprodukt ihrer Arbeit herausfiltern zu können. Ein wichtiger Aspekt dabei war, nebst dem Studium der wissenschaftlichen Grundlagen, die kritische Reflexion ihrer Beraterrolle. Mit welcher Vorgehensweise fühlte sie sich wohl? Welche Ansätze halfen gezielt, die Selbststruktur der Coachees zu erkennen und ihnen somit bei der Lösungsfindung hilfreich zu sein?

Die Reflexion der Coaching Settings und der Beraterrolle ist nach jeder Sitzung erfolgt und in den entsprechenden Kapiteln ersichtlich.

7.2 Zusammenführung der theoretischen Grundlagen und der Erfahrungen

Das Studium und der Vergleich der verschiedenen wissenschaftlichen Grundlagen bezüglich der Identitätsentwicklung Jugendlicher und der Entwicklung des Humors in der Adoleszenz bildeten die Grundlage aller weiteren Überlegungen und Schlüsse dieser MAS-Arbeit. Jedes Individuum besitzt die Fähigkeit, mit Gewahrsein die Inkongruenz zwischen seinem Selbstkonzept und der Ganzheit seiner Erfahrungen wahrzunehmen. Bezogen auf die Hauptzielgruppe der Autorin, Jugendliche in der Adoleszenz und im frühen Erwachsenenalter, bedeutete dies das Erfordernis einer besonders sorgfältigen Zugewandtheit, um sie sich dieser Inkongruenz bewusst werden zu lassen. Jugendliche dieser Altersgruppe haben bereits viele Erfahrungen emotional abgespeichert. Ihr Selbstkonzept, ihre Identität, ist aber noch nicht ausgereift. Dies bewirkt, dass sie in dieser Phase des Lebens mit Erwartungen verschiedenster Anspruchsgruppen konfrontiert werden und auf diese oft mit Überanpassung oder Rebellion reagieren. Gerade in dieser Phase ist eine bedingungslos positive und empathische Haltung der begleitenden Person wichtig. Vertrauen muss gefasst werden können, und dies geschieht nur, wenn echte Beziehung entsteht. Mit dieser Haltung und diesem Zugewandtsein wird jugendlichen Coachees ermöglicht, ihre Aktualisierungstendenz zu stärken, ihre Identität zu finden und somit den für sie richtigen Weg einzuschlagen.

Die Ausführungen von Schreiner zur Entwicklung des Humors in dieser Entwicklungsphase sprechen durchaus dafür, Humor in die Beratung von Jugendlichen einzubeziehen. Wichtig ist dabei, darauf zu achten, ob und in welcher Form der Coachee humorsensitiv reagiert. Auch die Erfahrungen und Erkenntnisse von Dr. Frank Köhnlein, Kinder- und Jugendpsychiater in Basel, an welchen er die Autorin in einem Gespräch teilhaben liess, gehen in diese Richtung. Köhnlein ist davon überzeugt, dass mit Humor und provokativem Coaching, individuell und intuitiv durch den Berater eingesetzt, viel bewirkt werden kann. Aber er vertritt auch die Meinung, dass es nur eine von vielen möglichen Methoden sei. Einbezogen werden müsse die Persönlichkeit des Coachees, die Entwicklung und das vorliegende Problem oder Anliegen. Um das alles beurteilen zu können, bedarf es, wie von Rogers vorgeschlagen, optimaler Bedingungen für den Beratungsprozess, wovon die bedingungslose Wertschätzung und das empathische «Zugewandtsein» zentral sind. Wenn dadurch das «Dazwischen», entsteht, wie Buber es bezeichnet, können Humor und Provokation einen sehr hilfreichen Beitrag zur Auflösung von Fixierungen leisten. Auch F. Farrelly und E. Höfner, Begründer und Vertreter der provokativen Beratung, betonen immer wieder die menschenfreundliche und liebevolle Grundhaltung, die gegeben sein und vom Berater ausgehen muss.

Diese Erkenntnisse hat die Autorin einbezogen und in den beiden beschriebenen Fällen angewandt. Ihr Ziel war es, durch ihre personenzentrierte Haltung und vollumfängliche Präsenz dem Klienten zu ermöglichen, in Kontakt zu kommen und Vertrauen zu fassen. Den

Provokativen Stil hat sie erst nach einer Phase der Annäherung und mit dem Gefühl, dass sich ein «Dazwischen» eingestellt hat, angewendet. Das passierte meist ganz intuitiv. Spannend war es, die Unterschiede im Verlauf der Beratung der beiden Coachees zu beobachten. Es bestätigte sich für die Autorin deshalb auch die Annahme, dass es ein individuelles Vorgehen braucht, um tatsächlich personenzentriert arbeiten zu können. Ihre Hypothese, dass es nur bedingt zielführend ist, den ganzen Coaching-Prozess provokativ zu gestalten, hat die Autorin mit den gemachten Erfahrungen und den daraus gewonnenen Einsichten nicht widerlegt. Von grosser Wichtigkeit scheint ihr zu sein, dass der Coach sich in der Anwendung der Methoden und Interventionen sicher und wohl fühlt und sie seiner Haltung entsprechen, weshalb die vorliegenden Erkenntnisse und Schlüsse nicht bedingungslos verallgemeinert werden können. Diese MAS-Arbeit hat die professionelle Beratungshaltung der Autorin nachhaltig geprägt, ihren Erkenntnishorizont erweitert und ihr ermöglicht, ihre eigene Rahmentheorie zu entwickeln, welche im Abschnitt Reflexion genauer beschrieben wird.

