



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Welche Paradigmen entsorgen wir?



N°104

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net

INHALTSVERZEICHNIS LO 104



Im Brennpunkt Seite 6
Relationales Plädoyer
für eine paradigmefreie
Zukunft
von Sonja Radatz



Cover Seite 12
Das Ende der Belehrung
von Bernhard Pörksen



Nach-Gedacht Seite 16
Forget the Valley!
von Ulf Bosch, Stefan Hentschel
und Steffen Kramer



Theorie und Praxis Seite 28
Paradigmen? Adieu!
von Wolfram Lutterer



Draußen in der Praxis 1 Seite 34
Lästige Lei(d)tsätze
loswerden? Aber unbedingt!
Eine Reflexion
von Bettina Schaarschmidt



Draußen in der Praxis 2 Seite 39
Weg mit den „alten Zöpfen“
in der Psychologie!
von Dunja Kalbermatter



Serie – Teil 1 Seite 46
Geht es noch um
irgendetwas?
von Gerhard Scholz



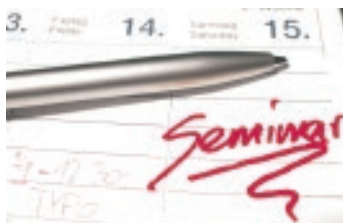
Weiterblättern... Seite 54
von Sonja Radatz



Tools Seite 56
Wie Sie mit dem
Relationalen Team-Reset
„Altlasten“ beim Start mit
einem neuen Team vermeiden
von Sonja Radatz



Praxisfragen Seite 60
Ist es erlaubt,
nicht „kontextabhängig“
zu denken?
von Sonja Radatz



Veranstaltungskalender Seite 64



Kolumne Seite 65
Reflexion: Die Kunst,
Paradigmen in Frage zu stellen
von Humberto Maturana Romesin
und Pille Bunnell

Weg mit den „alten Zöpfen“ in der Psychologie!

von Dunja Kalbermatter

Dunja Kalbermatter betreibt seit Anfang 2017 ihr eigenes Beratungs- und Coaching-Unternehmen im Herzen von Zürich. Schon während ihres Studiums in Angewandter Psychologie ist sie auf den Relationalen Ansatz von Frau Dr. Radatz aufmerksam geworden und war von Beginn an davon fasziniert. Nun startet sie, nach dem Lehrgang zur Relationalen Coachin, die Ausbildung zur Relationalen Unternehmens- und Führungsbegleiterin bei Frau Dr. Radatz und erzählt im Artikel, wie sie mit den alten Zöpfen der Psychologie aufräumt.

1. Wohin des Weges?

Mehr als 10 Jahre verbrachte ich in einer Großbank in der Schweiz. Den Einstieg fand ich als Auszubildende, ausgestiegen bin ich als Firmenkundenberaterin (Betriebswirtschafterin, HF); ich zog den Stecker und begab mich alleine auf meine 10-monatige Reise durch Süd- und Mittelamerika. Während dieses knappen Jahres lernte ich nicht

nur die Welt, sondern auch mich besser kennen. Mir wurde klar: Ich wollte weiterhin Menschen beraten, jedoch nicht „nur“ im finanziellen Bereich. Der Grundstein war gelegt und die Freude über einen Studienplatz in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften (ZHAW) war groß. Also begann ich mit 31 Jahren mein Vollzeitstudium.

2. Das Kennenlernen der Psychologie als Wissenschaft

Schon ziemlich rasch erfuhr ich, dass in der Welt der Psychologie nicht alles so einfach klassifiziert werden kann wie in der Welt der Betriebswirtschaft. Dies zu akzeptieren fiel mir nicht leicht: Alles kann immer so oder auch so sein, das war ich nicht gewohnt. Mir fehlten die Leitplanken und es musste zuerst ein Umdenken stattfinden, denn in der Finanzbranche hatte ich gelernt, dass praktisch alles berechenbar ist. Dieses Denken im „Schwarz-Weiß-Modell“, in dem Resultate entweder als richtig oder falsch bewertet werden, musste ich zuerst ablegen, um akzeptieren zu können, dass manchmal auch mehrere Wege und Antworten möglich sind. Die analytische Fähigkeit

Schon ziemlich rasch erfuhr ich, dass in der Welt der Psychologie nicht alles so einfach klassifiziert werden kann.

dieses Denkens hat mir aber auch sehr dabei geholfen, meinen eigenen Weg zu finden, denn während meines fünfjährigen Studiums habe ich verschiedene Paradigmen der Psychologie kennengelernt, bis ich den Ansatz fand, der mir am meisten entsprach. Gerne nehme ich Sie heute mit auf diese Reise des

Kennenslernens dieser Wissenschaft. Ich finde, dieser Rückblick bietet sich geradezu an, einige alte Zöpfe in der Psychologie abzuschneiden.

