Master Arbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies
ZFH in Coaching & Organisationsberatung

Wie ich das Beste aus mir herausholen kann …

Coaching als Erfolgsfaktor für das ressourcenorientierte Selbstmanagement
von Führungskräften.

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

von

René Meierhofer

31. Mai 2016

Erstbetreuung: Beda Meienberger
Co-Leiter Kompetenzzentrum AAL der FHS St. Gallen
Coach und Organisationsberater BSO

Zweitbetreuung: Frau Gisela Ullman-Jungfer

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie,** Zürich, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.

Management Summary

Aufgrund der durchdringenden Veränderungen in der Wirtschaft und der Arbeitswelt werden Wertschätzung, Empathie und Authentizität zu den wichtigsten persönlichen Erfolgsfaktoren in der Führung.

Wie kann eine Führungsperson auf dieser Grundlage das Beste aus sich selbst machen?

Mit Unterstützung eines ressourcenorientierten Selbstmanagement und einem guten Coaching lassen sich diese Erfolgsfaktoren aus Sicht des Autors weiterentwickeln.

Diese Masterthesis zeigt, wie sich mit Coaching auf der Grundlage vom Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) von Dr. Maja Storch / Dr. Frank Krause, dem hypnosystemischen Konzept von Dr. Gunter Schmidt und dem Konzept der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) von Prof. Dr. Julius Kuhl ein solches Selbstmanagement mit Coaching zieldienlich unterstützen lässt.

Neben der Analyse der persönlichen Erfolgsfaktoren für eine idealtypische Führungskraft werden in dieser Arbeit die wichtigsten Kriterien für das Selbstmanagement untersucht. Auf der Grundlage eines Rahmenwerkes dafür werden die bedeutendsten obengenannten Konzepte in einen Zusammenhang gebracht und anschliessend anhand von drei Fallbeispielen aus der Praxis überprüft.

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass man die drei Konzepte zusammen für das Coaching des Selbstmanagement gut und zielführend einsetzen kann. Die Klienten konnten auf der Haltungsebene wie im Verhalten ihre Wertschätzung sowie Empathie fördern und durch Selbstreflexion authentischer wirken. Im Rahmen der Beratungsstrategie und im Coaching muss allerdings gut darauf geachtet werden, wie die verschiedenen Interventionen zusammen zweckmässig orchestriert werden.

Die Konklusionen aus der Arbeit zeigten zudem, dass entlang der gesamten „Wertschöpfungskette“ des gewählten Rahmenwerkes Wertschätzung, Empathie und Authentizität durchgehend unterstützt werden: Sie stehen im Zentrum beim Coaching mit den ausgewählten Coaching Konzepten, beim dreistufigen Modell des ressourcenorientierten Selbstmanagements, im Beziehungsmanagement und als persönliche Erfolgsfaktoren für die Führungskräfte. In diesem Sinne ergibt sich eine kraftvolle Aufmerksamkeitsfokussierung auf die persönlichen Erfolgsfaktoren in allen Teilen der untersuchten Coaching Wertschöpfungskette.

Eine Führungsperson kann das „Allerbeste“ aus sich herausholen, wenn sie sich im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch Selbstmanagement weiter entwickelt. Da ein unbeschränktes Wachstum allerdings nicht erreicht werden kann, muss sie mit einem Dilemma leben: Sie muss die eigenen Grenzen anerkennen. Das ist eine zusätzliche Kompetenz, die im Rahmen der persönlichen Erfolgsfaktoren auch noch in Betracht zu ziehen ist.

Vorwort und Danksagung

Ich habe mich im Spätsommer des letzten Jahres im Zusammenhang mit meiner Masterthesis für die Thematik Führung, Selbstmanagement und Coaching für Führungskräfte entschlossen. Die aufgeworfenen Fragen beschäftigen mich seit einiger Zeit in meiner Rolle als Coach für Führungspersonen, als Führungskraft und mich persönlich. Als grosser Verfechter der bearbeiteten Konzepte interessierte es mich sehr, ob ich diese synergetisch zu einem Ganzen verbinden und dadurch meinen Klienten wie auch mir selbst einen Nutzen für die Entwicklung der persönlichen Erfolgsfaktoren bieten könnte. Ich kenne die Problemstellungen von Führungspersonen aufgrund meiner 15-jährigen Führungserfahrungen gut und arbeite selbst intensiv an meinen Fähigkeiten, mehr wertschätzend, empathisch und authentisch zu werden. Die vertieften Studien der Fachliteratur und die Erkenntnisse der Master Ausbildung mit den Lehrsupervisionen und der Intervisionsgruppe haben meine theoretischen sowie praktischen Coaching Fähigkeiten vertieft und mein Handlungs-Repertoire erweitert.

Die Masterthesis hat mir sehr viel Freude bereitet und meine Neugier als Erstes vorerst gestillt. Ich war mir bewusst, dass es intensiv und spannend werden dürfte. Das Coaching fasziniert mich sehr und ich freue mich schon auf die weitere Praxis mit vielen spannenden Klienten und Fragestellungen.

Ich bin sehr dankbar dafür, dass ich während der letzten Monate viel Coaching-Wissen und Erfahrung gewinnen, dazulernen, ausprobieren und wunderbare Begegnungen mit meinen Klienten erleben durfte. Ich danke meiner Frau Daniela, die mich mit viel Verständnis, Rat und Tat stets unterstützt hat. Mein Dank gilt auch Beda Meienberger als mein Erstbetreuer für seine Unterstützung, René Meier als meinen Supervisor für seine wertvollen Angebote und alle meinen Kolleginnen und Kollegen an der ZHAW für ihre Beiträge zum Gelingen meiner Arbeit!

Im Mai 2016 René Meierhofer

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNG 6

1.1 Ausgangslage 6

1.2 Gegenstand 6

1.3 Forschungsfrage, Hypothese und Ziele 7

1.4 Aufbau der Arbeit 8

1.5 Abgrenzung 9

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN 9

2.1 Ökonomische, technologische und demografische Trends 10

2.2 Gestaltungskriterien für das ressourcenorientierte Selbstmanagement 14

2.3 Coaching – Rahmenwerk für das Selbstmanagement 14

3 PRAXISFELD: ANWENDUNG IN DER BERATUNGSPRAXIS 31

3.1 Beratungs- bzw. Beraterverständnis 31

3.2 Fallbeispiel Nr. 1 32

3.3 Fallbeispiel Nr. 2 38

3.4 Fallbeispiel Nr. 3 46

4 ERGEBNISSE 53

4.1 Inhalte und Ergebnisse aus den Fallbeispielen Nr. 1- 3 53

5 DISKUSSION UND AUSBLICK 55

5.1 Diskussion 55

5.2 Ausblick 60

Literaturverzeichnis 61

Abbildungsverzeichnis 64

Anhangverzeichnis 65

1 EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNG

1.1 Ausgangslage

Wie kann eine Führungsperson das Beste aus sich selbst machen? Welches sind dabei die persönlichen Erfolgsfaktoren und wie können diese mit Unterstützung des ressourcenorientierten Selbstmanagements entwickelt werden? Was können Coaching Methoden und Interventionen in diesem Zusammenhang zum erfolgreichen Selbstmanagement beitragen?

Im Kontext der permanenten, tiefgreifenden Veränderungen in der Wirtschaft sowie in den Unternehmen und den veränderten Bedürfnissen der Arbeitnehmer suchen Führungskräfte und Coaches dringend Antworten auf diese Fragen. Strukturelle Veränderungen im ökonomischen Umfeld, technologische Entwicklungen und die Digitalisierung in der elektronisch vernetzten Wirtschaft führen zu beschleunigten Veränderungsprozessen. Aus diesen Rahmenbedingungen ergeben sich neue Anforderungen an die Führung. Viele Führungspersonen fühlen sich deshalb unter Druck. Sie kämpfen sich von Tag zu Tag durch.

Wie ist es möglich, diese Herausforderungen zu meistern, ohne ein Burnout zu riskieren? Die Veränderungen und die Unsicherheiten werden konstant bleiben. Das einzige was eine Führungskraft in diesem Zusammenhang tun kann, ist an und mit sich zu arbeiten und das eigene Potenzial in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess soweit wie möglich zu entwickeln: Das Beste aus sich selbst zu machen und schlussendlich auch die eigenen Grenzen zu würdigen.

Zur besseren Lesbarkeit verwendet der Autor in dieser Arbeit ausschliesslich die männliche Form. Weibliche Personen sind damit gleichermassen mit einbezogen.

1.2 Gegenstand

Wie aber kann eine Führungsperson das Beste aus sich selbst machen? Zweifellos sollte sie sich auf die wichtigsten Aspekte ihrer Arbeit konzentrieren. Es geht dabei um persönliche Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen, auch "persönliche Erfolgsfaktoren" genannt. Das Beste aus sich zu machen ist eine Transformation auf der persönlichen Ebene. Sie geschieht am Wirkungsvollsten „von innen nach aussen“. Denn: Wie soll eine Führungskraft erfolgreich führen können, wenn sie sich selbst nicht führen kann? Zuerst muss deshalb die Entwicklung der „persönlichen Erfolgsfaktoren“, bei der Führungsperson selbst („innen“) erfolgen, bevor dieses Knowhow erfolgreich nach „aussen“ transferiert werden kann. Als Transformationskonzept bietet sich dafür das ressourcenorientierte Selbstmanagement an und ist damit eine Kernkompetenz für jede Führungskraft. Im Rahmen dieser Arbeit wird aufgezeigt, wie dieses Selbstmanagement durch ein zieldienliches Coaching entwickelt werden

kann. Diese Thematik wurde ausgewählt, weil die aufgeworfenen Fragen den Autor in seiner Rolle als Coach für Führungspersonen und als Führungskraft selbst sehr beschäftigen. Als Unterstützung für dieses Selbstmanagement wurden verschiedene Coaching Methoden und psychologische Konzepte ausgewählt. Sie ergänzen sich aus der bisherigen Erfahrung des Autors sehr gut für diesen Zweck:

1. Das „Hypnosystemische Konzept“ von Dr. Gunther Schmidt (Schmidt, 2013)
2. Das „Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)“ von Maja Storch (Krause & Storch, 2011)
3. Die „Motivations- und Potenzialanalyse“ (PSI) von Julius Kuhl (Kuhl, 2001)

Für diese Arbeit werden die Bezeichnungen dieser drei Konzepte übernommen.

1.3 Forschungsfrage, Hypothese und Ziele

Es geht bei dieser Arbeit darum, mit ausgewählten Coaching Methoden, psychologischen Konzepten und Interventionen das ressourcenorientierte Selbstmanagement von Führungspersonen hinsichtlich ihrer persönlichen Erfolgsfaktoren zu unterstützten. Dabei stellen sich die folgenden Forschungsfragen (die in der Disposition für diese Arbeit formulierten Kernfragen wurden in Bezug auf das Selbstmanagement noch präzisiert und angepasst):

1. Welches sind idealtypische, persönliche Erfolgsfaktoren für die Führungskräfte im Unternehmen?
2. Welche Kriterien sollte ein Selbstmanagement-Konzept erfüllen, damit es diese Erfolgsfaktoren bestmöglich unterstützt?
3. Welche Coaching-Methoden und psychologischen-Konzepte sind am besten für das zielführende Selbstmanagement von Führungspersonen geeignet? Was ist hierbei zu beachten?

Im Kontext dieser Forschungsfragen möchte ich auf der Grundlage von drei ausgewählten Coaching Fallbeispielen die folgende Hypothese überprüfen:

> Mit dem hypnosystemischen Coaching Konzept von Dr. Gunther Schmidt, dem Zürcher Ressourcen Modell von Dr. Frank Krause / Dr. Maja Storch sowie dem Konzept der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) von Prof. Dr. Julius Kuhl kann eine Führungsperson im ressourcenorientierten Selbstmanagement für die in der Führung relevanten persönlichen Erfolgsfaktoren zielführend unterstützt werden und damit das Beste aus sich selbst herausholen.

Abbildung 1-1: Hypothese dieser Arbeit

Die folgenden Ziele sollen mit der vorliegenden Arbeit erreicht werden (die in der Disposition für diese Arbeit formulierten Ziele wurden in Bezug auf das Selbstmanagement noch präzisiert und angepasst):

1. Die persönlichen Erfolgsfaktoren für eine idealtypische Führungskraft im Kontext der veränderten internen und externen Anforderungen sind definiert.
2. Die wichtigsten Kriterien für ein zieldienliches Selbstmanagement sind dokumentiert.
3. Ausgesuchte, zweckmässige Coaching Methoden und psychologische Konzepte sind in einem oder mehreren Beratungsmandaten erprobt.
4. Ich habe meine Rolle als Coach, den Coaching Prozess und den Nutzen der eingesetzten Coaching Methoden reflektiert.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die nachfolgende „Architekturdarstellung“ zeigt die Struktur und die Bausteine aller Inhalte, die im Rahmen dieser Master Thesis erarbeitet werden:

1. Der Arbeitskontext, die relevanten **Fragestellungen** und Ziele wurden bereits oben erläutert.
2. Im theoretischen Teil (Kapitel 2) werden zuerst kurz **die ökonomischen sowie demografischen Entwicklungen und die Auswirkungen auf die Führung** erläutert.
3. Daraus entstehen als Anforderungen an eine Führungsperson sogenannte **persönliche Erfolgsfaktoren.**
4. Als Grundlage für den Praxisteil werden danach die erforderlichen **Kernkompetenzen für das Selbstmanagement** untersucht.
5. Als zusätzlichen Schwerpunkt wird ein Rahmenwerk für das Selbstmanagement von Führungskräften beschrieben. Dabei werden ausgewählte **ressourcenorientierte und lösungsorientierte Coaching-Methoden, Interventionen und psychologischen Konzepte** analysiert, die zweckdienlich für ein ganzheitliches Coaching von Selbstmanagement Kompetenzen eingesetzt werden können. Im zweiten Teil der Arbeit fokussiere ich mich auf die **Beratungspraxis**. In Kapitel 3 werden drei verschiedene Coaching Fallbeispiele auf zwei Ebenen vorgestellt. Einerseits werden Kontext, Auftrag sowie die erfolgten Beratungsschritte in den Mandaten erklärt. Andererseits werden die Interventionsarchitektur, Beratungsstrategie und die einzelnen Methoden erläutert.
6. In Kapitel 4 **reflektiert der Autor die Ergebnisse und Erkenntnisse** im Kontext der **Hypothese und der Fragestellungen.** Abschliessend erfolgt ein Ausblick, was die gewonnenen Erkenntnisse für den Autor und die Praxis bedeuten.

