

Herzlich willkommen bei RTC-online



Thema heute, 21.03.2018:

„Individualpsychologie im Coaching – Tiefenpsychologische Kenntnisse als Schlüssel zu nachhaltigen Coachingergebnissen“

Jürgen Bache
zertifizierter individualpsychologischer Management-Coach

Beginn: 18:00 Uhr

Ende: 19:30 Uhr



austriancoachingcouncil



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches



European Association for Supervision and Coaching



GESELLSCHAFT FÜR PERSONENZENTRIERTE
PSYCHOTHERAPIE UND BERATUNG e.V.



Individualpsychologie im Coaching

**Tiefenpsychologische Kenntnisse als Schlüssel
zu nachhaltigen Coachingergebnissen**

Jürgen Bache

© für alle Texte, Beispiele und Fotos: Jürgen Bache, Bonn

Individualpsychologie? Heute?

Zur Klärung vorweg:

- Die Individualpsychologie ist hochaktuell
- Der Begriff ist leicht missverständlich, denn die Individualpsychologie ist eine Beziehungspsychologie, die den Menschen in seinem System betrachtet
- Der Mensch mit seiner Haltung, seiner Lebensanschauung und seinen persönlichen Zielen steht im Fokus
- Die Eigenverantwortung des Menschen und eine konstruktive Lösungsorientierung sind Basis
- Es geht um das Verständnis von Gedanken, Gefühlen und Handlungen

...

Die Individualpsychologie ist eine Beziehungspsychologie

„Alles, was wir an einem Menschen beobachten, sind Beziehungen. Es sind Haltungen oder noch besser Bewegungen auf etwas zu oder von etwas weg.“

Alfred Adler

Wichtige Begriffe aus dem individualpsychologischen Coaching

Finalität

Tendenziöse Wahrnehmung

Private Logik

Glaubenssätze

Kompensation

Lebensstil

Verwöhnung

Minderwertigkeit

Gemeinschaftsgefühl

Sinnfrage

Nahziele

Bewertungen

Ermutigung

Fernziele

Familienkonstellation

Beispiel aus der Praxis

Frau A führt ein Vertriebsteam, ihre Mitarbeiter leisten gute Arbeit, die Ergebnisse stimmen, das Team hat ein hervorragendes Image.

Als einen Grund hierfür gibt Frau A an, dass sie ganz nah an ihren Mitarbeitern dran ist, alle Aufgaben begleitet und die Mitarbeiter das auch sehr schätzen.

Sie fühlt sich zur Zeit aber wie kurz vor dem Burnout.

Wie erklären Sie sich die Situation, warum ist Frau A so unter Druck?
Welche Fragen könnten Sie stellen?

Beispiel aus der Praxis

Herr B ist Abteilungsleiter in einer größeren Firma. Sein im Coaching genanntes Problem ist seine zeitliche Überlastung.

Er arbeitet täglich über 12 Stunden und möchte das gerne reduzieren. In der ersten Coachingeinheit sind mögliche Aufgabenreduzierungen und Neu-Priorisierungen seiner Aufgaben Thema. Als „Hausaufgabe“ nimmt er mit, seine Aufgaben kritisch zu hinterfragen, zu priorisieren und nach Delegationsmöglichkeiten zu suchen.

Beim nächsten Termin erklärt er, diese Aufgaben nicht gemacht zu haben, weil das nicht mehr nötig sei. Aufgrund organisatorischer Veränderungen musste er eine zweite Abteilung zusätzlich übernehmen. Sein Zeitaufwand für die Leitung beider Abteilungen beträgt täglich 12 Stunden.