8 Reflexion und Konklusion

Eine reflektierende Betrachtung des Vorgehens, des Prozesses, der Beziehungsgestaltung, der Durchführung, der Interventionen sowie der eigenen Haltung und Rolle hat die Autorin nach jedem Coaching Setting angestellt und schriftlich festgehalten, um sie in die Arbeit entsprechend einfügen zu können. Basierend auf diesen Reflexionen, verknüpft mit den wissenschaftsbasierten Grundlagen, entstand diese Schlussfolgerung und die daraus resultierende Rahmentheorie der Beraterin:

Als systemische Beraterin sieht sich die Autorin als Begleiterin und Impulsgeberin, die durch ihre neutrale, wertungsfreie, empathische und vollumfängliche Präsenz dem Klienten ermöglicht, Ressourcen, Fähigkeiten, Kraftquellen und Potentiale wahrzunehmen und zu erkennen. Dadurch werden neue Sichtweisen ermöglicht. Dem Klienten gelingt es, sein Selbstkonzept hilfreich anzupassen. Unbewusst vorhandene sogenannte Wachstumsbremsen bewusst zu machen, schafft Raum für neues Handeln und für Problemlösungen. Unabdingbar notwendig für diesen Prozess ist es, sich als Coach vollumfänglich auf den Klienten einzulassen und liebevoll darauf zu vertrauen, dass er die Lösung in sich trägt. Durch achtsame Rückmeldungen über Hypothesen und Beobachtungen werden die eigenen Ressourcen und das gelingende Handeln aktiviert. Wenn dadurch das «Dazwischen» entsteht, wie von Buber beschrieben, können Humor und Provokation – gut eingebunden in eine durch Wertschätzung und Empathie geprägte Beziehung zwischen Coach und Coachee – einen sehr hilfreichen Beitrag zur Auflösung von Fixierungen leisten.

«Raum schaffen, um hinzuschauen und zu lernen, bewusst wahrzunehmen, was unbewusst wirkt und da ist, um Veränderung zu ermöglichen.»

Diese systemisch-lösungsorientierte und personenzentrierte Haltung ist die Grundlage des professionellen Handelns der Autorin im Coaching. Daraus entstanden ist das Repertoire an Interventionen, die allesamt mit dieser Haltung kongruent sind und in der Bearbeitung der beiden Fälle zum Einsatz kamen.

- Systemische Fragen (Anhang 1)
- Elemente aus der Gestalttherapie / Arbeit mit Bildern (Anhang 2)
- Zeitlinie (Anhang 3)
- Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) (Anhang 4)
- Provokatives Coaching (Anhang 5)
- Appreciative Inquiry (AI) (Anhang 6)

Diese Interventionen hat die Autorin zu einer Toolbox zusammengefügt (vgl. Anhang), welche laufend erweitert werden kann und die die Beraterin auf ihrem weiteren Weg begleiten und unterstützen wird. Die in der Einleitung der Arbeit gefassten Ziele konnten somit vollumfänglich bearbeitet werden.

8.1 Reflexion zur Erarbeitung der MAS-Arbeit

Bedingt durch die berufliche Tätigkeit der Autorin und ihrer Rolle als Mutter von zwei Töchtern in der Adoleszenz, liegen ihr die Anliegen und Sorgen von Menschen in dieser Phase des Lebens besonders am Herzen. Während der ganzen Coaching-Ausbildung konnte sie immer wieder Jugendliche coachen, weshalb es ihr entgegenkam, sich in dieser MAS-Arbeit vertiefter mit der Entwicklung, den Sorgen und Befindlichkeiten von jungen Menschen zu befassen. Durch eigene einschneidende Erfahrungen mit dem provokativen Coaching war es schon länger der Wunsch der Autorin, dieses Vorgehen in die Beratung einzubeziehen. Jedoch stellte sich bald ein Unbehagen ein, die Coachees mit dem Vorgehen zu brüskieren. Auch war sie sich in der Anwendung eingangs noch unsicher. Diese Arbeit sah sie als Chance, sich vertiefter damit auseinanderzusetzen und einen für sie selbst stimmigen Weg zu finden.

Dr. Frank Köhnlein bestärkte sie im Gespräch in diesem Vorhaben, und so ist unter Absprache mit der IAP-Betreuerin Marion Jonassen und der Gutachterin Yvonne Maag das vorliegende Konzept der MAS-Arbeit entstanden. Es war für die Autorin sehr spannend, anregend und stimmig, sich mittels der Fachliteratur zur Persönlichkeitsentwicklung von Jugendlichen das nötige Fachwissen anzueignen und daraus Schlüsse für die Praxis zu ziehen. Die Vielfalt an Literatur stellte zunächst eine Herausforderung dar. Schnell fand sich aber eine für die Autorin relevante Auswahl. Besonders eindrücklich war die Entwicklung im Verlauf der Arbeit. Immer wieder fanden sich in den verschiedenen Grundlagen von Schreiner, Rogers und Farrelly Bezüge zu den anderen verwendeten Schriften. Dies bestärkte die Autorin in ihrem Empfinden,

auf dem richtigen Weg zu sein. Die Autorin schätzte sich glücklich, zwei so verschiedene Fälle zum richtigen Zeitpunkt bearbeiten zu können, um das Erforschte anwenden und ausprobieren zu können. Sie konnte den Zeitplan gut einhalten.

8.2 Danksagung

Ein grosses Dankeschön gilt an dieser Stelle allen, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben und mir damit ermöglichten, mich und meine Beratungskompetenzen weiterzuentwickeln.