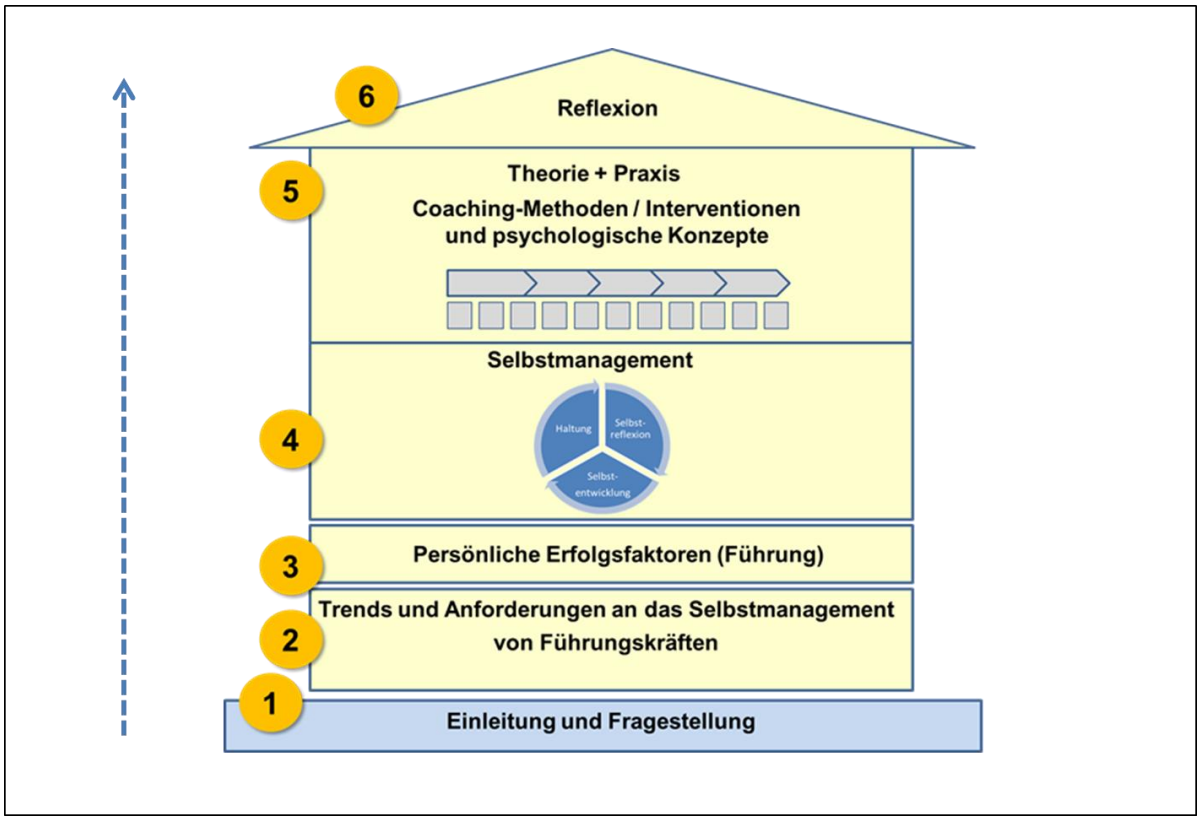


Abbildung 1-2 'Architektur' der Masterarbeit

1.5 Abgrenzung

Diese Arbeit fokussiert auf ausgewählte Kompetenzen des Selbstmanagements, welche aufgrund der erarbeiteten persönlichen Erfolgsfaktoren in der Führung vom Autor als relevant betrachtet werden. Selbstverständlich gibt es noch Kompetenzen in den Bereichen physische Gesundheit, Arbeitstechnik, Zeitmanagement etc., welche jedoch in dieser Arbeit nicht explizit berücksichtigt werden. Das Setting beschränkt sich auf Einzelcoachings von Führungspersonen im mittleren Management mit den drei ausgewählten Coaching Methoden, Interventionen und psychologischen Konzepten.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Dieses Kapitel beschreibt den aktuellen theoretischen und wissenschaftsbasierten Stand des Wissens zu den Konzepten und Terminologien dieser Arbeit. Es geht hierbei um die Anforderungen an das ressourcenorientierte Selbstmanagement von Führungskräften und die damit vorgeschlagenen Coaching-Methoden, Interventionen sowie psychologischen Konzepte.

Die Zusammenhänge in diesem Forschungssystem sind sehr komplex. Deshalb soll die folgende Darstellung für den Leser die Übersicht etwas erleichtern:

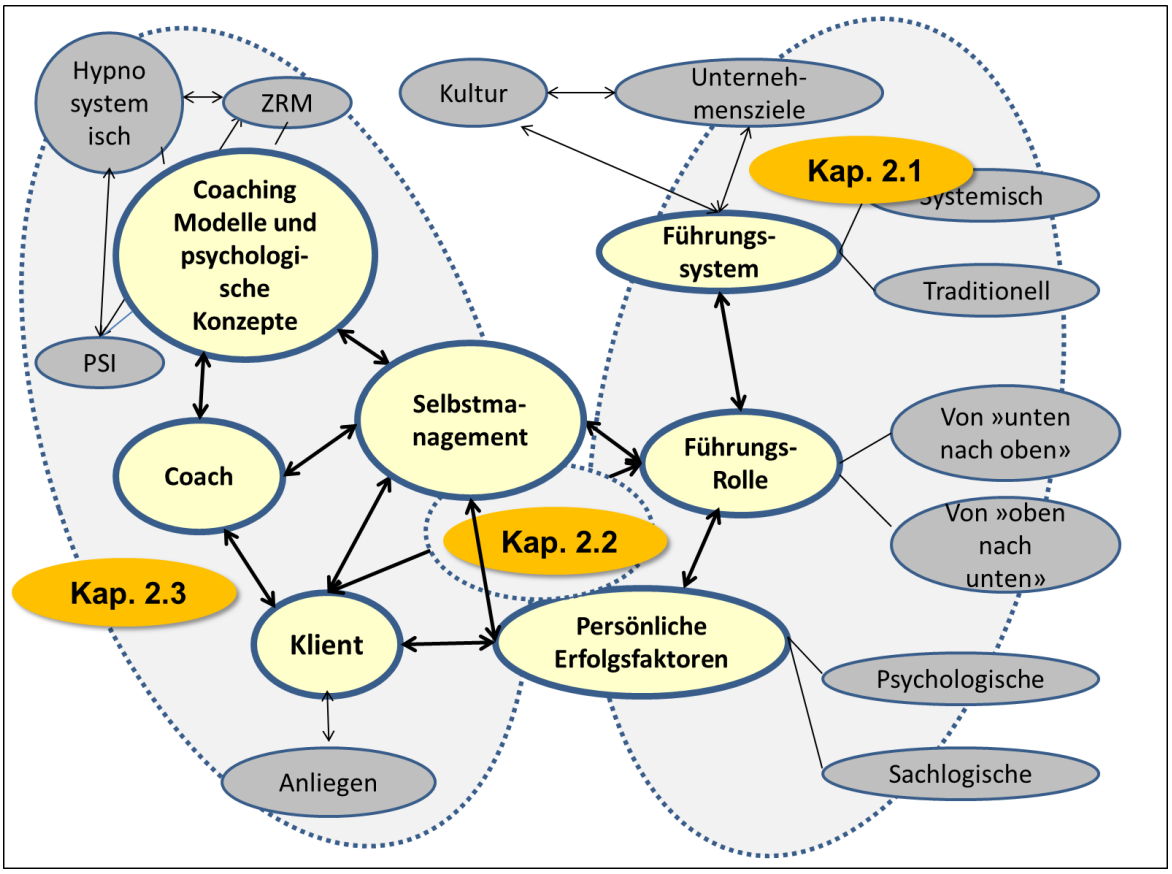


Abbildung 2-1: Übersicht des Forschungssystems

Um für den Praxisteil Einsichten zu gewinnen, werden in diesem Kapitel mit Hilfe von Fachliteratur, bestehenden Konzepten und eigenen Erfahrungswerten die theoretischen Aspekte für diese Arbeit beleuchtet.

2.1 Ökonomische, technologische und demografische Trends

Beschränken wir uns auf den betrieblichen Kontext, so unterstützt das Selbstmanagement eine Führungsperson in ihrer Rolle darin, zusammen mit den Mitarbeitern die vom Unternehmen geforderten Resultate zu liefern. Um dieses Selbstmanagement erfolgreich zu gestalten, müssen drei Einflussfaktoren besonders beachtet werden:

1. Ökonomische Rahmenbedingungen sowie technologische Errungenschaften beeinflussen Ziele, Erfolg und die darauf ausgerichtete Führung der Unternehmen.
2. Starke demografische Einflüsse verändern die Kultur im Unternehmen und wirken sich auf die Anforderungen der Mitarbeiter aus.
3. Neuen Erkenntnissen der Führungsforschung zufolge bietet der sogenannte „Systemansatz“ zurzeit ein praktikables Rollenkonzept für die Führung in den Unternehmen an.

2.1.1 Ökonomische Rahmenbedingungen und technologische Errungenschaften verschärfen das wirtschaftliche Wettbewerbsklima

Starke strukturelle Veränderungen im ökonomischen Umfeld erfordern von den Unternehmen in Europa mehr Flexibilität, Agilität und Innovationsfreude. Diese Veränderungen finden auf der sachlogischen (Dienstleistungen, Partner, Kunden, Produktion etc.) und der psychologischen (kulturellen) Ebene statt. Der Veränderungsdruck kommt manchmal sehr schnell. Das zeigte zum Beispiel die Euro-Intervention der Schweizerischen Nationalbank im Januar 2015. Viele kleinere und vom Export lebende Firmen in der Maschinenindustrie (Schöchli, 2016) verloren ca. 20% ihres Umsatzes. Die Betriebe verlagern deshalb viele Geschäftsprozesse ins nahe oder entferntere Ausland aus. Als Folge davon wächst der Druck auf die Mitarbeiter. Auch Lippmann (2013, S. 169) fragt sich: „Wie soll der Arbeitskraftunternehmer mit dem Paradox umgehen, dass er Beiträge zu immer höherer Produktivität leisten soll und dabei Gefahr läuft, sich selbst wegzurationalisieren?“

2.1.2 Starke demografische Einflüsse verändern die Kultur im Unternehmen

Aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen und demographischen Veränderungen entsteht am Arbeitsmarkt ein „Kampf um Talente“, um die besten Mitarbeiter. Dazu gesellen sich auch neue Bedürfnisse durch die jungen Mitarbeitergenerationen. ‚Digital Natives‘ haben andere Anforderungen an ihre Jobs und verlangen nach neuen Arbeitsmodellen. Auch Frauen halten endlich mehr Einzug in die Unternehmen. Das sind nur einige der Spuren, welche unter anderem die Multioptionsgesellschaft (Gross, 1994) im Arbeitsmarkt hinterlässt. Lippmann (2013, S. 168) spricht in diesem Kontext von einer „Destandardisierung der Erwerbsbiografie….“. „Statt Jobs fürs Leben hat der flexible Mensch ein Leben voller Jobs. Gesucht sind, Arbeitskraftunternehmer … Angestellte, die wie Unternehmer denken.“

2.1.3 Anforderungen der Mitarbeitenden in Bezug auf die Führung

Die Kulturveränderungen in den Unternehmen führen auch zu neuen Anforderungen der Mitarbeitenden an die Führung. Interessante empirische Befunde wurden kürzlich zum Thema „Wie wird Führung zur Ressource?“ (Prof. em. Dr. Norbert K. Semmer, 2015) präsentiert. Die zentralen Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden bezüglich Führung umfassen: **Autonomie** (Einfluss nehmen können), **Wertschätzung, Anerkennung und Fairness** (Gleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung). Diese Aspekte sollten als Erfolgsfaktoren erkannt und in der Führungsarbeit zwingend berücksichtigt werden.

2.1.4 Der „Systemansatz“ als zieldienliches Rollenkonzept für die Führung

Der Systemansatz in der Führung

Auf die Entwicklung der verschiedenen Führungsstile im Laufe der letzten Jahrzehnte soll im Rahmen dieser Arbeit nicht dediziert eingegangen werden. Die aktuelle Führungsforschung fokussiert aktuell auf den sogenannten „Systemansatz“. Nach Lippmann & Steiger (2013, S. 38) wird Führung in diesem Kontext im Sinne einer „… systemischen Betrachtung von Führung im komplexen organisationalen Kontext“ verstanden. Mit Führung soll dabei nicht ein bestimmtes Verhalten beim Mitarbeiter gesteuert werden. Lippmann und Steiger (2013, S. 38) postulieren: „Im Vordergrund steht vielmehr die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen, unter denen Mitarbeiter ihre Aufgaben selbstverantwortlich und selbstorganisierend wahrnehmen können.“ Der Schwerpunkt bei der Führung liegt nicht mehr auf dem traditionellen Management, sondern auf „Leadership“. Lippmann und Steiger (2013, S. 56) sind zudem der Auffassung, das „…Führungsverständnis bezieht sich also auf einen Prozess der permanenten Rollendefinition, -gestaltung und -durchsetzung im Austausch mit den Betroffenen ‚Anderen‘.„ Dies gemäss dem von ihnen entwickelten „Rollenkonzept in der Führung“. Die Rolle der Führungskraft ist demnach stark abhängig von Rückkoppelungs- und Feedback-Prozessen. Der Führungserfolg ist nach Lippmann und Steiger (2013, S. 56) „,…. existenziell abhängig von der (System-) Fähigkeit, Erwartungen und Bedürfnisse der Umwelt sowie der eigenen Antriebe des Führungshandelns und seine Wirkung kritisch zu reflektieren.“ Auch Dr. Gunther Schmidt (Milton Erickson Institut, 2016) sieht Führung als „systemisch interaktiver Lernprozess“. „Wer in Organisationen führt, gewinnt seine Legitimation und seinen Sinn in dieser Rolle nicht durch seine Position, sondern dadurch, dass er/sie ständig überzeugend vorlebt, dass alle seine/ihre Beiträge höheren gemeinsamen Zielen dienen, für welche die Beiträge aller Beteiligten wirksam koordiniert werden. Dies wieder gelingt dann am ehesten, wenn auch die TrägerInnen von Führungs-Rollen kontinuierlich die Feedbacks der anderen Beteiligten an Führungs-Interaktionen ernst nehmen und sich und ihre Beiträge zur Disposition stellen.“

Welches sind denn die wichtigsten Rollen einer Führungsperson? Welche persönlichen Erfolgsfaktoren (Kompetenzen) benötigt sie, um wirkungsvoll zu führen?

Schlüsselrollen der Führung nach dem „Systemansatz“

Aus der Sicht des Autors sind in Bezug auf die vorliegende Arbeit zwei Schlüsselrollen von Relevanz: Die Rolle als Führungskraft für die ihr unterstellten Mitarbeiter: „**Führung von oben nach unten“** und die Rolle bezüglich der Führung des eigenen Vorgesetzten (Vertreter der Organisation): „**Führung von unten nach oben“.** Eine detaillierte Erläuterung zum Rollenkonzept und den Ausprägungen dazu befindet sich im Anhang 2 Seite 68.