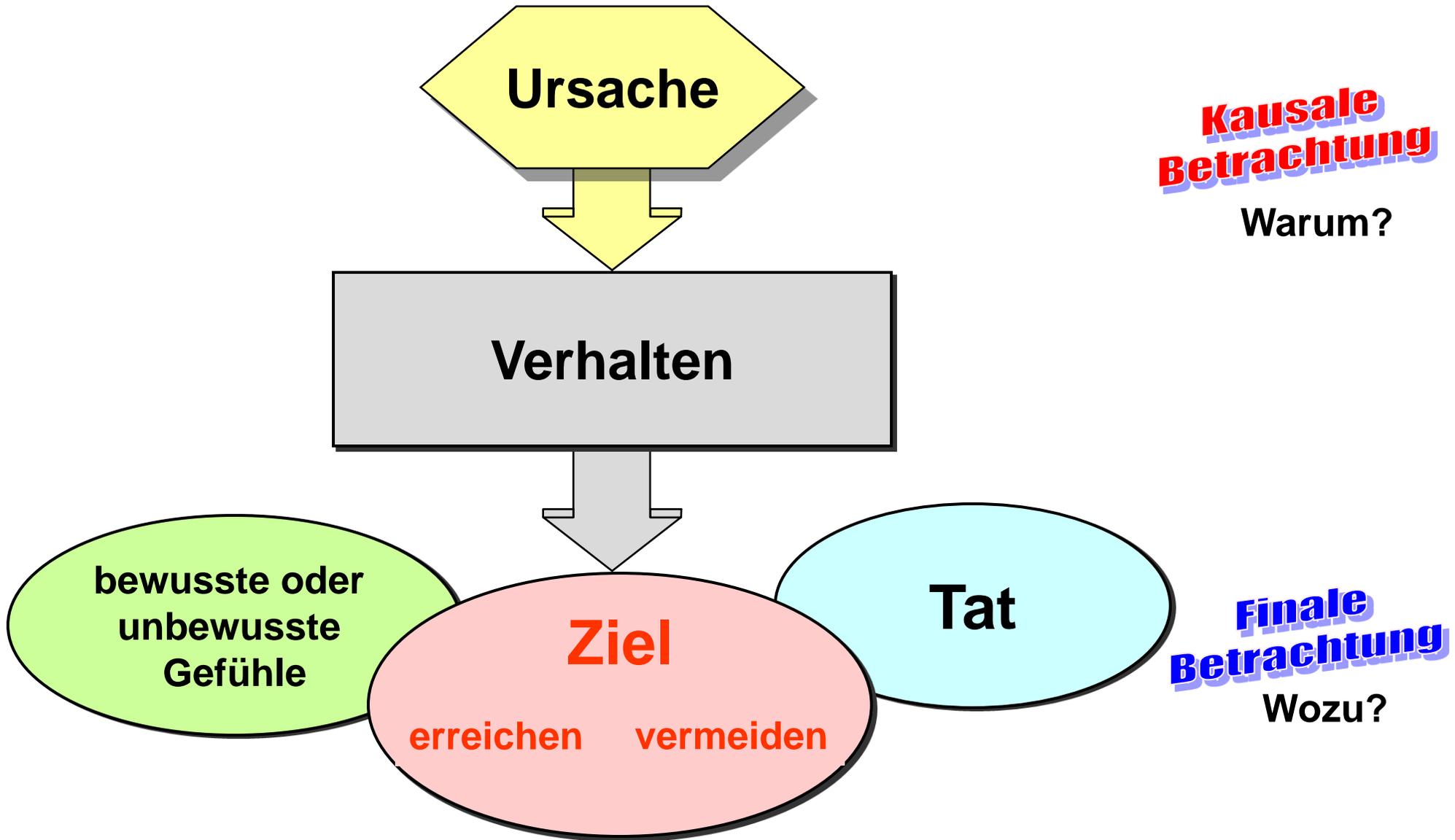
Wie erklären Sie sich die Situation? Was ist geschehen?
Wie würden Sie weiter vorgehen?

Finalität

Alle menschlichen Verhaltensweisen sind **zielgerichtet**:

- ☞ Wir wollen mit dem, was wir tun oder was wir sagen, etwas **erreichen**.
- ☞ Das gilt vergleichbar auch für das „**nicht tun**“ im Sinne einer **Vermeidungsstrategie**.
- ☞ Die **Finalität** gibt Hinweise auf die **Motivation**.

Beobachtbares Verhalten als Schlüssel zur Finalität



Finalität

Die **Finalität** ist in der Regel **unbewusst**.

Die Frage „**wozu**“ statt „**warum**“ gibt Klarheit über unsere eigenen Absichten und die der anderen.

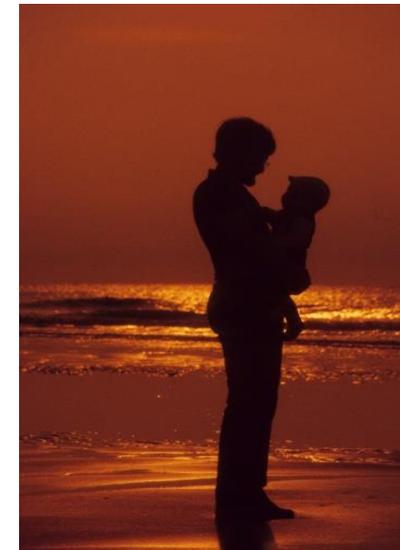
- ☞ Was ist der **Nutzen**?
 - Was **erreiche** ich damit?
 - Was **verhindere** ich damit?
- ☞ Was wäre, **wenn ...**?

Die „wahre“ Absicht lässt sich auch oft am **Ergebnis** einer Handlung erkennen.

Ein wesentliches Ziel ist die **Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft**.

Gemeinschaftsgefühl

Teil einer Gemeinschaft sein zu wollen ist eine der größten Antriebskräfte



Gemeinschaftsgefühl

... egal zu welchem Preis



Beispiel aus der Praxis

Frau A führt ein Vertriebsteam, ihre Mitarbeiter leisten gute Arbeit, die Ergebnisse stimmen, das Team hat ein hervorragendes Image.

Als einen Grund hierfür gibt Frau A an, dass sie ganz nah an ihren Mitarbeitern dran ist, alle Aufgaben begleitet und die Mitarbeiter das auch sehr schätzen.

Sie fühlt sich zur Zeit aber wie kurz vor dem Burnout.