Literaturverzeichnis

- Buber, M. (1983). *Ich und Du* (11. Aufl.). Heidelberg: Lambert Schneider Verlag
- Farrelly, F. & Brandsma, J.M. (1986). *Provokative Therapie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Fischer-Epe, M. (2015). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Höfner, E. & Schachtner, H.U. (2013). *Das wäre doch gelacht! Humor und Provokation in der Therapie* (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Höfner, E. (2014). *Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Küttel, Y. Hubatka, B. & Storch, M. (2014). *Ich packs! ZRM-Praxiswerkstatt Gefühlskompetenz* (1. Aufl.). Bern: Verlag Hans Huber.
- Langer, I. & Langer, S. (2011). *Jugendliche begleiten und beraten* (2. Aufl.). München/Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- Lippmann, E. (2013). *Coaching* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Oerter, R. & Montada, L. (2002). *Entwicklungspsychologie – Ein Lehrbuch* (5. Aufl.). Weinheim, Basel, Berlin: Beltz Verlag.
- Retzlaff, R. (2016). *Spiel-Räume. Lehrbuch der systemischen Therapie mit Kindern und Jugendlichen* (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Resch, F. (1999). *Psychopathologie im Kindes- und Jugendalter* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Rogers, C.R. (2016). *Eine Theorie der Psychotherapie* (2. Aufl.). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Schmidt, G. (2015). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung* (6. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Schreiner, J. (2003). *Humor bei Kindern und Jugendlichen. Eine Reise durch die Welt des kindlichen Humors unter Berücksichtigung entwicklungspsychologischer, pädagogischer, psychotherapeutischer und diagnostischer Aspekte*. Berlin: VWB Verlag für Wissenschaft und Bildung.
- Shazer, S. de (2015). *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie* (13. Aufl.) Heidelberg: Auer Verlag.

Internetquellen

- k. A. (2018). *Aktualisierungstendenz*. Abgerufen am 21. September 2018 von <https://www.coaching-report.de/lexikon/aktualisierungstendenz.html>
- k. A. (2018). *Appreciative Inquiry*. Abgerufen am 19. September 2018 von <https://www.umsetzungsberatung.de/methoden/appreciative-inquiry.php>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Rad des Erkundens und des Sich-Ausrichtens im Spannungsfeld von Wollen, Sollen und Werden (Langer & Langer, 2011, S. 20).....	5
Abbildung 2: Sich nach Forderungen und äusseren Bewertungen ausrichten (Langer & Langer, 2011, S. 23).....	6
Abbildung 3: Übereinstimmung von Selbstwahrnehmung und Selbstdarstellung (Langer & Langer, 2011, S. 23).....	7
Abbildung 4: Persönlichkeitsentwicklung – Aktualisierungstendenz als Orientierungsbasis (Langer & Langer, 2011, S. 81).....	13
Abbildung 5: Strukturbild Rollenklärung.....	25
Abbildung 6: Timeline Leben S.....	29
Abbildung 7: Verwendetes Bild – Hängematte (ZRM).....	32
Abbildung 8: Fliege (ZRM).....	35
Abbildung 9: Resonanzbild L. aktuelle Situation.....	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fall 1, Auswertung erstes Gespräch.....	26
Tabelle 2: Fall 1, Auswertung zweites Gespräch.....	30
Tabelle 3: Fall 1, Auswertung drittes Gespräch.....	32
Tabelle 4: Fall 1, Auswertung viertes Gespräch.....	35
Tabelle 5: Fall 2, Auswertung erstes Gespräch.....	38
Tabelle 6: Ideen zur Reduktion bzw. Erhöhung der somatischen Marker von L.....	41
Tabelle 7: Fall 2, Auswertung zweites Gespräch.....	41
Tabelle 8: Fall 2, Auswertung drittes Gespräch.....	43

Anhang

Anhang1

Systemisch-lösungsorientierte Fragen (Lippmann, Coaching, 2013)

Zielorientierte Fragen

- Was ist Ihr Ziel?
- Woran würden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- An welchem Verhalten merken die anderen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Wunderfrage

Angenommen diese Nacht – während Sie schlafen – passiert ein Wunder: Die Probleme, die Sie hier geschildert haben, sind weg, einfach so! Aber es passiert, während Sie schlafen, deshalb können Sie nicht wissen, dass das Wunder passiert ist. Wenn Sie am Morgen aufwachen: Wie werden Sie entdecken, dass das Wunder passiert ist? Was ist anders? Was noch? Was noch? Was noch? Wie würden Sie sich fühlen? Wer würde es auch noch merken? Wer noch? Wie würden es die X merken? etc.

Fragen nach Unterschieden

- Wann tritt das Problem stärker auf, wann weniger?
- Welches Verhalten zeigen Sie in der Problemsituation, das Sie in der Lösungssituation nicht zeigen (oder umgekehrt)?
- Wann fühlen Sie sich dem Ziel näher, wann weiter weg?
- Im Zusammenhang mit welchen Personen tritt das Problem gar nicht auf oder weniger auf?

Skalierungsfragen

Wenn Sie sich eine Skala von 0 bis 10 vorstellen, auf der 0 ganz schlecht und 10 das Idealziel bedeutet:

- Wo bezogen auf das Idealziel befinden Sie sich im Moment?
- Wo, als Sie das letzte Mal in der problematischen Situation waren?
- Was müssten Sie jetzt tun, um einen Punkt höher oder tiefer zu kommen, als Sie aktuell sind?
- Weshalb haben Sie X gesagt und nicht 1 oder 2 tiefer?

Fragen für die Suche nach Ausnahmen

- Gab es irgendwann in den letzten Tagen, Wochen oder Monaten Ausnahmen, in denen die Situation nur minimal oder für ganz kurze Zeit besser war (z.B. 0.05% höher auf der Skala)?
- Was haben Sie da anders, mehr oder weniger gemacht als sonst?

Zirkuläre Frage

- Wie würde jemand anderer (Kollegin, Partner, Vorgesetzte, Kunde) Ihre Situation beschreiben?
- Wer kann die Teamleitung am ehesten beruhigen, wenn sie sich aufregt?

- Wenn Sie in fünf Jahren auf das erreichte Ziel zurückschauen: Was war das Wesentlichste in Ihrem Verhalten, das sich verändert hat?
- Wer hat (k)ein Interesse an einer Veränderung der Situation?
- Und wenn ich diese Person fragen würde, was wäre die Antwort?
- Wenn ich Ihren besten Mitarbeiter fragen würde, wie Sie mit ihrem Chef zurechtkommen – was würde er mir antworten?