2.1.5 Die persönlichen Erfolgsfaktoren der Führungskraft

Welches sind aufgrund der zwei obengenannten wichtigsten Führungsrollen typische, persönliche Erfolgsfaktoren für die Führungskräfte im Unternehmen? Es empfiehlt sich, diese Frage aus der psychologischen und sachlogischen Perspektive zu betrachten.

Betrachtung aus der psychologischen Perspektive

Betrachten wir die unter Kap. 2.1.3 aufgezeigten Anforderungen der Mitarbeitenden und die unter Kap. 2.1.4 aufgeführten Kriterien für den Führungserfolg, so stellt sich die Frage nach den psychologischen persönlichen Erfolgsfaktoren einer Führungsperson im heutigen Kontext. Welches sind die wichtigsten Zutaten für die erfolgreiche Führung? Johner (Johner, et al. 2010, S. 163 - 167) sieht „Kommunikation und Beziehungsmanagenment“ als zentrale Kompetenzen einer Führungskraft. Es geht dabei um wirklich „wahre Begegnungen“, um „andere zu erkennen, vor allem aber selbst erkannt zu werden“. Damit solche Begegnungen gelingen können, ist Beziehungskompetenz nötig. Und was braucht es dazu? In der Führung von „unten nach oben“ und von „oben nach unten“ muss die Führungskraft tragfähige Beziehungen zum Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden errichten und pflegen können (Johner, et al. 2010, S. 167 - 180). Die Zutaten dazu sind **Wertschätzung, Empathie und Authentizität (Echtheit)**. Der Autor sieht diese drei Aspekte als die zentralen persönlichen Erfolgsfaktoren und Grundlage für diese Masterthesis.

Wertschätzung

Echte Wertschätzung ist eine grundsätzlich bejahende Grundhaltung. Im Vordergrund steht, an das Gute im Menschen zu glauben und ihm mit Würde und Respekt zu begegnen. Es geht dabei um das ganze Wesen des Gegenübers und nicht nur alleine um den Körper oder die Arbeitskraft oder die Interessen eines Menschen. Als Mitarbeiter gibt es doch nichts Schöneres, als vom Vorgesetzten gelobt zu werden, sich fair behandelt zu fühlen oder von einem Kollegen ein Dankeschön zu bekommen. Wertschätzung wird auch wahrgenommen, wenn sich ein Mitarbeiter bei einem Gespräch gut verstanden und aufgehoben fühlt oder wenn er Freiheiten bei der Arbeitsgestaltung geniesst und trotzdem bei Bedarf Unterstützung durch den Vorgesetzten erhält.

Empathie

Empathie bedeutet, dass eine Führungsperson bereit und fähig ist, sich in die Welt des Gegenübers einzufühlen. Es geht dabei um das spürbare Interesse und Bedürfnis, den Menschen auch wirklich verstehen zu wollen und mit Neugier die Wahrnehmung sowie das daraus resultierende Verhalten zu erfragen: Wie empfindet das Gegenüber, wie wird interpretiert, wie wird bewertet, welche Gefühle entstehen dadurch und welche Handlungen ent-

springen den Gefühlen? Die Führungsperson sollte in der Lage sein, diesen Wahrnehmungsprozess zu verstehen, nach zu empfinden, Rückmeldung zu geben und die eigenen Bewertungen sowie Interpretationen zu reflektieren.

Authentizität

Die Authentizität bezieht sich auf die „Echtheit“ der Führungsperson und die Bereitschaft, wie die Fähigkeit, das eigene Herz zu öffnen, auch Angriffsfläche zu bieten und sich blosszustellen. Bei solchen Führungskräften sagt man gerne auch, sie seien greif- und fassbar. Damit Authentizität möglich ist, muss die Person sich selbst gut kennen. Sie benötigt auch die Fähigkeit, emphatisch und einfühlsam zu sein. Aber hier bezogen auf sich selbst.

Betrachtung aus der sachlogischen Perspektive

Ein Beispiel für die sachlogische Seite ist das Relationale Leadership-Modell von S. Radatz (2013). Dabei geht es darum, mit dem Mitarbeiter einen Rahmen mit Ergebnisverantwortung zu definieren und die Resultate mindestens einmal monatlich zu prüfen. Dabei (Radatz, 2013) „…ist es unumgänglich, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern **Eigenständigkeit, Selbstverantwortung, Entrepreneurship zusichern …“.**

2.2 Gestaltungskriterien für das ressourcenorientierte Selbstmanagement

Was braucht es, damit eine Führungskraft wertschätzender, empathischer und authentischer wird? Einen möglichen Weg dazu zeigt Stephen R. Covey (Die 7 Wege der Effektivität (34. Auflage), 2015, p. 74 ff.) mit seiner auf dem sogenannten „Reifekontinuum“ basierten Entwicklung des Menschen von „innen“ nach „aussen“, von „Dependenz“ zu „Independenz“ bis zur „Interdependenz“. Folgt man diesem Prinzip, so beginnt die Veränderung einer Führungsperson zuerst bei ihr selbst, bevor sie in der Führungsarbeit Früchte tragen kann. Für diese innere Entwicklung bietet sich das ressourcenorientierte Selbstmanagement geradezu an. Daraus stellt sich die Frage nach den wichtigsten Gestaltungskriterien für ein gutes Selbstmanagement. Um die psychologischen und sachlogischen Erfolgsfaktoren zu fördern, sollte es aus Sicht des Autors, wie von Maja Storch (2011, S. 195 - 197) vorgeschlagen, die menschlichen Psyche auf den drei Ebenen Haltung (Werte, Sinn etc.), Verhalten (Anwenden) und Reflexion (Wahrnehmen, bewerten etc.) unterstützen.

2.3 Coaching – Rahmenwerk für das Selbstmanagement

Das für die vorliegende Arbeit entwickelte Coaching Rahmenwerk für das ressourcenorientierte Selbstmanagement umfasst fünf Bausteine (siehe Abbildung 2-2 Coaching Rahmenwerk für das Selbstmanagement von Führungskräften). Da der Autor Coaching als Prozess

versteht, sind diese nicht als isoliert zu betrachten. Sie gewinnen ihren Mehrwert erst, wenn sie durch den Coach zielführend nach den Bedürfnissen des Klienten „orchestriert“ werden. Im praktischen Teil dieser Arbeit dient dieses Rahmenwerk als Orientierungshilfe und geistige Landkarte entlang des Coaching Prozesses.

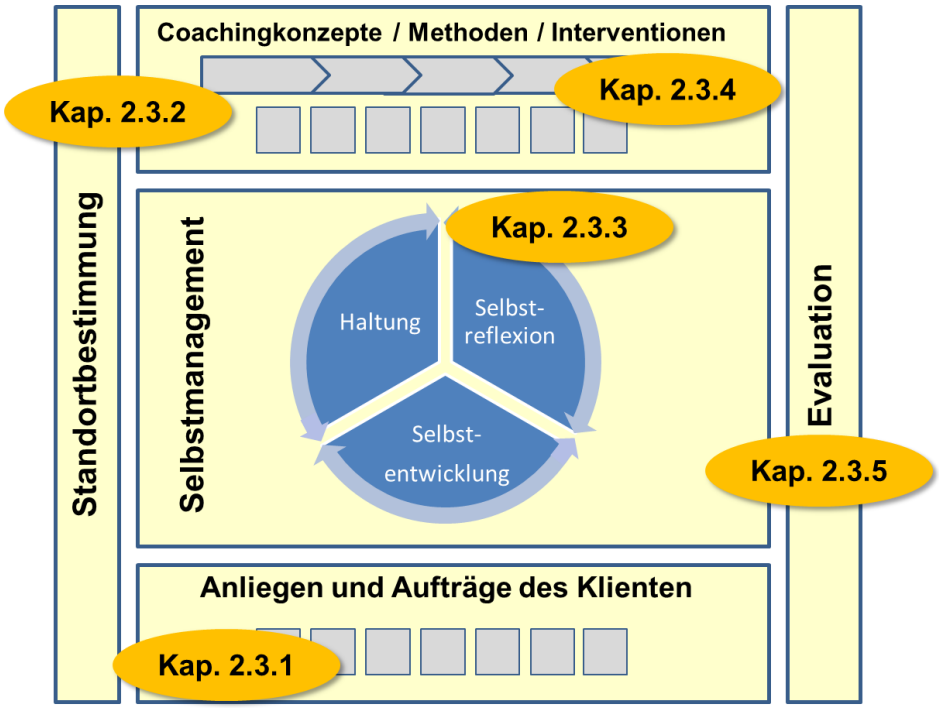


Abbildung 2-2 Coaching Rahmenwerk für das Selbstmanagement von Führungskräften

2.3.1 Typische Anliegen von Klienten (siehe auch Anhang 3)

Aus Erfahrung des Autors sind die in Kapitel 2.1.5 beschriebenen persönlichen Erfolgsfaktoren einer Führungsperson Ausgangslage für viele der Anliegen und Aufträge. Ein paar idealtypische Beispiele aus dem Führungsalltag finden sich im Anhang 3 Seite 70.

2.3.2 Standortbestimmung

Die Standortbestimmung auf der Grundlage einer ganzheitlichen Persönlichkeitsdiagnostik ist aus Sicht des Autors der erste wichtige Schritt im Coaching Rahmenwerk. Der Autor setzt deshalb die von Professor Julius Kuhl entwickelte Motivations- und Potenzialanalyse PSI (Persönlichkeits-System-Interaktions-Theorie) ein. Julius Kuhl ist Inhaber des Lehrstuhls für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück. Er hat PSI in den letzten Jahren entwickelt. Folgendes spricht aus Sicht des Autors für PSI:

- Die PSI Theorie ist die umfassendste zurzeit verfügbare Diagnostik.
- Der Klient erhält durch die PSI Diagnostik ein sehr differenziertes Bild über seine Persönlichkeit und die Funktionsweise seines Gehirns.

- Der Coach kann rasch und sehr gezielt Angelpunkte finden und Entwicklungspotentiale zur Persönlichkeit des Klienten erkennen.

Die PSI Theorie ist die umfassendste zurzeit verfügbare Diagnostik.

Professor Julius Kuhl forscht seit ca. 20 Jahren daran, verschiedene Persönlichkeitstheorien, Forschungsergebnisse aus der Psychologie und neueste Erkenntnisse der Neurowissenschaften in der PSI Theorie zu verbinden. Die menschliche Persönlichkeit wird dabei sehr differenziert und umfassend betrachtet. Zwei für Coachings wichtige Themen sind dabei die Willensbahnung (wie Ziele in Taten umgesetzt werden) und die Selbstentwicklung (wie neue Erfahrungen in die gesamte Lebenserfahrung integriert werden). Bei der PSI-Theorie werden sieben verschiedene Ebenen (Kuhl, 2010) der Persönlichkeit untersucht und vier unterschiedliche Teilsysteme unseres Hirns (Kuhl, 2001) beschrieben und erforscht. Wenn wir wahrnehmen, planen, handeln, motiviert sind etc. arbeiten diese Teilsysteme zusammen. Sie werden von Prozessen beeinflusst, die eng mit unseren Affekten und Emotionen in Zusammenhang stehen. Je nachdem, wie die vier Teilsysteme unseres Hirns zusammenspielen, wird unser Verhalten beeinflusst.

Der Klient erhält durch die PSI Diagnostik ein sehr differenziertes Bild über seine Persönlichkeit und die Funktionsweise seines Gehirns.

Dank der ressourcenorientierten TOP Diagnostik (Kuhl & Alsleben, 2009) kann für den Klienten ein vielschichtiges Bild seiner Persönlichkeit aufzeichnet werden. Auf dieser Grundlage können sogenannte „Angelpunkte“ des Problemerlebens eines Klienten gefunden werden. Sie deuten auf Selbstkompetenzen hin, die ein Potenzial für persönliches Wachstum aufzeigen. Die TOP-Diagnostik gibt Auskunft über ein paar wichtige Aspekte der Persönlichkeit:

- Die **Selbststeuerung-Kompetenzen** unterstützen uns dabei, schwierige Situationen zu meistern. Die Diagnostik misst die aktuelle Stressbelastung und zeigt, ob die Kompetenzen für deren Bewältigung ausreichend sind.
- Unsere **Motive** geben unserem Verhalten Richtung und Kraft. Die Diagnostik misst die bewussten sowie unbewussten Motive und zeigt auf, mit welchen der vier Hirnsysteme sie umgesetzt werden. Sie können im Coaching sozusagen wie die Repräsentanten des inneren Teams (Schmidt G. , 2012, S. 195 - 196) betrachtet werden.
- In Bezug auf die **Befindlichkeit** und das **Wohlbefinden** des Klienten wird die aktuelle Stimmungslage erfasst. Es wird auch aufgezeichnet, ob es Unterschiede zwischen dem bewussten und unbewussten Erleben gibt.
- Es werden **bevorzugte Persönlichkeitsstile** ausgewiesen. Dabei wird aufgezeigt, wie die vier Hirnsysteme bei Entspannung oder Stress zusammenspielen.

- Für ein erfülltes Leben ist es wichtig, die **Affekte** bestmöglich regulieren zu können. Es wird gemessen, ob Affekte als anreiz- oder meidungsorientierte Motivation wirken und wie auf dieser Ausgangslage die psychischen Systeme zusammenarbeiten.

Der Coach kann rasch und sehr gezielt Angelpunkte finden und Entwicklungspotentiale zur Persönlichkeit des Klienten erkennen.

Mit Hilfe der PSI Motivations- und Potenzialanalyse kann ein Coach gezielt Entwicklungschancen des Klienten erkennen. Sie liefert Antworten auf die vielseitigsten persönlichen Fragen, wie:

- **Motive:** Was motiviert und was treibt ihn an? Sind es die Beziehungen zu andern Menschen oder spannende Herausforderungen? Misst er sich gerne mit anderen Menschen oder ist es die persönliche Freiheit?
- **Selbststeuerung:** Wie gut kann er schwierige Vorhaben umsetzen? Wo geht bei ihm Energie verloren und wie gewinnt er sie wieder zurück? Wie gut kann er eine schwierige Erfahrung in die Lebensbibliothek integrieren? Wie handlungsfähig bleibt der Klient nach einem persönlichen Misserfolg?

Mit den Diagnoseresultaten kann der Coach den Klienten darin unterstützen, seine Entwicklungspotenziale zu erkennen, Ursachen für Problemerleben zu identifizieren und nach seinen Wünschen neue Wege einzuschlagen. Die Resultate sind ein optimaler Einstieg in das ressourcenorientierte Coaching für das Selbstmanagement.

2.3.3 Selbstmanagement

Die Gestaltungskriterien für das ressourcenorientierte Selbstmanagement einer Führungsperson wurden bereits in Kapitel 2.2 erläutert. In diesem Kapitel soll die Idee dahinter nun konkreter beschrieben werden. Wie bereits erwähnt, fokussiert sich diese Arbeit auf ausgewählte Kompetenzen des Selbstmanagements. Diese werden aufgrund der erarbeiteten persönlichen Erfolgsfaktoren in der Führung vom Autor als relevant betrachtet. Weitere Kompetenzen in den Bereichen physische Gesundheit, Arbeitstechnik, Zeitmanagement etc., werden in dieser Arbeit nicht explizit berücksichtigt.