Wie erklären Sie sich die Situation, warum ist Frau A so unter Druck?
Welche Fragen könnten Sie stellen?

A

Beispiel aus der Praxis

Herr B ist Abteilungsleiter in einer größeren Firma. Sein im Coaching genanntes Problem ist seine zeitliche Überlastung.

Er arbeitet täglich über 12 Stunden und möchte das gerne reduzieren. In der ersten Coachingeinheit sind mögliche Aufgabenreduzierungen und Neu-Priorisierungen seiner Aufgaben Thema. Als „Hausaufgabe“ nimmt er mit, seine Aufgaben kritisch zu hinterfragen, zu priorisieren und nach Delegationsmöglichkeiten zu suchen.

Beim nächsten Termin erklärt er, diese Aufgaben nicht gemacht zu haben, weil das nicht mehr nötig sei. Aufgrund organisatorischer Veränderungen musste er eine zweite Abteilung zusätzlich übernehmen. Sein Zeitaufwand für die Leitung beider Abteilungen beträgt täglich 12 Stunden.

Wie erklären Sie sich die Situation? Was ist geschehen?
Wie würden Sie weiter vorgehen?

B

Beispiel aus der Praxis

Frau P möchte sich endlich mit einem Jobwechsel deutlich verbessern. Sie hat alle erforderlichen Qualifikationen, kann viele Erfolge vorweisen und sieht sich als Gewinn für jedes Unternehmen.

Aufgrund ihrer guten Bewerbungsunterlagen wurde sie schon zu mehreren Vorstellungsgesprächen eingeladen. Allerdings „klappt es nie“.

Immer geht etwas schief, mal ist sie unkonzentriert, weil sie sehr nervös war und vor dem Gespräch schlecht geschlafen hat, mal gießt sie sich unmittelbar vor dem Gespräch eine Kaffee über ihre Jacke, mal vergisst sie wichtige Unterlagen oder verliert mitten im Gespräch den Faden.

Was meinen Sie, wo könnte hier das Problem liegen?

Beispiel aus der Praxis

Herr M, 55, arbeitet im mittleren Management. Er ist erfolgreich und hat einen sehr guten Ruf in der Firma. Den hat er sich durch großes Engagement und fundiertes Fachwissen erarbeitet.

Sein Job kommt ihm mittlerweile aber vor wie ein Hamsterrad, aus dem er gerne aussteigen würde.

Er macht sich Sorgen um seine Gesundheit.

Chancen zur Reduzierung seines Arbeitsaufwandes sieht zwar, kann sie aber nicht nutzen, da die Familie auf sein Einkommen angewiesen ist. Seine älteste Tochter studiert im Ausland, der mittlere Sohn erwartet zum Abitur ein Auto und die Jüngste hat jetzt endlich ihr Pony. Das alles kostet.

Mit welchen Fragen / Impulsen können Sie Herrn M unterstützen?
Wo liegt Ihrer Meinung nach ein Kernthema?

Psychologischer Lebensstil

Jeder Mensch handelt nach seiner individuellen **Psycho-Logik**.

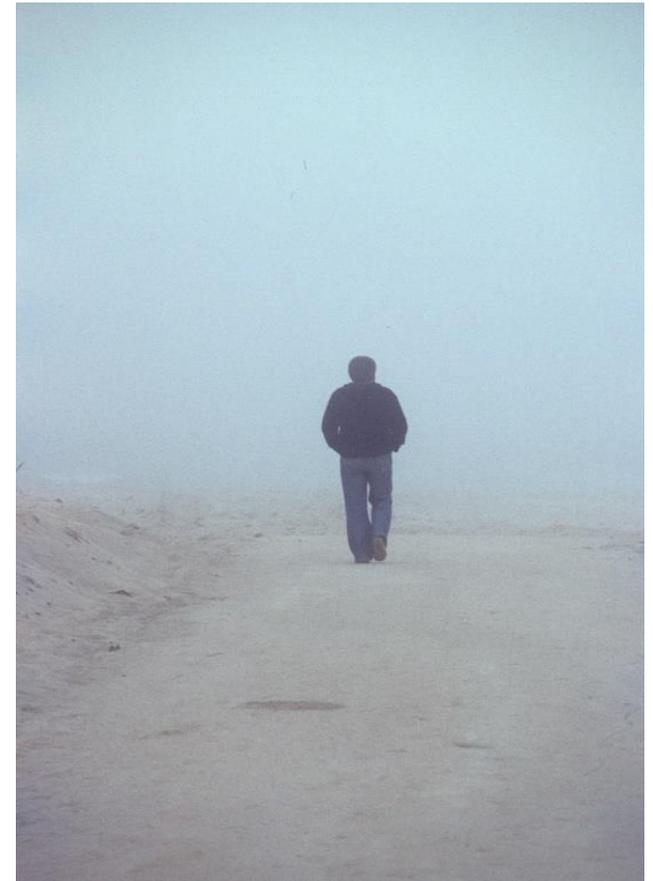
Wesentliche Einflussfaktoren sind:

Lebensstil
Private Logik
Finalität

In den ersten 6-8 Lebensjahren entwickelt jeder Mensch sein individuelles Muster, um im Leben zu bestehen, seinen persönlichen **Lebensplan**.