Hypothetische Fragen

- Angenommen, Sie hätten das Problem gelöst: Welche Punkte wären da besonders wichtig für das Gelingen gewesen?
- Was würden Ihre Arbeitskollegen sagen, was Sie anders machen?
- Angenommen, eine gute Fee käme und würde Ihnen sofort die gewünschte Lösung herbeizaubern: Was würde sie der Reihe nach ändern? Was würde sich in Ihrem Verhalten ändern?
- Mal angenommen, wir hätten eine erste erfolgreiche Coachingsitzung hinter uns und Sie gehen angeregt und zuversichtlich zurück in Ihr Arbeitsumfeld – was hätte sich dann für Sie verändert? Woran würden Sie konkret merken, dass diese Sitzung erfolgreich war?

Dissoziierende Fragen

- Wie würde ein völlig unbeteiligter Ihr Problem schildern?
- Wenn Sie sich selber von aussen betrachten (und sich die Person, die da sitzt, anschauen), was würden Sie dieser Person raten, sofort zu tun?
- Das sind ja nicht Sie, der das sagt, sondern eine Stimme in Ihnen: Wie heisst diese Stimme, die diese Worte sagt?
- Macht es einen Unterschied, ob Sie das sind oder eine Stimme in Ihnen?

Fragen zu wünschenswerten Alternativen

- Angenommen, Sie möchten in einem halben Jahr auf der Zufriedenheitsskala einen Punkt höher sein als heute: Ist es dann besser, Sie gehen das gewünschte Ziel langsamer an, rascher an, jetzt noch gar nicht an, oder wäre etwas ganz anderes im Moment angesagt?

Anhang 2

Möglichkeiten des Einsatzes von Bildern im Coaching-Prozess

1. Phase: Ankommen

- Wie geht es dir gerade? Finde eine Karte, die deine Verfassung widerspiegelt.
- Wie soll es dir nach dem Coaching gehen? Finde auch hierfür eine Karte.

2. Phase: Das Thema erkunden und das Ziel finden

- Wenn dein Thema ein Bild ist, welche Karte spiegelt dein Thema wieder?
- Wenn du heute aus der Sitzung gehst, wie soll es dann sein? Suche eine Karte / Karten, die den Zielzustand aufzeigen.
- Was gehört zu deinem Thema dazu? Finde jeweils eine Karte.
- Du sagst, deine Situation hat zwei Seiten. Finde eine oder mehrere Karten für jede Seite.

3. Phase: Vertiefung / Lösungen generieren

- Timeline: zusätzliche Ressourcen auf dem Weg zum Ziel mit Karten symbolisieren
- Vision mit Hilfe der 5 Säulen der Identität: Welche Elemente sollen in deiner Vision verwirklicht werden in den Bereichen Körperlichkeit, soziales Umfeld, finanzielle Sicherheit, Arbeit und Leistung, Werte und Sinn?
- Aufstellung mit Karten: Karten für die Ist-Situation und ihre Zuordnung zueinander; dann für die Ziel-Situation. Sich auf die Karten stellen und sie erkunden.

4. Phase: Öko-Check

- Öko-Check und Trance-Arbeit: „Ich bitte dich, jetzt eine Karte zu ziehen. Diese Karte wird dir einen wichtigen Hinweis darauf liefern, was du bei deiner Umsetzung der Lösung auf jeden Fall mit bedenken solltest.“ (Coachee zieht und betrachtet die Karte): „Wenn die Karte, die du gezogen hast, dich auf einen wichtigen Aspekt hinweist, den du bedenken solltest, worauf weist die Karte dich hin?“ Das funktioniert, weil unser inneres Gesamtsystem immer Stabilität herstellen will.

5. Phase: Future Pace

- „Suche dir aus den Karten einen Anker, der dich an dein Vorhaben erinnert. Wo solltest du das Bild platzieren, damit es dich wirksam an dein Vorhaben erinnern wird?“ Viele Coachees nutzen den Bildschirm ihres Smartphones, um dort ankernde Bilder zu speichern und wiederzufinden. Evtl. Karten verschenken, farbkopieren oder scannen und mailen.

Anhang 3

Timeline (Zeitlinienarbeit, Rüdiger Retzlaff, 2008)

Biografische Zeitlinie (auf Papier)

Eine einfache Form, Daten über wichtige Ereignisse der Familie zu organisieren. Bei Familien mit komplexen Lebensgeschichten, wie zum Beispiel Patchwork-Familien oder Familien mit multiplen Problemen und Krisen, hilft es, die Ereignisse auf einer Zeitachse zu ordnen. Neben besonderen Ereignissen wie Veränderung der Familienstruktur, des Wohnarrangements, Krankheiten, Auftreten und der Entwicklung von Symptomen auch die jeweiligen Lebenszyklusabschnitte eintragen.

- Jahr
- Lebenszyklusphase (z.B. Abschied, Ablösung etc.)
- Alter des Coachees
- Belastungen
- Ressourcen

Physische Zeitlinienarbeit

Ziel: Innere Repräsentanten, narrative Strukturen und Wunschbilder externalisieren und auf einem Zeitpfad anordnen. Zeitlinien wecken Hoffnung und vermitteln implizit die Botschaft: «Du kannst Vergangenes hinter dir lassen, du hast Zukunft vor dir! Es wird Entwicklungen in der Zukunft geben.» Die Zukunft wird gewissermassen in die Gegenwart geholt. Zielvisionen sollen glaubwürdig und erreichbar wirken. Die Technik eignet sich, um zu erwartende Hürden und Hindernisse vorwegzunehmen, z.B. Freunde, die einen vom Weg abhalten, oder die Resignation, die den Weg versperrt.