Begriff und Definition

Der Coaching- und Managementliteratur können mannigfaltige Definitionen zum Selbstmanagement entnommen werden. Oft werden Begriffe wie Selbstmanagement, Selbstführung, Selbststeuerung synonym verwendet. Das Zürcher Ressource Modell (ZRM®) zum Beispiel definiert es wie folgt: (Storch M. , 2003) „Selbstmanagement ist die Fähigkeit, die eigenen Handlungen und Aktivitäten so zu steuern, dass sie dem entsprechen, was man auch tun

will.“ Jens Corssen (2004, S. 10) stipuliert: „Selbst-Management heißt, sich bewusst zu führen und zu entwickeln.“ Für die vorliegende Arbeit richte ich mich nach der Definition des ZRM®.

Modell für das Selbstmanagement

Das gewählte Modell für das Selbstmanagement basiert auf der sogenannten Zielpyramide (Storch M. , 2011): Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation (vergleiche Abbildung 2-3), welche aus den drei Ebenen Haltung, Ergebnis und Verhalten gebildet wird. Dieses Modell wird in der Praxis oft bei Coachings eingesetzt. In vielen Beratungen geht es meistens darum, eine Problemsituation zu lösen und ein Ergebnis zu erreichen. Je nach dem Typ des Ziels, ob es sich nun beim Coaching um die innere Haltung, um Resultate, Ergebnisse oder um das Verhalten geht, sind unterschiedliche Vorgehen und Interventionen zu beachten.

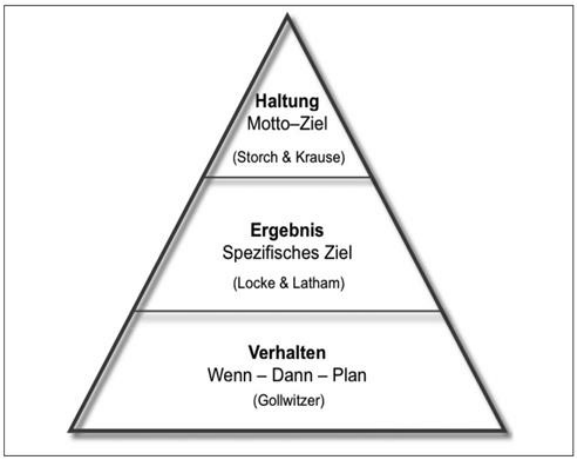


Abbildung 2-3 Ziel-Pyramide

Abgeleitet von der Zielpyramide oben definiert der Autor für diese Arbeit das folgende Modell für das ressourcenorientierte Selbstmanagement:

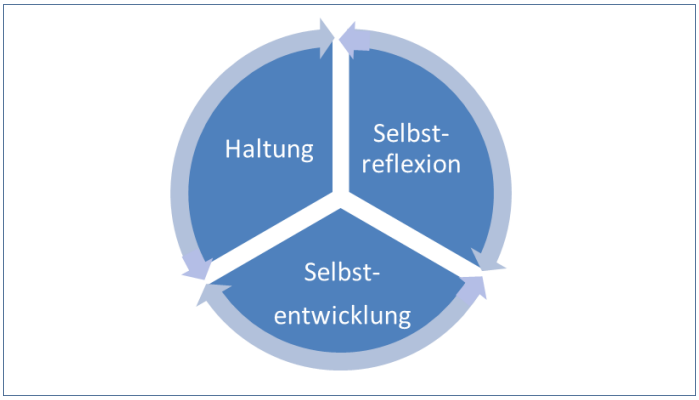


Abbildung 2-4 Selbstmanagement Modell

Die Ebenen des Modells sind wie drei sich gegenseitig beeinflussende Prozessebenen zu betrachten. Die drei Ebenen spielen Hand in Hand zusammen und können, bei optimaler Umsetzung der Balance, für ein erfülltes Leben dienen. Es nützt mir zum Beispiel nichts, wenn ich aufgrund meiner Selbstreflexion zu neuen Erkenntnissen und fantastischen Ideen komme, diese aber in meinem Verhalten nicht umsetzen kann.

Die Ebene „Haltung“

Merkmale

Die „Haltungsebene“ (Abbildung 2-3 Ziel-Pyramide) beinhaltet Themen wie Selbstverantwortung, Werte, Prinzipien, Sinn und Grenzen. Die Führungskraft sitzt sozusagen am Steuerrad ihres eigenen Lebens, drückt aufs Gaspedal und übernimmt dabei die Verantwortung für ihre Lebensreise. Wichtige Dinge im Leben erhalten den nötigen Raum und entsprechende Priorität. Das bedeutet: Ich bin fähig und bereit, Autor meines Lebens zu sein, für meine Ziele sowie Werte einzustehen und für das eigene Wohlergehen sowie Glück zu sorgen.

Wechselwirkungen mit den Ebenen „Selbstreflexion“ und „Selbstentwicklung“

Gewonnene Einsichten auf der Ebene der „Selbstreflexion“ zeigen zum Beispiel, welches meine Bedürfnisse sind, was mir im Leben wichtig ist und wo ich meine Prioritäten setzen möchte. Es bilden sich auf der anderen Seite klare Erkenntnisse, wie gut sich die geistigen Landkarten, Wegweiser, Prinzipien sowie Bedürfnisse der „Haltungsebene“ auf das tagtägliche berufliche und private Leben auswirken. Auf der „Haltungsebene“ werden unter anderem auch die Weichen gestellt, wie intensiv und ehrlich auf der Ebene der „Selbstentwicklung“ gearbeitet wird.

Die Ebene „Selbstreflexion“

Merkmale

Die Ebene „Selbstreflexion“ wird in der Pyramide (Abbildung 2-3 Ziel-Pyramide) „Ergebnisse“ genannt. Auf dieser Ebene gewinnt die Führungskraft Erkenntnisse und Einsichten aus den beiden anderen Ebenen. „Wer bin ich?“ ist hier zum Beispiel eine der Fragen. Dabei wird die persönliche Lebensgestaltung eingehend reflektiert. Weiter ist wichtig, sich über die eigenen Werte, Ziele und Bedürfnisse (selbst-) bewusst zu werden. Eigene Ressourcen, Kompetenzen sowie Entwicklungspotenziale sollten erkannt und eingeschätzt werden können. Im Sinne einer regelmässigen Standortbestimmung verschiedener Innen- und Aussensichten können neue Erkenntnisse und Konklusionen für die Weiterentwicklung gewonnen werden.

Wechselwirkungen mit den Ebenen „Selbstentwicklung“ und „Haltung“

Auf der Ebene der „Selbstreflexion“ wird so quasi eine Art Bilanz gezogen über das tägliche Erleben auf der Ebene der „Selbstentwicklung“. Dabei wird erhoben, was gut läuft und was nicht, sowie ob ich mich zum Beispiel körperlich und mental gut fühle. Wichtig für die „Selbstentwicklung“ sind Feedbacks von anderen Menschen und wie gut ich mit meiner Willensbahnung (vergl. (Kuhl, 2001)) die gesetzten Ziele auf der Ebene der „Selbstentwicklung“ erreichen kann. Feedbacks können auch sogenannte (Damasio, 2007) „somatische Marker“ sein, anhand derer ich positive und negative Gefühle über den Körper wahrnehmen kann. Es geht hier also auch um die Frage: Wie kriege ich den „Kopf“ und den „Bauch“ zusammen? Die Ergebnisse dieser Bilanz durch „Selbstreflexion“ werden nachher mit der „Haltungsebene“ abgeglichen, woraus sich eine wertvolle Art „Lernen von sich selbst“ ergibt.

Die Ebene „Selbstentwicklung“

Merkmale

Die Ebene „Selbstentwicklung“ wird in der Pyramide (Abbildung 2-3 Ziel-Pyramide) „Verhalten“ genannt. Auf dieser Ebene geht es darum, gewählte oder zu ändernde Bedürfnisse, Prinzipien und Ziele der anderen Ebenen im täglichen Verhalten umzusetzen. Ich kann dabei neue Lösungswege erproben, Reaktionen beobachten, experimentieren und spielen. Dabei sollte eine Führungskraft auch gezielt ab und zu die eigene Komfortzone und Grenzen überschreiten. Natürlich kann das zu Herzklopfen, Schweissperlen an der Stirn und feuchten Händen führen. Der Lohn dafür sind neue Erfahrungen, erweiterte Kompetenzen und Mut für weitere Veränderungen.

Wechselwirkungen mit den Ebenen „Haltung“ und „Selbstreflexion“

Was im täglichen Leben auf der Ebene der „Selbstentwicklung“ abläuft, hat sehr viel mit den Werten, Wegweisern, Prinzipien und geistigen Landkarten auf der Ebene „Haltung“ zu tun. Es zeigt sich dabei auch, ob die täglichen Handlungen helfen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Falls es innere Zwickmühlen gibt, dann wirken sie sich bei der „Selbstreflexion“ aus und werden als Problemerleben wahrgenommen. Auf der anderen Seite können die Erfahrungen auf der Ebene der „Selbstreflexion“ die Ebene „Haltung“ mit ihren Steuerungselementen und Wegweisern bestärken oder auch in Frage stellen.

2.3.4 Coaching Konzepte, Methoden und Interventionen

Im Rahmenwerk für ein ganzheitliches Coaching für das Selbstmanagement von Führungskräften werden Coaching Methoden, Interventionen und psychologische Konzepte gewählt,

die sich aus Sicht des Autors für die Unterstützung von Führungskräften im Selbstmanagement bestens eignen:

- Das hypnosystemische Coaching von Dr. Gunther Schmidt
- Das ZRM® Modell von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause

Das hypnosystemische Coaching von Dr. Gunther Schmidt (siehe auch Anhang 4)

Dr. Gunther Schmidt hat ab 1980 das sogenannte hypnosystemische Konzept etabliert und es bis heute sukzessive weiterentwickelt. Dabei hat er ein integrales Konzept aus den traditionellen systemisch-konstruktivistischen Konzepten und dem Erickson‘schen Hypno- und Psychotherapie Modell geschaffen. Im Zentrum steht neben dem interaktionellen, systemischen Denkweisen auch die internale Betrachtung ((Schmidt, 2012, S. 125) „multiple Persönlichkeiten“) des Klienten. Da alles Erleben ein Ergebnis von (Schmidt, 2013, S. 34 ff.) „Aufmerksamkeitsfokussierung“ ist, können die Klienten ihr Erleben je nach Kontext durch die Dialoge der inneren multiplen Persönlichkeiten so quasi neu erzeugen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die benötigten Kompetenzen für das Lösungserleben beim Klienten unwillkürlich im Sinne von Erlebnismustern schon vorhanden sind. Man muss sie nur in sogenannten Such- und Finde-Prozessen erschliessen. Im Coaching-Prozess wird die Aufmerksamkeit mit allen Sinnesebenen fokussiert auf das Lösungserleben. Dies gelingt u.a. mit Unterstützung der bereits vorhandenen (Schmidt, 2012, S. 125) „Muster des Gelingens“ in der Kompetenzvergangenheit. Gunther Schmidt berücksichtigt bei seinen Konzepten wie auch das Zürcher Ressourcen Modell die Erkenntnisse der „Embodiment Forschung“ (Storch & Tschacher, 2014) und empfiehlt in diesem Zusammenhang, die sogenannte (Schmidt G. , 2013, S. 114-116) „Problemlösungsgymnastik“ in den Coaching Prozess mit einzubauen. Eine weitere wichtige Betrachtung gilt den Ambivalenzen zwischen Problemen und Lösungen (Schmidt, 2013, S. 118). Es geht dabei darum, bei den gesuchten Lösungen eine gute Balance zwischen den beiden Erleben zu erzielen. Sonst ist die Lösung nicht nachhaltig. Der Vorzug der hypnosystemischen Konzepte gegenüber anderen Verfahren besteht primär darin, dass sich der Coach im Beratungssystem flexibler und wirksamer auf den einzigartigen Klienten mit seinem (Schmidt, 2012, S. 93) „Heimatsystem“ fokussieren kann. Gunther Schmidt empfiehlt auch, dem Klienten auf „Augenhöhe“ zu begegnen, ihn wie einen „Kollegen“ wertzuschätzen und über den gesamten Coaching Prozess sehr transparent zu sein. Er sieht die Coaches in diesem Zusammenhang in der Rolle von (Schmidt G. , 2013, S. 90) „RealitätenkellnerInnen, also KooperationspartnerInnen, die diverse Realitäten wie ein Menu anbieten, wobei die Gäste (KlientInnen) völlig frei auswählen“.

Grundstrategie im hypnosystemischen Coaching

Als Grundhaltung wird bei Interventionen darauf geachtet, dass zielgerichtet Unterschiede bei Problem- und Lösungserleben gebildet werden können (Schmidt, 2012). Ein Problemerleben kann dabei auch als sogenanntes „Muster“ betrachtet werden. Ein Muster ist wie ein Netzwerk von verkoppelten Beiträgen, die miteinander in Beziehung stehen. Dieses Muster wird von diesen Beiträgen so quasi in der Balance gehalten. Bei einer Lösung kann das genauso betrachtet werden: Vergangenheitserfahrung, Zukunftsfantasien, Gegenwartserleben, emotionale Impulse und sinnliches Erleben sind Bestandteile solcher vernetzter Muster. Bei Interventionen ist es wichtig, zu Beginn möglichst viele Unterschiede im Problem- oder Lösungsmuster anzuregen.

Typische Phasen eines Coachings nach Gunther Schmidt

In Anlehnung an (Schmidt, 2012, S. 123 - 132) und (Lippmann, 2009, S. 35 - 44) zeigt die nachfolgende Auflistung den Prozess einer möglichen idealtypischen Beratung und dient in diesem Sinne als Orientierungshilfe:

Phase 1: Klärung des Überweisungskontextes:

Im ersten Gespräch gilt es, die Rahmenbedingungen für ein Coaching zu besprechen und zu vereinbaren. Als wichtiger Aspekt sollte die (Schmidt, 2013, S. 100) „Dynamik des Zuweisungskontextes“ und die möglichen Auswirkungen des Coachings besprochen werden. Es ist zu prüfen, ob allfällige Loyalitätskonflikte zu berücksichtigen sind. Der Klient ist mit entsprechendem (Schmidt, 2013, S. 85) „Pacing“ zu unterstützen. Typischerweise werden in dieser Phase Fragen wie die folgenden gestellt: Wie ist das Ganze zustande gekommen? Wie kommt der Klient hierher, wer hat die Idee für das Coaching gehabt? Was bedeutet das für den Klienten? Welches sind die Auswirkungen auf den Klienten und sein Umfeld (Partner, Vorgesetzte, Mitarbeiter, Herkunftsfamilie etc.)?