3. Tiefenpsychologisches Paradigma

Die Psychologie hat zwar eine lange Vergangenheit, jedoch nur eine kurze Geschichte. Die Geschichte der Psychologie beginnt eigentlich erst so richtig im 19. Jahrhundert.

Eines der ersten Paradigmen, die ich kennenlernte, ist das tiefenpsychologische Paradigma. Einer der bekanntesten Begründer dieses Paradigmas ist Sigmund Freud.

Ich habe gelernt, dass hier die unbewussten, seelischen Vorgänge einen hohen Stellenwert für die Erklärung menschlichen Verhaltens und Erlebens haben. Ich habe erfahren, dass Freud dem Sexualtrieb eine große Bedeutung beigemessen hat – und ich habe erkannt, dass in dieser Welt die Entwicklung von Kindern zu erwachsenen Menschen rückwirkend,

durch die Interpretation der Kindheitserinnerungen und Träume erwachsener Psychotherapiepatientinnen und -patienten, entsteht.

Da ich von Natur aus eine sehr optimistische Person bin, habe ich mich gefragt, weshalb Defizite



Dunja Kalbermatter

Psychologin, MSc ZFH, und Betriebswirtschafterin, HF, arbeitete während mehr als 12 Jahren für eine der größten Schweizer Banken – zuletzt als Firmenkundenberaterin. Nach ihrem Vollzeitstudium in Angewandter Psychologie gründete sie Anfang 2017 ihr eigenes Coaching- und Beratungs-Unternehmen in Zürich und arbeitet nebenbei angestellt als HR Business Partnerin bei IKEA in Dietlikon (Zürich). Nach absolviertem Weblehrgang zur Relationalen Coachin, befindet sie sich nun im weiterführenden Lehrgang zur Relationalen Unternehmens- und Führungs-Begleiterin bei Frau Dr. Radatz.



Weshalb wird ein so starker Fokus auf die Vergangenheit gesetzt, obwohl wir diese nicht ändern können?

und Konflikte als zentrale Grundlagen der normalen Entwicklung eines Menschen dienen sollen. Zudem habe ich mir auch die Frage gestellt, weshalb ein so starker Fokus auf die Vergangenheit gesetzt wird, obwohl wir diese nicht ändern können. Außerdem haben mich die oft jahrelangen Therapie-Sitzungen abgeschreckt. Ich hoffte auf andere Herangehensweisen, die meinem Menschenbild besser entsprachen.

4. Behavioristisches Paradigma

Als Nächstes begegnete ich dem Behaviorismus, dessen Vertreter glauben, dass jeder Mensch formbar ist, wenn die dazugehörige Umwelt stimmt. Der Mensch wird dementsprechend als „Black-Box-Modell“ beschrieben, wobei ein Reiz entsteht, welcher vom Menschen verarbeitet wird. Daraus resultiert dann ein entsprechendes Verhalten dieses Menschen. Ich habe begriffen, dass aus behavioristischer Perspektive Verhalten durch ausschließliches Analysieren des Zusammenhangs zwischen Input und Output entsteht, ohne innere, veränderliche oder gesteuerte Antriebe für Verhaltensweisen zu berücksichtigen.

Mit dieser Herangehensweise konnte ich mich nicht anfreunden. Meines Erachtens ist menschliches Verhalten komplexer und vielschichtiger, als

DRAUSSEN IN DER PRAXIS 2

es die behavioristischen Theorien beschreiben. Es lässt sich aus meiner Sicht nicht ohne Bezugnahme auf innere Prozesse wie beispielsweise Moti-

Meines Erachtens ist menschliches Verhalten komplexer und vielschichtiger, als es die behavioristischen Theorien beschreiben.

vation oder Emotionen vollständig beschreiben und fördern. Der Gedanke, dass ein Mensch wie eine Maschine funktioniert, nimmt meines Erachtens zu wenig zur Kenntnis, wie einzigartig jeder Mensch doch ist. Ich hoffte erneut auf weitere Herangehensweisen, die meinem Menschenbild besser entsprechen.

5. Humanistisches Paradigma

Aus humanistischer Sichtweise habe ich gelernt, dass im Gegenzug zur behavioristischen Welt die Gefühle des Menschen wieder in den Vordergrund rücken. Hier handelt es sich um einen personenzentrierten Ansatz. Ich habe verstanden, dass aus humanistischer Sicht der Mensch grundsätzlich eine Selbstverwirklichungstendenz in sich trägt. Deshalb sind eine Beratung respektive eine The-

Den Menschen nicht nur als isoliertes Objekt betrachten, sondern im Kontext sehen...

rapie dafür da, diese Tendenz zu fördern, was für mich wiederum heißt, dass therapierende respektive beratende Personen ihre Klientinnen und Klienten auf deren Weg führen.