Anleitung:

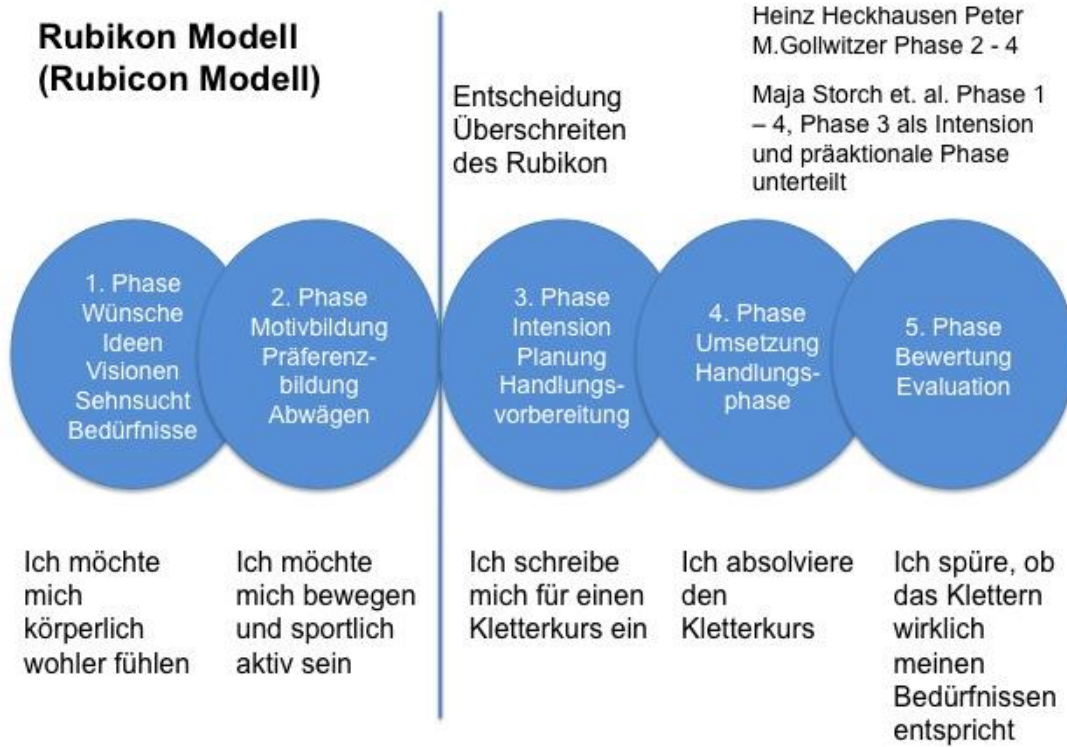
1. Führe die Idee einer Zeitlinie ein: «Man kann sich das Leben wie einen Weg oder einen Fluss vorstellen. Man könnte sagen: Da, wo du jetzt stehst, ist die Gegenwart, und hinter dir liegen die vergangenen Jahre. Wir haben jetzt den September des Jahres 20xx; das ist da, wo du gerade stehst. Wenn du nach vorne blickst, liegt dort der Weg in die Zukunft. Der Winter wäre ungefähr hier, der Frühling des nächsten Jahres etwa hier. Die Zukunft ist natürlich offen – du kannst nur die nächste Strecke sehen, etwa bis hinter den Hügel. Hinter der Wand dieses Raumes geht es weiter in die Zukunft.»
2. Bitte den Jugendlichen, seine Zeitlinie zu beschreiben: «Wie weit reicht sie? Ist sie gerade oder kurvig? Ist sie gut zu erkennen oder vage?»
3. Fordere dazu auf, Schritte in die Zukunft zu machen: «Was glaubst du, wo du in sechs Monaten stehen wirst? Wo stehst du in zwei Jahren? Wenn du achtzehn bist, wo stehst du dann?»

4. Lass den Jugendlichen in der Gegenwartsform schildern, was er im Jahr 20xx macht, denkt, fühlt. Stelle systemische Fragen: «Was hat dir ermöglicht, hierher zu gelangen? Wie ist es für dich, frei von deinem Problem zu sein?»
5. Bei Jugendlichen mit schweren Lebenserfahrungen erkunde, wie es mit dem Abstand zu dem belastenden Ereignis aussieht, das weiter zurück auf der Zeitlinie stattgefunden hat. Ich schlage vor, weitere Schritte in die Zukunft zu machen, um noch mehr Abstand zu gewinnen.
6. Bitte den Jugendlichen: «Schau eine Weile nach vorne in die weitere, noch unbestimmte Zukunft, die sich hinter dem Horizont abzuzeichnen beginnt. Irgendwo dort vorne kannst du jemand erkennen, der dir ähnlich zu sein scheint, der souverän seinen Weg zu gehen scheint. Was macht er da vorne?»
7. Erkunde mögliche Nachteile von Veränderungen: «Angenommen, du machst wirklich Schritte, die dich dieser sehr positiven Zukunft nahe bringen: Würdest du nicht Nachteile in Kauf nehmen müssen? Was wäre zum Beispiel mit dem Abstand zu deiner Familie?»
8. Hole den Jugendlichen zum Abschluss der Zeitlinienarbeit aus seinem Ausgangspunkt in die Gegenwart zurück: «Kehre zurück in die Jetzt-Zeit, in dem Wissen, dass du die Möglichkeit hast, Schritte in eine gute Richtung zu tun.»

Varianten: bei ambivalenten Jugendlichen zwei Wege aufzeigen, die nacheinander durchgespielt werden: Weg der Passivität – des «Rumhängens» – und Weg zum gewünschten Ziel. Kann auch durch provokative Fragen ergänzt werden.

Anhang 4

ZRM Zürcher Ressourcen Modell: Ich packs! Das Trainingstool zur Ressourcenaktivierung mit Jugendlichen (Küttel, Hubatka, Storch, 2014)



Mein Thema

Dieses Thema will ich bearbeiten:

.....

.....

.....

.....

.....

In der folgenden Situation tritt die unerwünschte Verhaltensweise auf:

.....

.....

.....

.....