Resultat: Die Rahmenbedingungen sind geklärt und die Zusammenarbeit vereinbart.

Phase 2: Kontrakt vereinbaren + Aufbau des Beratungssystems als Kooperationssystem aushandeln:

Als nächsten Schritt, geht es nun um den Kontrakt und den Aufbau des Beratungssystems. Dabei werden Ziele, Erwartungshaltungen und die Verteilung der Rollen sowie Verantwortlichkeiten geklärt. Der Coach legt im Sinne von (Schmidt, 2012, S. 94) „Produktinformationen“ auf der Metaebene transparent dar, wie er die Zusammenarbeit methodisch unterstützten möchte. Zudem wird geklärt, ob es sich beim Klienten um einen Typ „Kunde“, „Besucher“ oder „Beklagender“ handelt (de Shazer, 2012, S. 104 - 106)**.** Der Typ „Kunde“ ist selbst in der Lage, das Problemerleben zu lösen. Der Klient vom Typ „Besucher“ glaubt, gar kein Problem zu haben, da er geschickt wurde. Der Typ „Beklagender“ spricht über sein Prob-

lemerleben, glaubt es jedoch nicht selbst lösen zu können. Da spricht man von sogenannten (Schmidt, 2013, S. 105) „Restriktionen“. Falls sich der Kontext durch den Klienten nicht verändern lässt, so kann seitens des Coaches nur eine (Schmidt, 2013, S. 106) „zweitbeste Lösung“ angeboten werden. Das bedeutet, dass der Klient primär daran arbeitet, wie er mit dem Problemerleben am besten selbst umgehen kann. Typische Fragen in dieser Phase sind die folgenden: Wird das Beratungssystem als zielführend und sinnvoll erachtet? Wofür findet das Coaching statt? Was soll rauskommen? Wer braucht dafür was? Welches ist die optimale Rollenverteilung zwischen Coach und Klient?
Resultat: Das Kooperationssystem ist aufgebaut und der Kontrakt für das ‚Joint Venture‘ vereinbart.

Phase 3: Differenzierte Zielvisionsentwicklung:

In dieser Phase geht es darum, mit dem Klienten eine (Schmidt, 2013, S. 61 ff.) „Reise in die Lösungszukunft“ zu unternehmen. Mit einer Pseudoorientierung in der Zeit (mit Wunderfragen, mit Hilfe von Skalierungen usw.) (de Shazer, 2012, S. 67) führt die Reise in die Lösungszeit. Die Zielvision wird mit Unterstützung des Coach (Konnotation im Präsens) möglichst erlebnisnah in die Gegenwart projiziert, obwohl der Klient über die Zukunft spricht. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die Ziele mit eigenen Kräften erreichbar sind (ausser beim Klienten vom Typ (de Shazer, 2012, S. 104 - 106) „Beklagender“). Sonst ist es besser, das Ziel zu revidieren und kleinere Schritte vorzusehen. Sehnsuchtsziele sollten aber dennoch gewürdigt werden. Die Evaluation der Lösungszukunft ist wenn möglich der Problemdiskussion voranstellen. Wenn immer möglich sollte der Fokus in der Lösungsvergangenheit, dann aber auf die (Schmidt G. , 2012, S. 125) „Muster des Gelingens“ (siehe auch Phase 4) gelegt werden. Eine weitere Option nennt Lippmann (2009, S. 38): „Es kann aber auch der Wunsch nach einer Auslegeordnung sein, um selbst die Felder sortieren und einen besseren Überblick erhalten zu können, an welchen „Baustellen“ man in welcher Priorität arbeiten möchte.“ Mögliche Fragen in dieser Phase sind: Zu welchem Zweck ist der Klient hier? Wo soll die Reise hingehen? Was soll rauskommen so dass er sagen kann: Das war hilfreich? Woran würden der Klient merken, dass das gewünschte da ist?

Resultat: Lösungsvision, die mit allen Sinnen so detailliert wie möglich imaginiert / beschrieben wird.

Phase 4: Fokussierung auf ‚Ausnahmen in der Vergangenheit‘ und Auswirkungen von Problem- und Lösungsmustern:

1. Die Kompetenzvergangenheit erforschen: In dieser Phase fokussiert sich der Klient auf Ressourcen in der Vergangenheit. Er sucht zum Beispiel mit Hilfe von Skalierungen nach

bereits vorhandenen (Schmidt G. , 2012, S. 125) „Muster des Gelingens"; Ausnahmen, die der gewünschten Zielvision entsprechen. „Gab es schon Situationen, die dem Gewünschten in der Zukunft ähnlich sind oder sogar dem entsprechen?". „Gab es bisherige Lösungsversuche, die gelungen sind?" „Wie ist es gelungen?" In der Regel müssen die Kompetenzen für die Entwicklung einer Lösung gar nicht neu erworben werden. Oft sind sie ja schon da, gelebt worden und gespeichert. Nach Dr. Gunther Schmidt (2012) gilt die Prämisse: „Auf der Ebene der unwillkürlichen Prozesse herrscht die Zeitlosigkeit". Wenn Ausnahmen bekannt sind, aber die Kompetenz dissoziiert ist vom bewussten Erleben, dann kann mit einer sogenannten (Schmidt, 2012, S. 126) „Tranceexduktion" nach den Kompetenzen gesucht werden. Unwillkürliches soll kognitiv bewusst gemacht werden. Das können zum Beispiel Schätzungen sein oder Beobachtungsexperimente. Sind keine Ausnahmen bekannt, dann könnte auch dazu eingeladen werden, die zu bewahrende Kompetenz am Problemerleben herauszuarbeiten. Geht das nicht, so könnte zum Beispiel mit Beobachtungs- und Schätzaufgaben oder Vorhersagen interveniert werden.

2. Vergleiche von Problem- und Lösungsmustern (Schmidt, 2013, S. 111 - 112)**:** Für G. Schmidt ist der systematische Vergleich von Problem- und Lösungsmustern eine zentrale Intervention. Das hilft, damit sich für den Klienten die fixen Grenzen zwischen den zwei Mustern verwischen und er damit einen besseren Zugang zum Lösungsmuster erhält. Da im Problemmuster etwas anderes läuft als im Lösungsmuster, gewinnt der Klient Ideen dazu, was er tun könnte.

3. Vergleich der Auswirkungen von Problem- und Lösungsmustern: Noch zielführender wird es für den Klienten, wenn er sich als nächstes mit den verschiedenen (Schmidt, 2013, S. 128) „Auswirkungen der Problem- und Lösungsmuster" auseinandersetzt. Das ergibt eine gute Kontrastwirkung. Vergleicht der Klient die Auswirkungen in Beziehung zu sich selbst, zu Partnern (Herkunftsfamilie, Freunde, Partner etc.), erkennt er Sinn, Kosten und Nutzen der Kompetenzen und Lösungsoptionen. Als zusätzlichen Aspekt kann er auch nach seinen Kriterien für eine gelingende Lösung gefragt werden (Radatz, 2011, S. 159) und auf dieser Grundlage Lösungsideen entwickeln.

4. Ambivalenz-Coaching (Schmidt, 2013, S. 118)**:** Bei den Lösungsoptionen gibt es in den meisten Fällen Ambivalenzen. Deshalb ist eine entsprechende Haltung bei diesen Vergleichen sehr wichtig. Wieviel vom Gewünschten könnte stimmig sein und wie viel vom Ungewünschten wäre dabei eine hilfreiche Unterstützung? Der Klient kommt dadurch von einer „entweder oder" in eine „sowohl als auch" Haltung und der Coach kann erst noch eine positive Konnotation anbieten. Er sollte das Problemerleben würdigen, denn dieses hat auch viel Wertvolles und Positives an sich. Obwohl der Preis für dieses Erleben sehr hoch ist. Das Gewünschte Ziel wäre sehr gut, es hat aber auch seinen Preis. Im Endeffekt stellt sich dann die Frage, welche optimale (Schmidt, 2013, S. 116 ff.) „Kosten-Nutzen-Balance" für den Kli-

enten wünschenswert wäre. Da gilt es für ihn, eine einvernehmliche Güterabwägung zu machen. **Resultat:** Die Ambivalenzen sind geprüft und die Güterabwägung bedacht.

Phase 5: Entwickeln und vereinbaren klar prüfbarer nächster Schritte:

In der Abschlussphase geht es für den Klienten darum, den optimalen dritten Weg herauszuarbeiten (Schmidt, 2012, S. 130). Grundlage dazu bilden die Erkenntnisse der Güterabwägung der Phase 4. Es bietet sich hier zum Beispiel auch an, mit dem sogenannten (Schmidt, 2012, S. 195 - 196) „Seitenmodell“ Bedürfnisse detailliert zu analysieren und unter Berücksichtigung der Kriterien den besten dritten Weg zu evaluieren. Im Sinne einer guten Balance darf der Klient ja durchaus noch vorläufig etwas vom Ungewünschten praktizieren; sozusagen zwischendurch mal eine (Schmidt, 2012, S. 361 ff.) „Ehrenrunde“ drehen. Je nach Situation und den Bedürfnissen des Klienten können als Abschluss dieser Phase nächste Schritte in die Lösungszukunft vereinbart oder vom Coach zweckmässige Experimente angeboten werden.

Zwischenauswertungen und Abschluss

Dauert ein Coaching über mehrere Sitzungen an, so sollte jeweils zu Beginn eine aktuelle Bilanz gezogen und die Ziele für die aktuelle Sitzung vereinbart werden. Je nachdem ist auch der Auftrag anzupassen. Wenn der Abschluss des Coachings vereinbart wird, dann sollte das auch entsprechend gewürdigt werden. Im Anhang 4 auf Seite 73 und 73 werden einige zweckdienliche hypnosystemische Interventionen aufgelistet.

Das Zürcher Ressourcen Modell von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause (siehe auch Anhang 5 und 6)

Das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM®) (Krause & Storch, 2011) ist eines der Coaching Konzepte, mit dessen Unterstützung wir unsere Gefühle und unser Verhalten besser steuern können. Es ermöglicht uns, unseren Alltag selbstbestimmt, im Einklang mit unserem Verstand und „Bauchgefühl“ zu erleben. ZRM® wurde als Selbstmanagementmethode von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich entwickelt. Es geht dabei darum, Ziele zu entwickeln, die eigenen Ressourcen zu aktivieren und zielorientiert zu handeln. Als Fundament für das ZRM® dienen die neuesten psychologischen und neurowissenschaftlichen Erkenntnisse darüber, wie ein Mensch lernt und sich verhält. Das Konzept folgt dem von Heckhausen (1987) beschriebenen „Rubikon-Prozess“. Dieser beschreibt den zielorientierten Ablauf vom Motiv über den Rubikon bis zur Ausführung der Handlung.

Der Rubikon-Prozess

Damit der Klient seine Ressourcen im Rahmen eines Coachings optimal erkennen kann, muss wenn immer möglich seine unbewusste Ebene der Psyche angesprochen werden können. Aus diesem Grund orientiert sich das ZRM® an dem aus der Motivationstheorie stammenden „Rubikon-Modell“ (Heckhausen, 1987). Storch und Krause haben es ins ZRM® übernommen und ergänzt. Den Prozess haben sie um das „unbewusste Bedürfnis“ vor dem „Motiv“ erweitert. Im ZRM® spricht man in diesem Zusammenhang vom „Rubikon-Prozess“. Er zeigt auf, wie ein Wunsch verschiedene Reifegrad - Stadien vom Bedürfnis oder Motiv her durchläuft, bis er schliesslich als Handlung umgesetzt wird. In diesem Sinne führt er wie ein roter Faden durch das gesamte ZRM® Coaching.

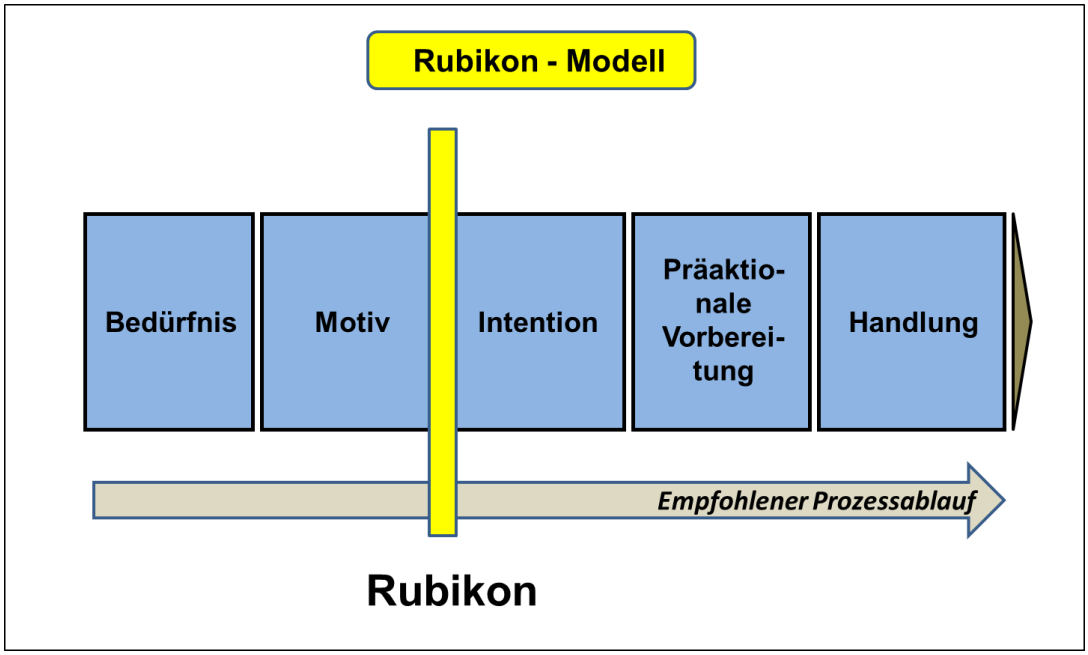


Abbildung 2-5 Der Rubikon-Prozess nach Heckhausen und Gollwitzer, ergänzt durch Storch und Krause

Eine detaillierte Beschreibung des Prozesses ist im Anhang auf Seite 75 ersichtlich.

Coaching mit dem Zürcher Ressourcen Modell

Auf der Grundlage des Rubikon-Prozess entwickelten Storch und Krause (2011) das ZRM® - Training. Es wurde ursprünglich für Gruppen entwickelt, lässt sich jedoch genauso gut als spezielles Setting für das Einzelcoaching nutzen (Krause & Storch, 2010, S. 54 - 56). Das Coaching beginnt mit den unbewussten Bedürfnissen oder dem bewussten Motiv und führt hin bis zur konkreten Handlungsausführung. Je nach Interventionsplanung kann der gesamte Rubikon-Prozess durchlaufen werden oder der Coach beschränkt sich auf einzelne Teile davon. Zwei Aspekte sind für das Einzelcoaching Setting besonders zu gestalten:

- Beim Vorgehen mit der Bildkartei kann der Klient dank dem Einzelsetting mehrere Bilder verwenden. Das unterstützt ihn beim Bewusstwerden und Reflektieren.