Psychologischer Lebensstil

Wie sehe ich mich?



Bin ich Superman oder Einsamer Wolf?

Psychologischer Lebensstil

Wie sehe ich die Anderen?



Sind sie hilfsbereit oder bedrohlich?

Psychologischer Lebensstil

Wie sehe ich die Welt?



Paradies oder Jammertal?

Psychologischer Lebensstil

Wie sehe ich das Leben?



Darf ich durchs Leben tanzen oder muss ich es mir erkämpfen?

Psychologischer Lebensstil

Was ist mein Ziel?



Psychologischer Lebensstil

Welche Mittel setze ich ein,
um mein Ziel zu erreichen?



Religionslehre (ev.)	*	sehr gut
Deutsch		sehr gut
Schrift		sehr gut
Mathematik		sehr gut
Heimat- und Sachkunde		sehr gut
Kunsterziehung		sehr gut
Musik		sehr gut
Textilarbeit / Werken		sehr gut
Sport		gut

Passe ich mich z.B. an oder überzeuge ich durch Leistung?

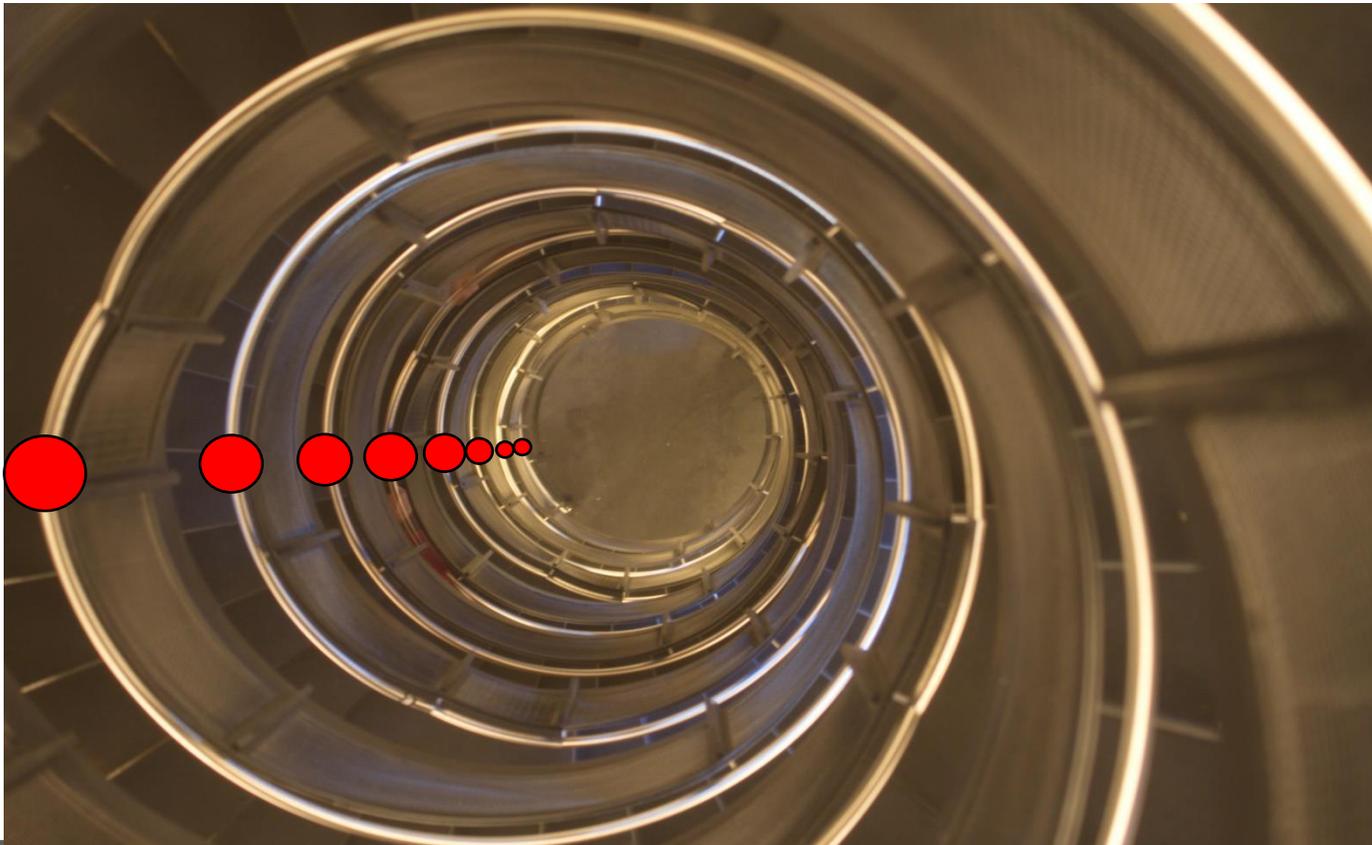
Psychologischer Lebensstil

**Welche Mittel setze ich ein,
um mein Ziel zu erreichen?**



Der Lebensstil ist immer wirksam

**Wir entwickeln uns weiter, unsere Kernthemen
begegnen uns aber immer wieder:**



Beispiel aus der Praxis

Frau P möchte sich endlich mit einem Jobwechsel deutlich verbessern. Sie hat alle erforderlichen Qualifikationen, kann viele Erfolge vorweisen und sieht sich als Gewinn für jedes Unternehmen.