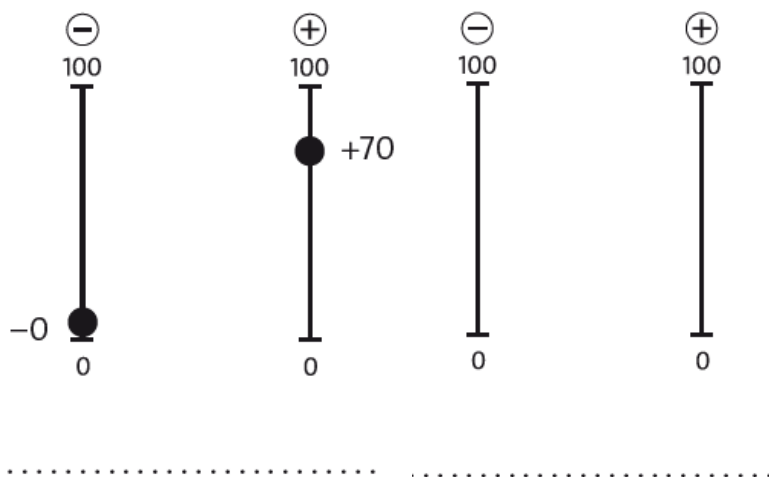
.....

Wie will ich gerne sein?

Wunschelement	Eigenen Ideen	Ideenkorb der Ideenspender/-innen

Ich unterziehe meine Lieblingsideen einer Gefühlsbilanz

Überprüfe deinen Ideenkorb anhand der Gefühlsbilanz. Es bestehen nur die Begriffe/Liebblingsideen, welche die -0/+70-Regel erfüllen!



Mein Motto-Ziel in Form bringen

Beachte die 3 Kernkriterien:

- Annäherungsziel
- 100% unter deiner eigenen Kontrolle
- Gefühlsbilanz mindestens -0/+70

Mein Entwurf:

.....
.....
.....

Mein Motto-Ziel | 1. Fassung:

.....
.....
.....

Mein Motto-Ziel | 2. Fassung:

.....
.....
.....

Mein Motto-Ziel | endgültige Fassung (für heute):

.....
.....
.....

Motto-Ziele handlungswirksam formulieren

Neben den 3 Kernkriterien...

- positiv resp. als Annäherungsziel formuliert
- 100% unter deiner eigenen Kontrolle
- motivierend, inspirierend, positiver somatischer Marker

... gilt es auch folgende Punkte zu beachten:

- Formuliere positiv (*Ich bin mutig* statt *Ich bin nicht mehr ängstlich*).
- Formuliere Ist-Zustände (*Ich bin mutig* statt *Ich will mutiger werden*, statt *Ich wünsche mir mehr Mut*, statt *Ich sollte mutiger werden*).
- Formuliere dein Motto-Ziel in deiner Muttersprache!

Motto-Ziele mit Hilfe des somatischen Markers /der Gefühlsbilanz überprüfen

- Wenn ich mir vorstelle, ich hätte mein Motto-Ziel erreicht, gefalle ich mir dann?
- Fühle ich mich gut mit meiner Motto-Zielformulierung?
- Ist mein Motto-Ziel für mich motivierend? Macht es mir Spaß?
- Ist mein Motto-Ziel für mich inspirierend? Bereichert es mein Leben?
- Freue ich mich drauf, mein Motto-Ziel in Handlung umzusetzen?

**Mein persönlicher Ressourcenpool –
Krafttraining für mein Gehirn**

Mein Motto-Ziel:

.....

.....

.....

Meine Wunschelemente:

.....

.....

.....

Meine Erinnerungshilfen:

.....

.....

.....

Mein Wunschkörper:

.....

.....

.....

Menschen, die mich unterstützen:

.....

.....

.....

Meine Ressourcen-Tankstelle:

.....

.....

.....

Mein Wenn-Dann-Plan:

.....

.....

.....

Logbuch von

Situation:

Gefühl:

Stärke: 0% ————— 100%

Handlungswunsch:

Situation:

Gefühl:

Stärke: 0% ————— 100%

Handlungswunsch:

Situation:

Gefühl:

Stärke: 0% ————— 100%

Handlungswunsch:

Situation:

Gefühl:

Stärke: 0% ————— 100%

Handlungswunsch:

Anhang 5

Provokatives Coaching (Dr. Eleonore Höfner, erschienen in „Wirtschaft und Weiterbildung“, Verlag Haufe & Lexware, März 2013)

LKW – Das „Liebevolle Karikieren der Wachstumsbremsen“ des Klienten

Wachstumsbremsen:

Fixierung, Faulheit und Feigheit...

...hindern einen Menschen daran, seine Möglichkeiten voll auszuschöpfen, denn dafür muss er sich von liebgewonnenen, aber schädlichen Vorstellungen der eigenen Persönlichkeit verabschieden, er muss sich anstrengen und Risiken eingehen, denn das Ergebnis veränderten Verhaltens ist ungewiss.

Werkzeuge des provokativen Ansatzes

Prinzipiell ist die Grundlage des provokativen Ansatzes eine geistige Haltung und keine Sammlung von Methoden, die man standardisiert und unverändert nach Bedarf einsetzen kann. Wer jedoch die Grundhaltung von PT [provokativer Therapie], ProSt [provokativem Stil] und ProSA [provokative SystemArbeit] und die Funktionsprinzipien ihrer Werkzeuge begreift, kann sie für sich abwandeln und auch neue provokative Interventionen erfinden, die zur eigenen Persönlichkeit passen.

Aussagen statt Fragen

Eines der Basiselemente des Provokativen Coachings ist es, den emotionalen Widerstand des Klienten gegen seine Selbstschädigung hervorzurufen. Eine erprobte Möglichkeit, den Widerspruchsgeist zu reizen und den Klienten in Bewegung zu setzen, sind Unterstellungen und Behauptungen, die belegen, warum der Klient sich nicht ändern kann. Aussagen, besonders in Form von Unterstellungen, mobilisieren den Klienten schneller und tiefgreifender als Fragen, denen er sich viel leichter entziehen kann.