- Beim Ideenkorb gibt es Anpassungen, da die Gruppe als Ressourcenquelle fehlt. Das lässt sich kompensieren, indem zum Beispiel der Klient mehrere Bilder auswählt und der Coach sowie auch imaginierte Personen als zusätzliche Ressourcenquellen genutzt werden. Als weitere Möglichkeit kann der Klient die Zeit zwischen den Coachings nutzen, um den Ideenkorb weiter zu bearbeiten.

In einem Coaching Gespräch können neben der Klärung der Zuweisungsdynamik und des Auftrags (wie beim Coaching Prozess nach dem hypnosystemischen Konzept von Gunther Schmidt, Kap.2.3.4) verschiedene ZRM®-basierende Interventionen entlang von fünf Phasen eingesetzt werden. Die folgende Grafik zeigt, wie der Coaching Prozess mit dem Rubikon-Prozess in Verbindung steht.

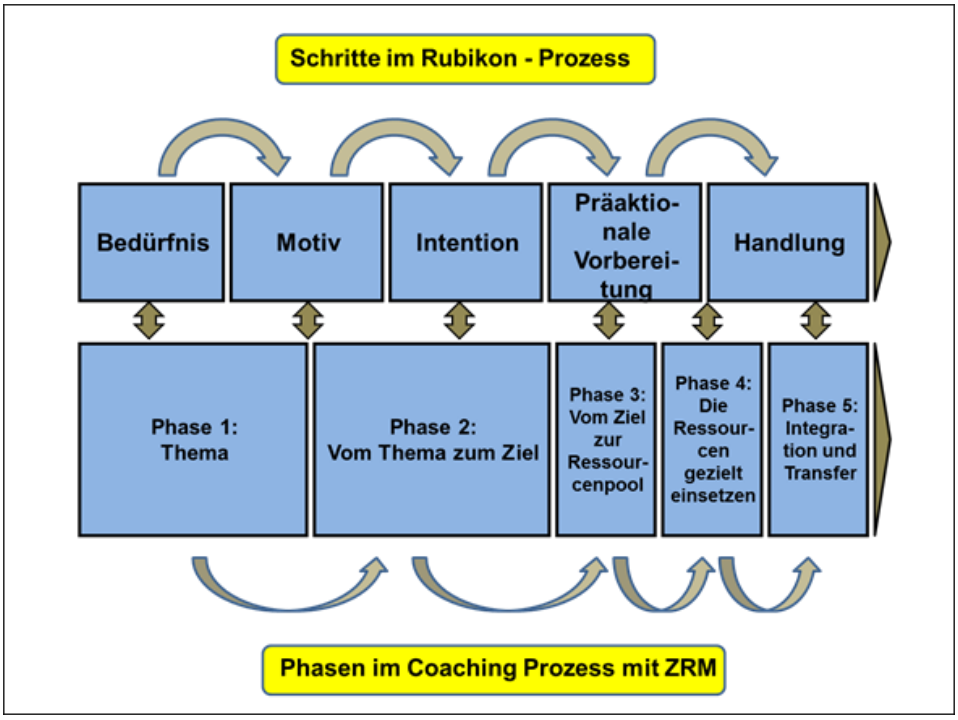


Abbildung 2-6 Verbindung des ZRM® Coaching Prozess mit dem Rubikon - Prozess

Phase 1: Das Thema erarbeiten

Hier geht es um den Übergang vom Bedürfnis zum Motiv, von unbewussten zu bewussten Inhalten. Je nach Coaching Auftrag weiss der Klient bereits, an welchem Anliegen er gerne arbeiten möchte. Es kann aber auch sein, dass er ein Problem erlebt, es aber nicht benennen kann. Im ZRM® (Krause & Storch, 2010, S. 39) spricht man in diesem Zusammenhang von der „themenspezifischen-“ oder „offenen Bildwahl“. Für beide Modi wählt der Klient durch sein Unterbewusstsein zum Beispiel aus der ressourcenhaltigen ZRM Bildkartei (Krause & Storch, 2010) eines oder mehrere Bilder, die bei ihm positive somatische Marker (Damasio A. R., 2011) auslösen. Bereits damit werden beim Klienten erste zielorientierte Ressourcen aktiviert. Mithilfe der sogenannten „Ideenkorb-Technik“ (Storch, Morgenegg, Storch, & Kuhl, 2016) erarbeitet er darauf sprachliche Assoziationen zum ausgewählten Bild. Diese Worte

werden schriftlich festgehalten. Weitere Assoziationen können auch durch andere Personen wie zum Beispiel durch den Coach etc. angeboten werden. Im nächsten Schritt wählt der Klient dann diejenigen Stichworte (auch als ‚Dessertwörtli' bezeichnet) aus, die bei ihm positive somatische Marker auslösen. In diesem Zusammenhang wird dazu durch den Coach eine sogenannte „Gefühlsbilanz" (Affektbilanz) eingeführt. Darauf kann der Klient seine somatischen Marker zum Beispiel auf einer Skala von Null bis 100 eintragen. Für das ZRM® gilt die Regel, dass für ein passendes Motiv (auf der Ebene „Haltung") die Gefühlsbilanz auf der Achse mit negativen Markern ein Wert von Null und auf der Achse mit positiven Markern mindestens ein Wert von 70 oder mehr erreichen sollte. Erzielen die Worte diese Skalenanforderungen, so erstellt der Klient damit eine erste sprachliche Rohfassung im Sinne einer Absichtsformulierung für sein „Motto-Ziel". Diese entspricht dem bewusst gewordenen Bedürfnis beim Rubikon-Prozess und bildet die Motivationsgrundlage für eine Verhaltensänderung, an der im Coaching in der Folge gearbeitet wird.

Phase 2: Vom Thema zum Ziel

In dieser Phase geht es darum, den Rubikon zu überqueren. Dabei synchronisiert sich das Bewusstsein mit dem Unterbewusstsein und damit erhöht sich der Reifegrad der bewusst gewordenen Motive. Wenn die drei folgenden Kriterien erfüllt sind, entsteht aus dem Motiv ein sogenanntes handlungswirksames Ziel (Krause & Storch, 2011, S. 98):

- „Die Teilnehmenden müssen ein Annäherungsziel (kein Vermeidungsziel) formulieren."
- „Die Realisierbarkeit dieses Annäherungsziels muss zu hundert Prozent unter ihrer eigenen Kontrolle liegen."
- „Das Ziel muss durch einen deutlich beobachtbaren somatischen Marker gekennzeichnet sein."

Der Coach muss hier dafür sorgen, dass diese Ziel-Kriterien vom Klienten erfüllt werden. Im ZRM® werden bei der Überquerung des Rubikon die Ziele noch nicht auf einzelne Massnahmen heruntergebrochen. Verhaltensziele werden in einer späteren Phase formuliert. In dieser Phase wird noch bewusst mit einem sogenannten „Motto-Ziel" (Haltungsziel, die „innere Einstellung") gearbeitet.

Phase 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool

In der Phase 3 werden sogenannte „präaktionale Vorbereitungen" getroffen. Damit können die Ziele nachher in Handlungen überführt werden. (Krause & Storch, 2011, S. 110) „Im ZRM-Training wird die präaktionale Vorbereitung des Rubikon-Prozesses in zwei verschiedenen Phasen bearbeitet. Zunächst werden Vorbereitungen für wirksame Priming-Prozesse getroffen, anschliessend werden Ausführungsintentionen entwickelt."

- **Priming** (Krause & Storch, 2011, S. 75 ff.)**:** Durch die bisherige Arbeit am Ziel wurde im Hirn bereits ein neuronales Netz gebildet. Dieses soll nun so oft wie möglich benutzt werden. Um dabei die Zielorientierung zu verstärken, werden zusätzlich noch sogenannte „Entscheidungshilfen“ eingesetzt. Dazu wählt der Klient für sich neue, bis jetzt noch nicht vorhandene stationäre und mobile Dinge (Gegenstände, Musikstücke, Parfumes, Bilder etc.) aus und setzt sie im Alltag ein. Auf diese Weise können beim Klienten Priming-Prozesse auf verschiedenen Wahrnehmungsebenen in Gang gesetzt werden.
- **Ausführungsintentionen / Embodiment:** Damit der Klient seine Ziele handlungswirksam umsetzten kann, müssen sie aus Worten gebildet werden. Daraus werden bei ihm starke, klare Bilder erzeugt. Und daran koppeln sich intensive, positive Gefühle, die mit der Welt des Körpers verknüpft werden (Storch M. , 2011, S. 197 - 200). Um die oben erwähnten Erinnerungshilfen noch zu verstärken, wird so mit dem Körper eine weitere wichtige Ressource aktiviert. Der Coach regt mit dieser Intervention beim Klienten eine Fantasiereise an. Dabei führt er seine Handlung imaginativ aus und versucht, seinen Körperzustand genau wahrzunehmen. Anschliessend versucht er diesen Körperausdruck, das sogenannte „Embodiment“ (Storch & Tschacher, 2014, S. 31), in der Realität darzustellen.

Am Ende dieser Phase verfügt der Klient über einen eigenen Ressourcenpool. Nebst der handlungswirksamen Zielformulierung wirken starke mobile und stationäre Erinnerungshilfen und das Ziel ist im Körper verankert.

Phase 4: Den Ressourceneinsatz vorbahnen

In dieser Phase werden gezielte Verhaltensintensionen erarbeitet. Dabei werden drei mögliche Situationstypen (Storch et al. 2016, S. 173 ff.) unterschieden:

1. Situationen, wo dem Klienten die Zielerreichung bereits gelingt (sog. „Situationstyp A“).
2. Situationen, bei denen der Klient das Ziel zwar mit Schwierigkeiten aber dennoch voraussehbar umsetzen kann. (sog. „Situationstyp B“)
3. Situationen, die für den Klienten unvorhergesehen und überraschend eintreten und er das Ziel dabei nur sehr schwer umsetzten kann (sog. „Situationstyp C“).

Beim „Situationstyp A“ geht es darum, dass der Klient die erfolgreich gemeisterten Momente wahrnimmt, würdigt und schriftlich dokumentiert. Auf diese Weise werden die gebildeten neuronalen Netze noch stärker gebahnt und stabilisiert. Als Hilfestellung für den „Situationstyp B“ ist es empfehlenswert, dass der Klient Ausführungsanweisungen in Form von (Faude-Koivisto & Gollwitzer, 2011) „Wenn-Dann-Plänen“ erarbeitet. Wenn möglich sollte er nicht zu schwierige, vorausschaubare Situationen auswählen, die zeitnah auf das Coaching folgen. Damit steigen die Chancen, dass der Klient die Situation erfolgreich meistert. Der Transfer-

Plan in den Alltag wird schriftlich erfasst. Für den „Situationstyp C“ muss sich der Klient sehr gut vorbereiten. Dies geschieht, indem er zunächst automatisierte, bisher unbewusste Impulse erkennen lernt. Mit etwas Erfahrung gelingt es ihm, beim Auftauchen dieser Impulse inne zu halten, die vorhandenen Ressourcen zu aktivieren und die darauf folgende Handlung bewusst zu steuern. Selbstverständlich braucht es einiges an Training und Übung, bis der Klient in diesen Situationen sein Verhalten bewusst erkennen, steuern und damit das alte, unbewusste Muster ersetzen kann. Am Ende dieser Phase ist der persönliche Ressourcenpool des Klienten weiter angereichert.

Phase 5: Integration und Transfer

In der letzten Phase wird dem Klienten empfohlen, soziale Ressourcen aus seinem Umfeld zu nutzen, um die Ziele zu erreichen. Es geht darum, dass er sein soziales Netz als Unterstützungshilfe so organisiert, dass er seine neuen Ziele in den Alltag transferieren kann.

ZRM® Coaching-Interventionen für die Persönlichen Erfolgsfaktoren

Im Kapitel 2.1.5 „Persönliche Erfolgsfaktoren der Führungskraft“ wurden die psychologischen und sachlogischen persönlichen Erfolgsfaktoren erläutert. Es stellt sich nun die Frage, wie diese Faktoren im Sinne von Kompetenzen und Ressourcen durch Interventionen mit dem ZRM® Modell unterstützt sowie entwickelt werden können. Die Interventionen sollten nach der Analyse der Resultate aus der Standortbestimmung (PSI Testresultate) bestmöglich „orchestriert“ werden. Da viele Grundlagen und Vorgehen des ZRM® dem hypnosystemischen Konzepten und Modellen von Gunther Schmidt (siehe auch Kap.2.3.4) ähnlich sind, sollten die Interventionen beider Konzepte auf die individuellen Bedürfnisse des Klienten angepasst werden können. Beispiele von Interventionen sind im Anhang 6 Seite 77 aufgelistet.

2.3.5 Evaluation

E. Lippmann (2009, S. 45 - 46) nennt im Zusammenhang mit der „Evaluation von Coaching Prozessen“ in Anlehnung an (König & Volmer, 2002, S. 179 ff) „fünf Formen der Evaluation“, welche auch für das Coaching des Selbstmanagement von Führungskräften adaptiert werden können:

1. **Ziel-Evaluation (konnten Ziele erarbeitet werden und wurden sie erreicht?)**:
   - Konnten im Coaching Prozess zweckdienliche und sinnvolle Ziele erarbeitet werden?
   - Gab es „Restriktionen“ und konnten sie mit Hilfe der Selbstorganisation des Klienten umgangen werden?
2. **Input Evaluation (Kosten- und Zeitaufwand)**
   - Wie viele Coaching Sitzungen wurden vereinbart und durchgeführt?
   - Wie viel Zeit wurde aufgewendet?

- Welche Kosten wurden verrechnet?

3. **Prozess Evaluation (Themen, Verlauf, Beurteilung des Prozess durch Klient und Coach)**
   - Welche Themen wurden bearbeitet?
   - Wie gut waren die Hypothesen des Coaches?
   - War die Wahl der Methoden und Interventionen zielführend?
   - Wie beurteilen Klient und Coach, wie der Prozess verlief?
   - Welche Lernfelder hat der Coach für sich erkannt?
4. **Output Evaluation:**
   - Wie beurteilen Klient und Coach, was als Ergebnis rausgekommen ist?
   - Konnten im Coaching Prozess zweckdienliche Ziele erreicht werden? Was half?
5. **Outcome Evaluation:**
   - Welches waren die Auswirkungen des Coachings für den Klienten? Woran haben er und sein Heimatsystem gemerkt, dass das Ziel erreicht wurde?
   - Gab es ungünstige Auswirkungen? Welche?
   - War das Ergebnis nachhaltig?

Aus Sicht des Autors sollte bei der Evaluation der Fokus auf die qualitativen Ergebnisse gelegt werden. Quantitative Betrachtungen sind eher schwierig und aus eigener Erfahrung des Autoren nur wenig nutzenbringend.