Aufgrund ihrer guten Bewerbungsunterlagen wurde sie schon zu mehreren Vorstellungsgesprächen eingeladen. Allerdings „klappt es nie“.

Immer geht etwas schief, mal ist sie unkonzentriert, weil sie sehr nervös war und vor dem Gespräch schlecht geschlafen hat, mal gießt sie sich unmittelbar vor dem Gespräch eine Kaffee über ihre Jacke, mal vergisst sie wichtige Unterlagen oder verliert mitten im Gespräch den Faden.

Was meinen Sie, wo könnte hier das Problem liegen?

P

Beispiel aus der Praxis

Herr M, 55, arbeitet im mittleren Management. Er ist erfolgreich und hat einen sehr guten Ruf in der Firma. Den hat er sich durch großes Engagement und fundiertes Fachwissen erarbeitet.

Sein Job kommt ihm mittlerweile aber vor wie ein Hamsterrad, aus dem er gerne aussteigen würde.

Er macht sich Sorgen um seine Gesundheit.

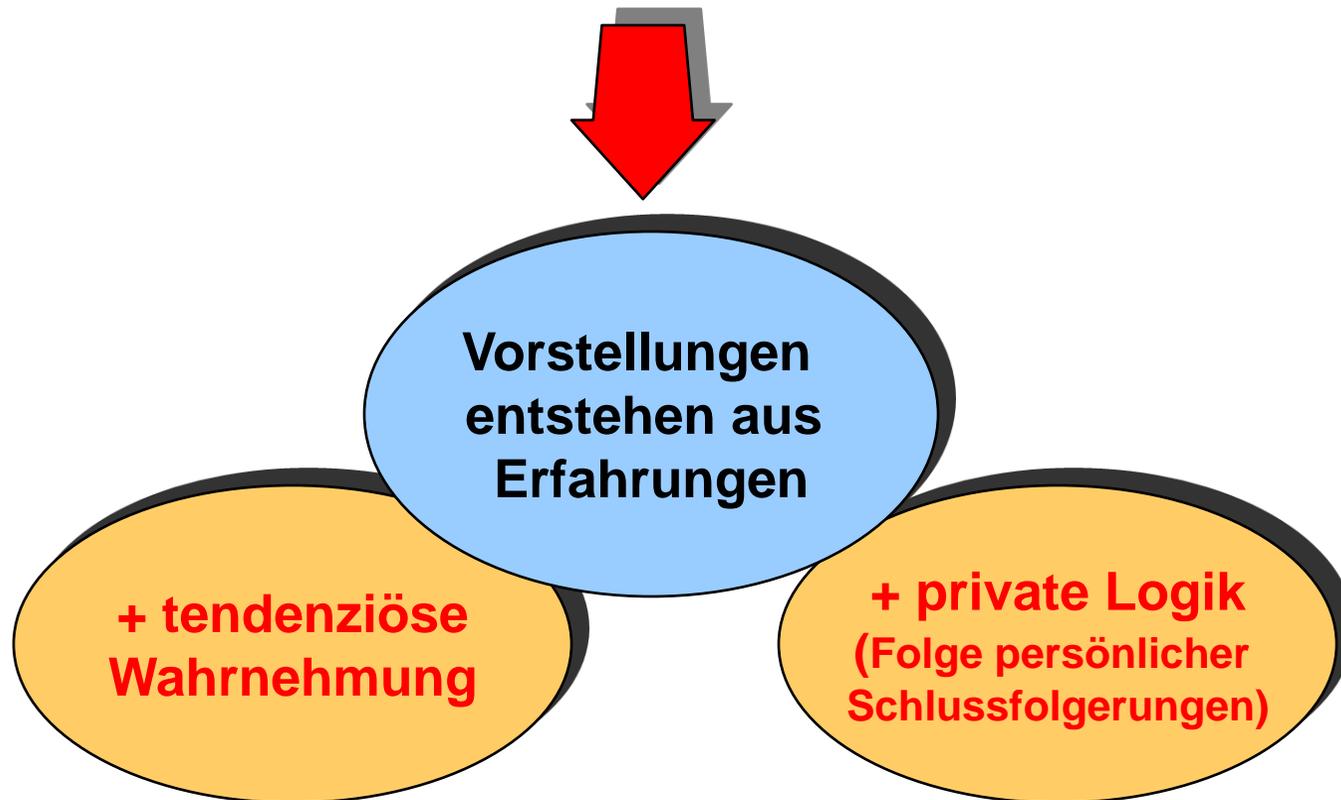
Chancen zur Reduzierung seines Arbeitsaufwandes sieht zwar, kann sie aber nicht nutzen, da die Familie auf sein Einkommen angewiesen ist. Seine älteste Tochter studiert im Ausland, der mittlere Sohn erwartet zum Abitur ein Auto und die Jüngste hat jetzt endlich ihr Pony. Das alles kostet.