Dem Klienten mehr Recht geben, als ihm lieb ist

Klienten suchen Hilfe, weil sie nicht wissen, wie sie eine Änderung schaffen können und überzeugt sind, dass sie alles versucht haben, bisher leider ohne Erfolg. Der provokative Berater aktiviert den Widerstand gegen die Hindernisse des Klienten, indem er den inneren, selbstschädigenden Dialog aufspürt, den der Klient mit sich führt, und diesen in überzeichneter Form ans Licht zerrt. Der Berater führt zum Beispiel den Charakter des Klienten, seine ungünstige Vergangenheit, seine schlechte genetische Ausstattung, sein fortgeschrittenes Alter, seine fehlende Intelligenz und Kreativität usw. ins Feld, die schlüssig beweisen, dass eine Änderung nicht (mehr) möglich ist. Er gibt dem Klienten damit mehr Recht, als diesem lieb ist, und der Klient beginnt sich zu verteidigen und seine Aufmerksamkeit auf die eigenen Stärken zu lenken. Das funktioniert bei Erwachsenen ebenso zuverlässig wie beim Vierjährigen, dem man unterstellt, er sei noch zu klein, um sich seine Jacke selbst anzuziehen.

Übertreibungen und Stereotypisierungen

Der emotionale Widerstand des Klienten wird umso kräftiger, je hemmungsloser der Berater übertreibt. Er schreckt dabei auch nicht vor Verallgemeinerungen und Stereotypisierungen zurück („das ist typisch für Frauen / Männer / Manager...“). Je pauschaler der Berater sich äußert, umso heftiger beginnt der Klient zu differenzieren und zu sortieren.

Authentisch in der Grundhaltung, inkongruent im Gesagten

Der Berater glaubt die Behauptungen, die er im Brustton der Überzeugung aufstellt, natürlich nicht selbst, aber er nimmt an, dass der Klient sie glaubt oder glauben könnte. Was der Berater sagt und was er denkt ist daher völlig inkongruent. Das ist für gewiefte Berater ein echtes Problem, denn sie denken zwar gelegentlich solche Unverschämtheiten, aber sie sind überzeugt, es sei nicht nur inkongruent, sie auszusprechen, und dabei *so zu tun*, als glaube man sie, sondern auch unhöflich, unprofessionell und nicht authentisch. Die unerlässliche Wertschätzung des Klienten zeigt sich aber nicht in verbalen Bekundungen, sondern überwiegend nonverbal, und da ist der provokative Berater absolut authentisch. Da man mit nonverbalen Signalen nur sehr schwer oder gar nicht lügen kann, muss das Zutrauen in den Klienten wirklich vorhanden sein, es lässt sich nicht vorspiegeln. Echte Wertschätzung ist für den Klienten unmissverständlich, sie zeigt sich in lächelnden Augen, sie sind wichtiger als ein lächelnder Mund. Ich bin in über fünfundzwanzig Jahren Anwendung provokativer Interventionen noch nie auf einen Klienten gestoßen, der diese nonverbale Unterstützung nicht verstanden hätte.

Die konstruktive Anwendung provokativer Interventionen verlangt ein hohes Maß an Integrität und Selbstreflexion vom Anwender. Ohne die Wertschätzung und das Zutrauen in den Klienten und dessen Fähigkeiten können die Provokationen böse, ätzend und niederschmetternd werden. Der unreflektierte Einsatz von provokativen Werkzeugen führt daher im besten Fall nur zum Gesprächsabbruch, im schlimmsten zur Demotivierung und ernsthaften Verletzung des Klienten.

Den Advocatus Diaboli spielen

Der Berater zählt dem Klienten alle Vorteile des selbstschädigenden Verhaltens auf und fügt noch ein paar weitere hinzu, an die der Klient noch gar nicht gedacht hat. Er begeistert sich regelrecht für die Symptomatik und spielt den Advocatus Diaboli, indem er heftig zur Beibehaltung der Selbstschädigung rät. Die Nachteile – wie z.B. ständige Kopfschmerzen und andere lästige Symptome – tut er als nebensächlich ab, denn sie wiegen ja die Vorteile keinesfalls auf. Das löst Widerstand und eine sehr schnelle und emotional geladene Reaktion in die „richtige Richtung“ aus, hin zu einer produktiven Veränderung ohne lästige Symptome.

Idiotische Lösungen

Die gängigste Form der Falle für den Berater ist die Forderung des Klienten: „Sagen Sie mir bitte, was ich tun soll!“ Der provokative Berater teilt bereitwillig so viel Ratschläge aus, wie der Klient will – oft auch ungefragt und noch mehr als der Klient verlangt. Diese Ratschläge haben nur den Haken, dass sie alle völlig hirnrissig sind. Das zwingt den Klienten dazu, eigene Lösungen zu finden, denn ihm wird deutlich, dass er vom Berater in dieser Richtung nichts erwarten kann. Hier gerät man allerdings manchmal in Verlegenheit, weil der Klient einen völlig idiotischen Vorschlag plötzlich äußerst brauchbar findet. Dann ist weitere Übertreibung angesagt.

Neutralität hinsichtlich des Ergebnisses

Dem provokativen Berater ist es prinzipiell gleichgültig, ob sich der Klient ändert oder nicht. Er hat keine eigene Agenda, denn die wittert der Klient sofort und leistet Widerstand gegen den Berater anstatt gegen seine eigenen Probleme. Die provokative Vorgehensweise eignet sich daher nicht zur Manipulation. Chefs, Ehepartner, Eltern, die etwas ganz Bestimmtes bei einem anderen Menschen erreichen wollen, sollten provokative Werkzeuge deshalb nur einsetzen, wenn sie damit leben können, dass sich das Opfer ihrer Provokationen entscheidet, sich *nicht* zu ändern.