3 PRAXISFELD: ANWENDUNG IN DER BERATUNGSPRAXIS

Um die in den Kapitel 2 beschriebenen Fakten und theoretischen Erkenntnisse in der Praxis zu prüfen, habe ich drei Beratungsmandate näher untersucht:

- Fallbeispiel Nr. 1: **„Dringende Transformation eines Unternehmens im Finanzdienstleistungssektor“** (Führungsrolle von „oben nach unten“)
- Fallbeispiel Nr. 2: **„Transformation eines Unternehmens in der Technologiebranche“** (Führung von oben nach unten“)
- Fallbeispiel Nr. 3: **„Führung in einem Verband im Sozialbereich“** (Führung von „unten nach oben“)

3.1 Beratungs- bzw. Beraterverständnis

Für mich bedeutet Coaching, dass ich Führungskräfte und Menschen aus dem privaten Umfeld über einen begrenzten Zeitraum als professionelle Dienstleistung ganzheitlich auf ihrem Lebensweg begleite. Wir haben dabei zusammen die Möglichkeit, als schwierig empfundene berufliche und private Situationen zu bearbeiten. Der Klient sucht neue Wege und verankert

die neuen Verhaltensweisen in seinem Alltag. Wir reisen in mehreren Etappen und ich unterstütze meine Klienten dabei humorvoll, wertschätzend und mit kreativen Fragen. Mit dem Ziel, mit eigenen Kräften dahin zu gelangen, wo sie hin wollen. Wir richten deshalb die Aufmerksamkeit des Klienten auf sein Ziel. Diese Betrachtungsweise eröffnet ihm neue Energien und Kräfte, welche das Fundament für seine Weiterentwicklung bilden.

3.2 Fallbeispiel Nr. 1

3.2.1 Kontext

P.B. ist weiblich, 55 Jahre alt und arbeitet als Führungskraft für ein mittelgrosses Finanzunternehmen. Aktuell sind im Unternehmen hohe wirtschaftliche Herausforderungen zu bewältigen: Die Margen sinken bei niedrigerem Geschäftsvolumen und sinkenden Gewinnen. Aus diesen Gründen wurde nun intern ein umfassendes Transformationsprojekt gestartet. P.B. fühlt sich wegen ihrem Vorgesetzten und der ungenügenden Leistung ihres Teams stark unter Druck. Sie und ihr Team erreichten die für das letzte Halbjahr gesetzten Ziele nicht. Zuviel Arbeit bleibt jeweils bei P.B. selbst hängen, weil einige ihrer Mitarbeitenden im Team den gestiegenen Anforderungen der letzten Zeit nicht mehr genügen. Der Vorgesetzte verlangt von ihr, dass sie ihr Team reorganisiert. Sie soll einen Teil ihrer Mitarbeitenden durch Leute mit besserem Knowhow ersetzen. P.B. beschäftigt zudem, dass einige Mitarbeiter ihren Freiraum nicht nutzen, den sie erhalten. Jeder Arbeitsschritt muss genau vordefiniert werden. Auch die Motivation der jüngeren Mitarbeiter lässt zum Teil sehr zu wünschen übrig.

P.B. kommt mit der aktuellen Situation nicht zurecht, fühlt sich sehr im Ungewissen und eingeengt. Sie fühlt sich in einer Zwickmühle. Einerseits will sie die Anforderungen ihres Vorgesetzten erfüllen und andererseits fühlt sie sich irgendwie nicht in der Lage, Mitarbeiter mit ungenügenden Leistungen zu entlassen.

3.2.2 Ablauf der Beratung (Ebene 1)

Übersicht der Beratungssitzungen

Sitzungen	Inhalt
1. Sitzung	Vorbesprechung, Klärung der Zuweisungsdynamik und Vorgehen
2. Sitzung	Besprechung der PSI Testresultate
3. Sitzung	Auftragsklärung und Motto-Ziel entwickeln
4. Sitzung	Fantasiereise in die Lösungszukunft, Analyse der Lösungsvergangenheit, Ambivalenz-Coaching und „Wenn – dann – Plan“
5. Sitzung	Evaluation und Abschluss

Abbildung 3-1: Übersicht der Beratungssitzungen Fallbeispiel Nr. 1

1. Sitzung: Vorbesprechung, Klärung der Zuweisungsdynamik und Vorgehen

Ablauf des Coachings

Mir sitzt eine aufgeweckte, sympathische und aufgeschlossen wirkende Dame gegenüber. Obwohl sie sich in Schwierigkeiten fühlt, will sie ihre Situation anpacken. Es liegt mir am Herzen, dass ich mich auf sie einlassen kann, sie und ihre Situation anerkenne und wertschätze. Wir besprechen zuerst im Sinne von Produktinformationen, mit welchen Konzepten und Methoden ich im Coaching üblicherweise arbeite. Ich möchte da ganz transparent sein. Danach besprechen wir das Anliegen von P.B. Sie möchte die gewünschte Transformation ihres Teams umsetzen können und als erstes einen ihrer Mitarbeiter mit Wertschätzung und Empathie entlassen können. Er soll sich trotz der Stresssituation würdevoll behandelt fühlen. Zudem prüfen wir die Zuweisungsdynamik, d.h. die Auswirkungen des Coachings auf P.B. und ihr Umfeld. Ich schlage ihr deshalb vor, dass wir zusammen am Flipchart die verschiedenen Personen aufzeichnen und analysieren, welches aus Sicht von P.B. deren Interessen und Bedürfnisse im Hinblick auf das Coaching sein könnten. Dabei gehen wir auf die Beziehung zu ihr nahe stehenden Personen ein: Ihren Vorgesetzten, die Mitarbeiter ihres Teams, Kollegen in der Firma, ihren Lebenspartner und andere wichtige Personen. Zu beachten ist zudem die Beziehungsgestaltung zwischen diesen Personen im Umfeld. P.B. kommt dabei zu folgenden Erkenntnissen:

- Ihr Lebenspartner unterstützt sie tatkräftig und begrüsst dieses Coaching.
- Ihrem Vorgesetzten vertraut sie momentan nicht und möchte ihn deshalb zurzeit nicht über das Coaching informieren.

- Ihre Mitarbeiter spüren, dass P.B. unter Druck steht und ihr Vorgesetzter neben besseren Resultaten auch Veränderungen im Team fordert. Sie tauschen sich darüber aus. Einzelne können aufgrund ihrer Fähigkeiten die erhöhten Anforderungen nicht bewältigen, fühlen sich dadurch selbst unter Druck und haben Angst. P.B. möchte auch ihnen zur Zeit nichts über das Coaching erzählen.
- Ihre Kollegen im Geschäft fühlen sich auch massiv unter Druck. „Operationelle Hektik“ ist an der Tagesordnung. Es gibt viele Konkurrenzsituationen und deshalb ist die Zusammenarbeit schwieriger geworden. P.B. spürt diese Auswirkungen sehr.

Aufgrund der Erkenntnisse sind im Augenblick in Bezug auf das Coaching keine Loyalitätskonflikte erkennbar.

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

Wir einigen uns darauf, das Contracting erst nach der Standortbestimmung mit dem PSI Test (siehe Kapitel 2.3.2) vorzunehmen. Ich erläutere ihr die Grundidee der PSI Theorie nach Prof. Julius Kuhl und des Tests. Wir vereinbaren vorerst drei weitere Sitzungen und dass P.B. zuhause den PSI Diagnostik Test absolviert.

2. Sitzung: Besprechung der PSI Testresultate

Ablauf des Coachings

Wir setzen uns ausführlich mit den Resultaten des PSI Tests auseinander und P.B. kann für sich und ihr Erleben einige Plausibilisierungen vornehmen (siehe Details der Resultate in den Anhängen 7 und 8 Seite 79 - 80):

- Soziale Beziehungen sind der wichtigste „Treibstoff“ in ihrem Leben. Sie möchte mit anderen Menschen zusammen sein, tragfähige und verlässliche Beziehungen pflegen. Sie geht spontan auf Menschen zu. Sie will sich für alle Menschen einsetzen.
- Sie denkt oft viel nach und benötigt entsprechend Zeit, um ihre Ziele in Handlung umzusetzen. Sie hat auch Mühe, aus Zielen genaue Pläne zu erstellen und daraus Aufträge abzuleiten. Konzeptionelle Arbeit liegt ihr nicht. Sie geht lieber pragmatisch vor.
- Oft lebt sie mit Zwickmühlen, wenn sie als Führungskraft Entscheide ihres Managements umsetzen muss, zu denen sie selbst nicht stehen kann.

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

Zum Abschluss dieser „Auslegeordnung“ bitte ich P.B., die Erkenntnisse aus dem PSI Test bis zu unserem nächsten Coaching-Gespräch zu prüfen. Sie soll sich auch überlegen, was ihr heute schon gelingt. Aus meiner Sicht betrachte ich P.B. als „Kundin“ (de Shazer, 2012,

S. 104 - 106). Sie möchte „das Heft“ selbst in die Hand nehmen und in ihr Problemerleben verändern. Dies auch im Bewusstsein, dass sie Restriktionen ausgesetzt sein könnte.

3. Sitzung: Auftragsklärung und Motto-Ziel entwickeln

Ablauf des Coachings

Was soll in unserer Zusammenarbeit an Gewünschtem herauskommen? Für P.B. ist das Coaching erfolgreich, wenn sie einen Weg gefunden hat, in wertschätzender, empathischer Weise und sich ruhig fühlend den Mitarbeiter über seine Entlassung informieren zu können. Der Mitarbeiter soll sich als würdig behandelt fühlen. Wir wollen in dieser Coaching-Sitzung zuerst auf der Haltungsebene von P.B. arbeiten, um die Voraussetzungen für die wertschätzende Umsetzung ihres Zieles zu schaffen.

Zielbesprechung und themenspezifische Bildwahl (gemäss ZRM®) und Motto-Ziel

In dieser Sitzung wollen wir nun über das Ziel von P.B. sprechen. Wir richten das Augenmerk auf die Wertschätzung. Was versteht P.B. darunter, wenn sie sich wertschätzend gibt? Sie versteht darunter eine persönlich positive Haltung dem Menschen gegenüber. Im Vordergrund steht, an das Gute zu glauben und dem Mitmenschen mit Würde und Respekt zu begegnen. Sie möchte in diesem Sinne klar trennen zwischen dem Mitarbeiter und seinen Leistungen. Wir wollen anhand der ZRM® Methodik (Storch, 2015) als erstes daran arbeiten, mit welcher Haltung sie ihr Führungsthema angehen kann. Ich bespreche mit ihr das ressourcenorientierte Selbstmanagement auf drei Ebenen „Haltung“, „Selbstreflektion“ und „Selbstentwicklung“ und dass wir dies mit der ZRM® Methodik unterstützen können. Ich erkläre ihr auch das Prinzip des ZRM® Modells und den sogenannten (Krause, et al., 2011 S. 63 - 66) „Rubikon-Prozess“. Wir gehen für die Bildwahl, den Ideenkorb und das Motto–Ziel vor, wie im Kapitel „Das Zürcher Ressourcen Modell von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause“ auf Seite 25 ff. beschrieben: P.B wählt zwei Bilder aus der ZRM Bildkartei: (Krause, et al., 2010) „Der Löwe“ und „Die Fussballspielerin“.

- Sie bildet wichtige Assoziationen mit positiven „somatischen Markern“ gemäss Bewertung auf der Affektbilanz. Danach formuliert sie Sätze in Richtung Motto-Ziel bzw. Haltungsziel mit Begriffen wie: Übersicht, bedacht, kraftvoll, liebevoll, Macht, Volltreffer, fit, gezielt, Sieg, positive Energie, Präsenz.
- Schlussendlich entscheidet sich P.B. für das Motto: „Liebevoll und mit Übersicht schiesse ich das Siegestor“ … es passt!

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

Wir vereinbaren, dass wir uns an der nächsten Sitzung auf der Grundlage des erarbeiteten Haltungsziels über das gewünschte Verhalten bei der Entlassung des Mitarbeiters unterhal-

ten möchten. P.B. macht sich auf die nächste Besprechung noch auf die Suche von materiellen und immateriellen die Erinnerungshilfen, um ihr Motto-Ziel im Alltag zu verankern.

4. Sitzung: Fantasiereise in die Lösungszukunft, Analyse der Kompetenzvergangenheit und erarbeiten eines „Wenn-Dann-Plans“

Ablauf des Coachings

Wir ziehen zuerst Bilanz darüber, was seit dem unserem letzten Gespräch geschehen ist. Sie hat ihre Erinnerungshilfen installiert und ihr Motto-Ziel gefällt ihr. Sie fühlt sich allerdings nicht immer gleich in ihrer Kraft. In Situationen mit ihren Bekannten fühlt sie sich kraftvoll wertschätzend und empathisch, im Geschäft gelingt ihr das nur gelegentlich. Die somatischen Marker scheinen nicht in jeder Situation ganz stabil zu sein.

Wir vereinbaren, nun eine Fantasiereise in die Lösungszukunft zu unternehmen. Ich bitte P.B. zu beschreiben, woran sie merkt, dass sie in wertschätzender Weise und ruhig und mit der Präsenz aller Sinne die Entlassung ausgesprochen und ihr Bestes gegeben hat. Ich unterstütze sie dabei, in dem ich ihr die Erlebnisse in verschiedenen Dimensionen wie Gefühle, Beziehungen, Gerüche, Geräusche, Nähe- Distanzerleben, Zeiterleben etc. erfrage und auf dem Flipchart dokumentiere. Ein besonderes Augenmerk richten wir dabei auch auf das Thema Wertschätzung. Ich verwende dabei das Gedankengerüst aus (Schmidt G. , 2013, S. 62-63). Ich versuche dabei auch, die Zukunftsbeschreibung für P.B. in tieferer Stimmlage in die Gegenwart zu transformieren. Beispiel: „Verstehe ich dich richtig, du spürst, wie die Wärme durch deinen Körper strömt und sich dabei ein entspanntes Gefühl entwickelt….“.

Als nächsten Schritt erforscht P.B. ihre Kompetenzvergangenheit nach Situationen, wo sie schon eine ähnliche Situation erlebt und im gewünschten Sinne hat gestalten können. Sie erinnert sich noch gut an ein schwieriges Gespräch mit einem Abteilungsleiter. Sie hatte es vor einem Jahr aus ihrer Sicht erfolgreich gestalten können. Sie hat sich schon vor der Gesprächssituation Gedanken gemacht, mögliche Fragen des Gegenübers überlegt und Antworten darauf gesucht. Zudem hat sie eine Stunde vorher noch einen Spaziergang absolviert. Während dem Gespräch sass sie in aufrechter Körperhaltung, atmete regelmässig und fokussierte sich stark darauf, was sie hörte und welche Mimik und Bewegungen sie erkennen konnte. Wir erarbeiten daraus einen sogenannten (Storch et al. 2016, S. 194 - 206) „Wenn–Dann–Plan“ für eine schwierige, vorhersehbare Situation (Typ B). Sie wollte die Entlassung die nächste Woche aussprechen. Sie malte sich die Situation in allen Facetten aus und beschrieb den Plan. Besonderes Augenmerk richteten wir auch auf mögliche aufkommende Impulse bei P.B. und wie sie dabei wertschätzend und empathisch mit sich selbst die Auswirkungen meistern kann. Sie versucht auch, im Sinne einer „Problemlösungsgymnastik“ die optimale Körperkoordination für das Gespräch auszuprobieren.