Mit welchen Fragen / Impulsen können Sie Herrn M unterstützen?
Wo liegt Ihrer Meinung nach ein Kernthema?

M

Individuelle (tendenziöse) Wahrnehmung

Wir reagieren auf Situationen nicht so, wie diese wirklich sind, sondern so, wie wir sie uns vorstellen:



Tendenziöse Wahrnehmung oder „private Logik“

Wir **bewerten** nicht die **Tatsachen**, sondern wir bilden uns unsere **Meinung über** diese Tatsachen - und die **bewerten** wir dann.

Unsere **Eingangskanäle** sind gewissermaßen mit **Filtern** versehen, die vor allem diejenigen Informationen **durchlassen**, welche unsere **vorgefasste Meinung** bestätigen.

Das führt zur **tendenziösen** Wahrnehmung.

Tendenziöse Wahrnehmung oder „private Logik“

Die tendenziöse Wahrnehmung dient der **Vermeidung** (vermuteter) **Verletzungen** des **Selbstwertgefühls**.

Die **Wahrnehmungs-Einschränkung** eines Menschen steht in direktem Zusammenhang mit der Ausprägung seiner **Angst**:

☞ Alles, was das **Selbstbild** und das persönliche **Weltbild** in Frage stellen könnte (also bedroht), wird schlechter oder gar nicht wahrgenommen.

☞ Das dient in erster Linie dem Schutz des (vertrauten) **Lebensstils**



Tendenziöse Wahrnehmung

Entscheidend ist nicht das, was ich sehe sondern das, was ich wahrnehme und wie ich es bewerte:



Viele Prozesse im Gehirn haben wir automatisiert ...

*Luat enier sidtue an eienr elgnhcsien uvrsnäiett, ist es eagl in wcheler rhnfgeeloie die bstuchbaen in eniem wrot snid. das eniizg whictgie ist, dsas der etrse und der lztete bstuchbae am rtigeichn paltz snid. der rset knan tatol deiuranchnedr sien und man knan es ienrmomch onhe porbelm lseen. das legit daarn, dsas wir nhcit jeedn bstuchbaen aeilln lseen, srednon das wrot als gzanen.**

**... nicht immer
ist dieser Automatismus hilfreich.**

Beispiel aus der Praxis

Frau C leitet ein Team mit 10 Mitarbeitern.

Die Firma nutzt ein Zeiterfassungssystem, bei dem die Grenze im Minusbereich (gelb) bei minus 30 Stunden liegt, im Plusbereich (grün) bis plus 100 Stunden reicht. Jenseits beider Grenzen beginnt der rote Bereich, der auch von HR überwacht wird.

Frau C hat einen Mitarbeiter, der sich immer knapp unter der Rotgrenze im Plusbereich bewegt (90-95 Stunden plus).

Frau C möchte den Mitarbeiter dazu bringen, dass der seine Zeit in den Griff bekommt.

Wie erklären Sie sich die Situation? Was sollte Frau C tun? Welche Fragen würden Sie ihr im Coaching stellen?

Entstehung des Lebensstils

Grundannahme:

Der Mensch strebt einen **Platz in der „Gemeinschaft“** an

⇒ soziale Beziehungen

Als Kind testet er viele und immer neue Wege der Eingliederung

⇒ **Versuch + Irrtum**

Es erlebt positive + negative Ergebnisse und bewertet diese Wege nach **Erfolg + Misserfolg.**

Es entwickelt seine Ziele (unbewusst) ⇒ **Finalität**

sowie seine Mittel und Wege zur Erreichung dieser Ziele

⇒ **Verhaltensmuster, Abwehrstrategien, Kompensationsverhalten.**

Es hat seinen „persönlichen Filter“ für Wahrnehmung und Bewertung entwickelt ⇒ **private Logik (tendenziöse Wahrnehmung).**

Beispiele für Leitlinien aus dem Lebensstil

Wenn ich dazu (Familie, Gruppe, Partnerschaft, ...) gehören will, muss ich

- Anderen gefallen
- aktiv sein und immer mehr leisten als Andere
- mich zurückhalten
- mich verstecken
- der Beste sein
- nicht zu erfolgreich sein
- perfekt sein
- Vermeiden, dass jemand meine Schwächen erkennt
- bedürftig sein
- der Lauteste sein
- der Lustigste sein
- Konflikte vermeiden
- ...

Wie kann ich den Lebensstil erkennen?

Das wichtigste Mittel ist die geschulte Beobachtungsgabe des Coachs.