Anhang 6

Appreciative Inquiry – wertschätzende Erkundung

Appreciative Inquiry, kurz **AI**, ist ein werteorientierter Ansatz aus der Team- und Organisationsentwicklung, der eine wertschätzende und affirmative Grundhaltung in Teams, Organisationen oder Gemeinwesen fördert, in der die wertschätzende Befragung (oder Erkundung) ein zentrales Element bildet. Es wurde in den 1980er Jahren von **David Cooperrider** von der [Case Western Reserve University](#) in den USA entwickelt. Die Methode kann auch in Einzelcoachings angewendet werden und eignet sich gut in Situationen der totalen Problemfixierung, um wieder eine positive Sichtweise einzubeziehen. Durch die emotionale Beteiligung kann eine veränderte Sicht der Probleme bewirkt werden.

1. Einstieg in die jetzige Tätigkeit

Um zu beginnen, erzähle mir bitte von deiner Anfangszeit bei (...):

- Seit wann machst du deine jetzige Arbeit?
- Was hat dich damals angezogen? Was war deine Motivation?
- Was machst du heute konkret (...) (Achtung, in drei Sätzen schildern lassen!!!)

2. Positive Erfahrungen (moments of excellence, Flow-Erlebnisse)

Während deiner Zeit bei (...) hast du wahrscheinlich Höhen und Tiefen erlebt. Ich möchte dich für einen Moment bitten, dich an eine Zeit zu erinnern, welche für dich ein echter Höhepunkt war, eine Zeit, in der alles gut lief, in der du dich besonders lebendig gefühlt hast, in der du besonders kreativ gearbeitet hast und stolz auf deinen Beitrag/deine Arbeit warst oder einfach die Zeit vergessen hast. Ich möchte, dass du dich an diese positiven Erfahrungen erinnerst. Gleichgültig, ob gestern, oder schon länger her. Erzähle mir bitte genau von der Situation.

- a. Was ist genau geschehen? Wer war dabei?
- b. Welche Rahmenbedingungen (z.B. System, Strukturen, Führung etc.) machten dieses gute Erlebnis möglich?

3. Eigene Wertschätzung der Arbeit und der Person

Lass uns jetzt über Dinge sprechen, die du in Bezug auf dein Unternehmen/deine Arbeit am meisten schätzt.

- a. Ohne bescheiden zu sein, was schätzt du an dir/deinen Fähigkeiten selbst am meisten? Was sind deine wichtigsten Qualitäten und Stärken, die in deinem Unternehmen/deinen Arbeitsaufgaben besonders nützlich sind?
- b. Was schätzt du an deiner Arbeit am meisten? Was ist das Interessanteste für dich?

4. Die Kundenorientierung

Mit unterschiedlichen Kunden hast du sicher auch unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Kannst du dich an Situationen erinnern, in denen du das Gefühl hattest, genau die Bedürfnisse der Kunden getroffen zu haben? Vielleicht hast du ein besonderes Lob von ihnen erhalten.

- a. Was ist genau geschehen? Wer war dabei?
- b. Welche Rahmenbedingungen (z.B. Systeme, Strukturen, Führung etc.) machten diese besondere Kundenorientierung möglich?

5. Flow im Team, in Gruppen

Lass uns jetzt untersuchen, wann du in der Zusammenarbeit mit anderen, in Projekten, im Team, besonders für dich und andere Beflügelndes erlebt hast, z.B. engagierten Einsatz für Kunden, tolle Führung, Wertschätzung von Mitarbeitern, effektive Arbeit, rasch und gut vollzogene Veränderungen oder was immer du erlebt hast. Erzähl mir bitte, wo du im Team, Gruppe, Abteilung, Bereich wirklich gut warst oder was du Herausragendes erlebt hast.

- a. Was ist genau geschehen? Wer war dabei?
- b. Was lässt sich daraus für die Zukunft lernen?

6. Vision einer idealen Arbeitssituation

Stell dir vor, über Nacht ist ein Wunder geschehen. Du wachst morgens auf und alles passt für dich zusammen. (...) Du bist begeistert und stolz, genau diese Arbeit zu machen. Du kannst deine Stärken und Fähigkeiten einsetzen und empfindest die Arbeit als Bereicherung und lustvoll.

- a. Woran erkennst du, dass das Wunder geschehen ist? Was kannst du beobachten, hören, fühlen. Was sind die drei ersten Dinge, die dir in den Sinn kommen?
- b. Was tun du, deine Kolleginnen und Kollegen, Geschäftsleitung, Mitarbeitende, deine Kunden – all diejenigen, mit denen du beruflich zu tun hast?
- c. Welche «harten» Faktoren (z.B. Strukturen, Systeme, Regelungen, Verfahrensweisen, Abläufe) unterstützen die optimale Arbeitssituation?

7. Deine möglichen nächsten Schritte

Inspiriert durch dieses Interview:

Welche drei Dinge könntest du in den nächsten drei Monaten tun und damit experimentieren, um einen Schritt in die Richtung dieser wunderbaren Situation zu machen?

TIPP für die InterviewerInnen

Fragen, die du zusätzlich stellen kannst:

Erzähl mir bitte mehr!

- Was war dabei so wichtig für dich?
- Wie wirkte das auf dich?
- Wie hast du dich dabei gefühlt?
- Was war dein Beitrag in dieser Sache?
- Was hat dein Unternehmen dazu beigetragen, dass du so handeln konntest?
- Was haben andere dazu beigetragen? Wer?
- Was, glaubst du, hat tatsächlich bewirkt, dass es so gut lief?
- Was hat dich selbst verändert?

Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit: Coaching von Jugendlichen in der Phase des Berufseinstiegs

im Studiengang: Masters of Advanced Studies ZHAW in Coaching und Organisationsberatung

Selbständigkeitserklärung Studierende

Erklärung der MAS-Studierenden Rita Gubser

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.



.Winterthur, 5.11.2018.....

(Ort, Datum)

.....

(Unterschrift der Verfasserin)

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)