Grundsätzlich gefällt mir der Gedanke der Selbstverwirklichungstendenz um einiges besser als die tiefenpsychologische und die behavioristische Herangehensweise, aber mir fehlt die Berücksichtigung des Umfelds der Menschen, respektive der Rahmen, in welchem sich die zu beratenden Personen befinden. So hoffte ich weiter auf eine Herangehensweise, die meinem Menschenbild noch besser entspricht.

6. Systemisches Paradigma

Aus systemischer Sicht habe ich gelernt, dass Menschen und ihre Interaktionen als Teile von sozialen Systemen zu verstehen sind. Wonach soziale Systeme aus Menschen, die miteinander in Beziehung stehen, bestehen. Systemeigenschaften wie Regeln, Grenzen oder Art der Kommunikation prägen das Erleben und Verhalten des Einzelnen. Die kommunikativen Prozesse sind für Veränderungen in sozialen Systemen zentral. Das große Ganze sowie die Interaktion stehen im Zentrum.

Das hat mir sofort gefallen: den Menschen nicht nur als isoliertes Objekt zu betrachten, sondern im Kontext sehen. Hier fühlte ich mich mehr und mehr zu Hause.

7. Der Relationale Ansatz

Die systemische Beratung hat damals Feuer in meinem Beraterinnenherz entfacht. Selbstverständlich bin ich während dieser Vorlesungen auch über das Buch von Dr. Sonja Radatz „Beratung ohne Ratschlag“ gestolpert. Von da an war mir klar, dass ihr Relationaler Ansatz meinem konstruktivistischen Weltbild am besten entsprach. Mir fiel es wie Schuppen von den Augen, denn in meiner Welt sind Probleme Konstrukte, die zeit- und situationsabhängig nur von der betroffenen Person in ihrer Wirklichkeit wahrgenommen werden. Der Relationale Ansatz,

in dem jedes Problem einzigartig ist, nur von der jeweiligen Person wahrgenommen wird und für diese Personen im Moment des Problemerlebens die Wirklichkeit darstellt, deckt sich eins zu eins mit meinen Ideen und Vorstellungen.

8. ...und schließlich das Finden meines Weges

Nun begleite und coache ich Menschen als Relationale Coachin nach meinem individuellen Stil des



Der Relationale Ansatz deckt sich eins zu eins mit meinen Ideen und Vorstellungen.

Relationalen Ansatzes. Meine Coachings finden online oder persönlich – bewegend in der Natur, im Beratungsraum in Zürich oder an einem anderen vereinbarten Ort – statt.

Am Anfang jedes Coachings/jeder neuen Begleitung möchte ich daher erfahren, worum es thematisch geht. Dabei spielt das Problem an sich keine große Rolle. Es ist an dieser Stelle wichtig, dass der Coachee nicht in eine „Problemtrance“ kippt, schließlich wollen wir im Coaching/in der

Begleitung an einer optimalen Zukunft arbeiten und nicht an der Vergangenheit kauen, wie es oft in anderen Settings, etwa dem tiefenpsychologischen, der Fall ist. Natürlich beginnt die Reise schlussendlich erst, wenn ich einen klaren Auftrag habe. Falls der Coachee ein „Zuhören“, „Verständnis“ oder „ehrliche Meinung“ will, kommt dieser nicht zustande, denn bei mir arbeitet der Coachee an seiner optimalen Zukunft/Lösung: Bei mir gibt es keine Ratschläge, denn diese würden meines Erachtens nur in meiner Welt, mit meiner Vergangenheit und meinen Erfahrungen funktionieren. Ich fokussiere mich auf die richtigen Fragen, welche den Coachee weiter in Richtung Lösung bringen. Eine gut gestellte Frage führt dazu, dass der Coachee sich mit seinem Anliegen auseinandersetzt und mit Einbezug der eigenen Vergangenheit und gelebten Erfahrungen in Richtung Lösung voranschreiten kann. Durch diesen Perspektivenwechsel kann der Coachee Abstand vom Anliegen gewinnen.

DRAUSSEN IN DER PRAXIS 2



*Ich fokussiere mich auf die richtigen Fragen,
welche den Coachees weiter in Richtung Lösung bringen.*

nen und Schritt für Schritt vorwärts gehen. Denn grundsätzlich lebt jeder Mensch seine eigene Realität. Ich kann als Coachin im Relationalen Ansatz Hilfe zur Selbsthilfe bieten.

Diese Herangehensweise der Begleitung am Prozess hilft mir, den nötigen Abstand zu den Inhalten meiner Coachees zu wahren und mich somit auch besser abzugrenzen und dadurch gesund zu bleiben. Ich wage meine ersten Schritte in Richtung Unternehmens- und Führungsbegleitung, während ich mich parallel zur Relationalen

Unternehmens- und Führungsbegleiterin bei Frau Dr. Radatz ausbilde. ■

SERVICE

Weiterführende Homepage

www.kalbermatter-beratung.ch

E-Mail

dunja@kalbermatter-beratung.ch