Mögliche Methoden sind

- **Die Lebensstilanalyse**
- **Familienaufstellungen**
- **Persönlichkeitstools wie z.B. LIFO**
- **Aufgreifen von Goldminen im Coaching**
- **Hinterfragen von Glaubenssätzen**
- **...**

Die Lebensstilanalyse

Ziel:

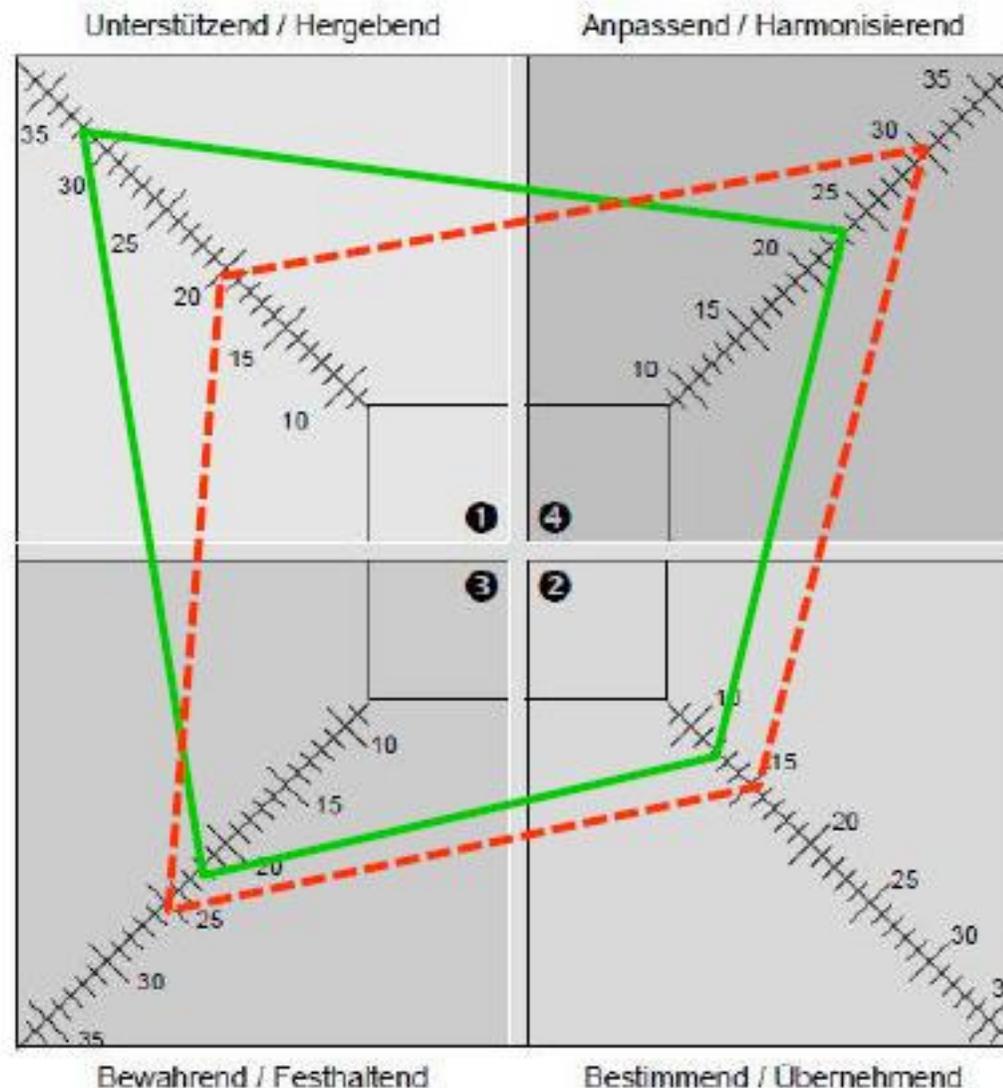
- den roten Faden erkennen und verstehen
- Auswirkungen des Lebensstils erkennen und lernen, damit umzugehen

Bestandteile können sein:

- Fragebogen
- Familienkonstellation - ggf. mit Aufstellung
- Kindheitserinnerungen
- Märchen / Sagen
- Glaubenssätze
- Biografiearbeit
- Träume

Zum Beispiel LIFO

Der Lebensstil zeigt sich besonders unter **ungünstigen Bedingungen**, wenn das **antrainierte Verhalten** in den Hintergrund tritt.



Beispiel aus der Praxis

Herr F leitet eine Abteilung in einem mittelständischen Unternehmen.

Sein täglicher Arbeitsaufwand ist sehr hoch, da er sowohl an vielen Abteilungsleiterbesprechungen als auch an vielen Teambesprechungen teilnimmt. „Ohne mich läuft hier nichts.“

Er kommt langsam an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit.

Die Frage, ob er die Besprechungsteilnahme reduzieren könnte, verneint er, „da der Laden nur läuft, wenn er dabei ist“.

Was meinen Sie, warum ist das so?

Beispiel aus der Praxis

Herr D hat große Probleme mit seiner neuen Führungskraft.

Frau Z bestätigt ihm zwar immer wieder gute Leistungen, beurteilt ihn gut und sieht ihn als wichtigen Leistungsträger im Team, in der Praxis geraten beide aber immer wieder aneinander.

„Sie will mir immer sagen, was ich tun soll, obwohl ich den Job schon lange mache. In den Diskussionen kommen wir zwar meist zum selben Ergebnis aber sie geht mir trotzdem gewaltig auf die Nerven. Lange halte ich es da nicht mehr aus.“

Haben Sie als Coach eine Idee, was da abläuft?
Was meinen Sie, wo könnte hier das Problem liegen?

Die Familienkonstellation beeinflusst den Lebensstil!

Ob ein Mensch beispielsweise als

- **Älteste**
- **Jüngster**
- **Sandwichkind oder**
- **Einzelkind**

geboren wird, hinterlässt zahlreiche Spuren, die auch im Coaching hilfreiche Hinweise geben können.

Achtung: es kann auch immer ganz anders sein!

Die Individualpsychologie bietet im Coaching sehr viele Ansätze und Chancen, aber jeder Ansatz muss ständig überprüft werden.

z.B.

- **Statt „Er ist Einzelkind, also ist ...“**
- **Besser „Er ist Einzelkind. Könnte es sein, dass ...“**

Fazit

Die Individualpsychologischen Hintergründe sind im Coaching ein sehr wirksamer Schlüssel und können besonders stockende Prozesse wieder beleben und beschleunigen.

Für den Coach sind die Erkenntnisse über den eigenen Lebensstil, die verankerten Glaubenssätze oder die versteckten Finalitäten ausgesprochen hilfreich.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

... zum Nachlesen:

Theo Schoenaker: „Mut tut gut“

Dr. Hermann Bayer: „Coaching-Kompetenz“

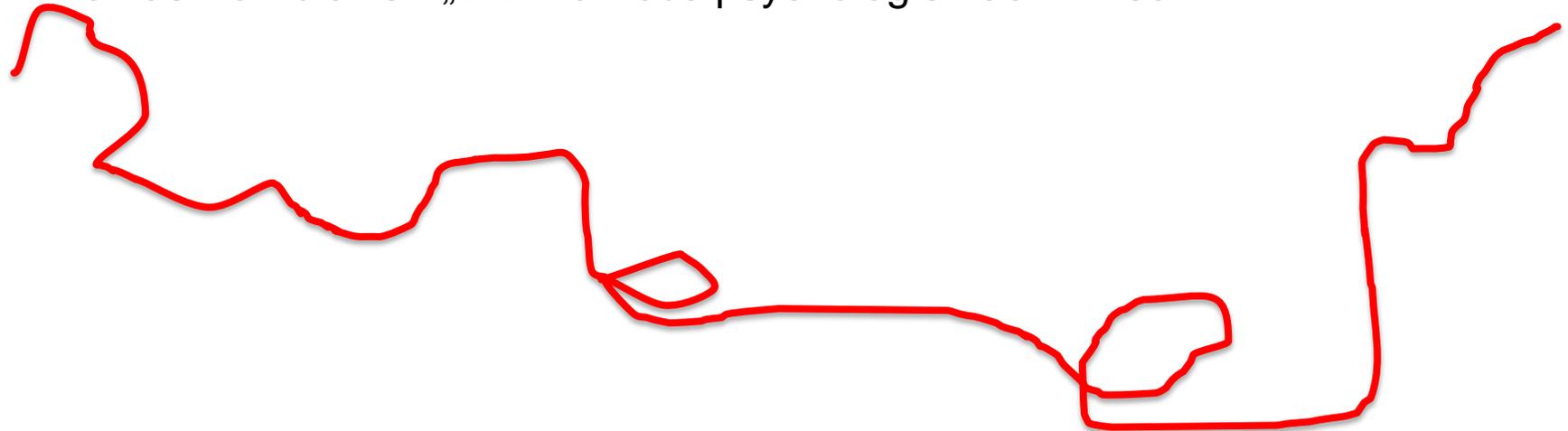
Urs Bärtschi: „Ich bin mein eigener Coach“ und [Website](#)

Winfried Berner: „Ermutigende Führung“ und [Website](#)

Rudolf Dreikurs: „Grundbegriffe der Individualpsychologie“

Ada Fuest und Friedel John: „Handbuch der individualpsychologischen Beratung in Theorie und Praxis“

Thomas Kornbichler: „Die Individualpsychologie nach Alfred Adler“



Referent



Seit über 20 Jahren arbeite ich als zertifizierter individualpsychologischer Managementcoach, Projekt- und Strategicoach überwiegend mit Führungskräften aus dem mittleren Management.

Meine Lebensmittelpunkte sind Starnberg und Bonn, wo auch meine Söhne und Enkel leben.

Der Förderung der Profession des Coachings bin ich seit über zehn Jahren eng verbunden – sieben Jahre als Vorstandsmitglied der ICF-Deutschland und seit 2016 in der weltweiten Ethikkommission /Schiedsstelle der ICF, dem Independent Review Board (IRB).

Mit meinem Engagement im Roundtable der Coachingverbände im Rahmen des Projektes RTC-online trage ich zur Qualitätsentwicklung, mehr Transparenz und Professionalität im Coaching bei.