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

P.B. fühlt sich gestärkt und möchte das Entlassungs-Gespräch die nächste Woche durchführen. Sie wird vorher ihren „Wenn-Dann-Plan“ mit allen Sinnen und körperlich mehrmals üben.

5. Sitzung: Evaluation und Abschluss

Evaluation und Abschluss

P.B. hat das Entlassungsgespräch mit ihrem Mitarbeiter wie geplant geführt. Sie fühlte sich dabei konzentriert und etwas aufgeregt. Trotz der schwierigen Situation gelang es ihr, wertschätzend und mit empathischen Fragen wahrzunehmen, was der Mitarbeiter denkt, wie er die Situation bewertet und welche Schlüsse er daraus zieht. Auf der anderen Seite konnte sie aber auch ihre Rolle als Vorgesetzte wahrnehmen, die Gründe sachlich erläutern und den Ablauf des Gespräches steuern. Sie fühlt sich sichtlich erleichtert, dass ihr Vorhaben gut gelungen ist. Für sie ist der Auftrag damit erfüllt. Ich gratuliere ihr herzlich und führe mit ihr die Evaluation des Coachings durch. Wir basieren dabei auf den in Kapitel 2.3.5 aufgeführten Fragestellungen. Details der Bewertung dazu siehe Kapitel 5.1.1..

3.2.3 Eingesetzte Methoden und Interventionen (Ebene 2)

Beratungsstrategien, Methoden und Interventionen

Die nachfolgende Darstellung zeigt die in diesem Fallbeispiel definierten Beratungsstrategien, die dabei eingesetzten Methoden und Interventionen.

Sitzung Nr.	Beratungsstrategie / Vorgehen	Eingesetzte Methoden	Verwendete Interventionen
1	▪ Anliegen der Klientin besprechen ▪ Produktinformationen / Vorgehensweisen im Coaching und Rahmenbedingungen ▪ Provisorische Vereinbarung betreffend Auftrag, den ersten Sitzungen und die kommerzielle Aspekte. ▪ Die Dynamik des Zuweisungskontextes	▪ Hypnosystemisches Coaching	• Pacing • Etablieren Beratungs- und Heimatsystem • Klärung der Zuweisungsdynamik • Lösungsverschreibung
2	▪ Resultate des PSI Test reflektieren, Motive sowie Ressourcen erkennen. ▪ Ideen besprechen, wo die Herausforderungen liegen.	▪ PSI Diagnostik	• Pacing • Persönlichkeits Diagnostik • Affektbilanz ermitteln • Behandlung als "Kundin" • Lösungsverschreibung
3	▪ Definitive Ziel -und Auftragsklärung ▪ Motto-Ziel erarbeiten ▪ Lösungsfindung	▪ ZRM ▪ Hypnosystemisches Coaching	• Pacing • Beratungssystem, Ziel + Auftrag • zirkuläre Fragen • Auswahl von ZRM Bilderkartei • Lösungsverschreibung
4	▪ Umsetzung des Verhaltensziels	▪ ZRM ▪ Hypnosystemisches Coaching	• Pacing • Fantasiereise in Lösungszukunft • Analyse Lösungsvergangenheit / Ausnahmen im Problemerleben • Einstreutechnik, zirkuläre Fragen • Arbeiten gemäss „Situationstyp B" „Wenn – Dann Plan" • Lösungsverschreibung
5	▪ Abschluss		• Pacing • Evaluation • Abschluss

Abbildung 3-2: Beratungsstrategien, Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 1

Die wichtigsten Beratungsthemen, Methoden und Interventionen sind nachfolgend als Interventionsarchitektur zusammengefasst:

Intervention	Sitzung	Auswirkungen / Ebene
Pacing (Grinder & Bandler, 1985)	1 - 5	• Veränderungsbedürfnisse von P.B. gewürdigt • Ich habe Ja-Haltung bei P.B. erzeugen können
Etablieren Beratungs- und Heimatsystem	1, 3	Grundlagen für Coaching gelegt, erste Schritte bestimmt. Def. Auftragsklärung erfolgte in Sitzung Nr. 3
Klärung der Zuweisungsdynamik (Schmidt, 2013, S. 100)	1	Analyse des Heimatsystems von P.B. in Bezug auf Interessen betreffend dem Coaching Mandat. Prüfung von Loyalitätskonflikten
PSI Persönlichkeitsdiagnostik durchführen (Kuhl & Alsleben, 2009)	2,3	Aussagen zu bewussten sowie unbewussten Motiven, Persönlichkeitsfunktionen und Selbststeuerungskompetenzen.
Motto-Ziel inkl. Bildwahl von ZRM Bilderkartei (F. Krause & M. Storch, 2010**)**	3	• Bilder nacheinander ausgelegt, ergab gute Fokussierung • P.B. hat zwei Bilder „Löwe" und „Fussballspielerin" ausgewählt, unbewusste Bedürfnisse ermittelt. • Somatische Marker waren nicht stabil
Affektbilanz ermitteln (doppelte Skala) (Krause, et al., 2010) (Storch, 2015)	2,4	• Bewerten der „Dessert-Wörtli" • Grundlage für die Erarbeitung des „Motto-Ziel" • Verständlich / nachvollziehbar für Klientin
Fantasiereise in die Lö-	4	• Sinne und Körper auf Zielerleben fokussiert.

sungszukunft (Schmidt G. , 2013, S. 62,63)		• Muster von Lösungserleben erarbeitet.
Analyse der Lösungsvergangenheit / Ausnahmen im Problemerleben (Analyse der Lösungsversuche) (Schmidt G. , 2012)	4	• Gelungenen Lösungsversuche analysiert, Ressourcen und Kompetenzen herausgearbeitet. Erfahrungen aus schwierigen Gesprächen. • War gute Grundlage, um „Wenn-Dann-Plan“ zu erarbeiten
Einstreutechnik (Schmidt, 2013) (Schmidt G. , 2012)	4	Zukunftsbild aus der Reise in die Lösungszukunft in die Gegenwart „transformiert“. Hat das Gegenwartserleben gestärkt.
Zirkuläre Fragestellungen (div.)	1 - 5	War gutes Hilfsmittel, um die systemischen Aspekte wie z. Bsp. Auswirkungen herauszuarbeiten. War ebenso sinnvoll, um das Selbstmanagement - Denken auf den drei Ebenen Haltung, Reflexion und Verhalten zu unterstützen.
Arbeiten gemäss Ansatz „Situationstyp B“, „Wenn-Dann-Plan“ (Krause, et al., 2011)	4	• Vorhersehbare schwierige Situation „Entlassungsgespräch“ detailliert analysiert und geeignetes Denken, Fühlen, Verhalten erarbeitet. • P.B. konnte den Plan umsetzen.
Lösungsverschreibungen nach jeder Sitzung	1 - 5	P.B. reagierte positiv auf die Aufgaben, welche sie zwischen den Coaching Sitzungen zu erledigen hatte. Die stärkte ihre Selbstständigkeit und ihr Selbstwertgefühl.
Reflektieren der Resultate der letzten Coaching Sitzung zu Beginn jeder Sitzung	1 - 5	• Hielt P.B. zwischen den Sitzungen aktiv, sie war immer sehr gut vorbereitet. • Reflexion war immer ein guter Start ins neue Gespräch.

Abbildung 3-3: Eingesetzte Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 1

3.3 Fallbeispiel Nr. 2

3.3.1 Kontext

C.M. arbeitet seit 28 Jahren im mittleren Management einer amerikanischen Technologiefirma in seiner Rolle als Führungskraft. Einmal mehr steht das Unternehmen vor einer grösseren Transformation: Die Firma will sich neu „erfinden“. Die vielen Veränderungsprozesse machen C.M. zu schaffen. Dazu kommen jetzt noch die Resultate einer anonymen Mitarbeiterumfrage seines Teams. Er bekam einige für ihn sehr unerfreuliche Rückmeldungen:

- Die Mehrheit der Mitarbeitenden beurteilt die Beziehung zu ihm als sehr distanziert und nicht besonders vertrauensvoll.
- Er wirkt den Mitarbeitenden gegenüber als sehr verschlossen und nicht „greifbar“.
- Er scheint kein spürbares Interesse an den Menschen selbst zu zeigen. Das einzige was C.M. offenbar interessiert, sind die Resultate und Arbeitsergebnisse.

3.3.2 Ablauf der Beratung (Ebene 1)

Übersicht der Beratungssitzungen

Sitzungen	Inhalt
1. Sitzung	Vorbesprechung, Klärung der Zuweisungsdynamik und Vorgehen
2. Sitzung	Besprechung der PSI Testresultate
3. Sitzung	Auftragsklärung und Motto-Ziel entwickeln
4. Sitzung	Fantasiereise in die Lösungszukunft, Analyse der Lösungsvergangenheit, Ambivalenz-Coaching und „Wenn – dann – Plan“
5. Sitzung	Evaluation und Abschluss

Abbildung 3-4: Übersicht der Beratungssitzungen Fallbeispiel Nr. 2

1. Sitzung: Vorbesprechung, Klärung der Zuweisungsdynamik und Vorgehen

Ablauf des Coachings

Ich sitze einem sympathisch wirkender Mann Mitte Fünfzig gegenüber. Ich informiere ihn im Sinne von Produktinformationen, wie und mit welchen Methoden ich im Coaching arbeite. C.M spricht über sein Anliegen. Er möchte über sein Verständnis von Führung nachdenken, sein Verhalten überprüfen und verbessern. Danach besprechen wir die Zuweisungsdynamik, um die Auswirkungen des Coachings auf C.M. und sein Umfeld zu prüfen. Er überlegt sich die Interessen und Bedürfnisse der verschiedenen Personen im Hinblick auf sein Coaching. Wir betrachten auch die Beziehungsgestaltung zwischen diesen Personen. C.M. kommt zu folgenden Erkenntnissen (siehe dazu auch Anhang 9 Seite 82) :

- Aufgrund seiner Probleme im Geschäft ist seine Frau sehr um ihn besorgt. Sie begrüsst dieses Coaching sehr und hofft, dass sich C.M. bald besser fühlt.
- Von seinem Vorgesetzten fühlt er sich sehr unter Druck gesetzt. Er erwartet von C.M. umgehende Massnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit. C.M. möchte ihn nicht über das Coaching informieren.
- Seitens der Mitarbeiter glaubt er eine hohe Erwartungshaltung zu spüren. Nach der Umfrage und dem Feedback erwarten sie, dass sich C.M. verändert oder ersetzt wird. Er möchte auch sie vorläufig nicht über das Coaching orientieren. Möglicherweise haben einzelne Mitarbeitende bereits mit dem Vorgesetzten von C.M. gesprochen. Das könnte eine schwierige Konstellation werden.

Aufgrund der oben aufgeführten Erkenntnisse sind im Moment für das Coaching keine Loyalitätskonflikte erkennbar.

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

Wir einigen uns darauf, den definitiven Auftrag erst nach der Standortbestimmung mit der PSI Diagnostik (gemäss Kapitel 2.3.2) zu klären. Ich führe ihn in das Thema PSI ein und erkläre ihm erläutere ihm die Prinzipien der PSI Theorie nach Prof. Julius Kuhl und des damit verbundenen Tests. Wir vereinbaren vorerst nur drei weitere Coaching-Gespräche.

2. Sitzung: Besprechung der PSI Testresultate

Ablauf des Coachings

Wir ziehen zuerst Bilanz darüber, was seit dem unserem letzten Gespräch geschehen ist. Weiter setzen wir uns im Detail mit den PSI Testresultaten auseinander:

- Bei der Motivausprägung sind Macht und Leistungsbestreben seine gewichtigsten und bevorzugten Herangehensweisen. Sie sind sein „Treibstoff“ im Alltag. Er liebt spannende Herausforderungen. Allerdings ist sein Zugang zum Extensionsgedächtnis, seinem „Selbst“ offenbar verhindert. Gefühle zu spüren fällt ihm eher schwer.
- Bei der Analyse der Motivstärken fällt auf, dass er bei dem Macht- und Leistungsstreben im unbewussten Bereich einiges tiefer liegt als im bewussten. Das deutet auf Energieverlust hin, was zum Beispiel durch unterschiedliche Rollenverständnisse entstehen kann.
- Beim Beziehungsmotiv scheint der Umsetzungsstil schwierig zu sein. Er fühlt sich in sozialen Beziehungen nicht wertschätzend, authentisch und empathisch. Andere Menschen sind ihm nicht so wichtig. Er ist gerne bei Gelegenheit mit anderen Menschen zusammen. Wenn es drauf an kommt traut er aber lieber seiner Erfahrung.
- Bei den Selbststeuerungskompetenzen sind die Werte eher tief. C.M. empfindet zurzeit eine hohe Belastung und Stress. Die Selbstbestimmung scheint sehr reduziert zu sein.

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

Zum Abschluss unseres Gespräches bitte ich C.M., über seine Erkenntnisse aus den Resultaten des PSI Tests und seine Sicht des Problemerlebens bis zu unserem nächsten Coaching-Gespräch nachzudenken. Interessant ist auch zu wissen, was ihm heute schon gelingt in seiner Führungsarbeit. C.M. fühlt sich zufrieden damit, was wir im heutigen Gespräch erreicht haben. Aus meiner Sicht verhält sich C.M. wie ein „Kunde“ (de Shazer, 2012, S. 104 - 106).

3. Sitzung: Auftragsklärung und Motto-Ziel entwickeln

C.M. hat sich seit unserer letzten Sitzung nochmals intensiv mit den Resultaten des PSI Tests auseinander gesetzt. Ebenso dachte er über seinen Auftrag und das Ziel nach. Für ihn ist das stimmig.

Ablauf des Coachings

Was soll in unsere Zusammenarbeit an Gewünschtem herauskommen? Nach den kritischen Feedbacks seiner Mitarbeiter möchte er intensiv über sein Verständnis von Führung nachdenken, sein Verhalten überprüfen und verbessern. Es ist sein Ziel, dass sich bei der nächsten Umfrage in drei Monaten der Zufriedenheitsindex seines Teams (von vorher 50%) auf 70% erhöht hat. Wir möchten das Führungsthema zuerst auf der Haltungsebene von C.M. erarbeiten und danach die Selbstentwicklung in die Lösungszeit beachten.

Themenspezifische Bildwahl (gemäss ZRM®) und Motto-Ziel

Nachdem wir den Auftrag geklärt haben, möchten wir zusammen anhand der ZRM® Methodik (Storch, 2015) erarbeiten, mit welcher Haltung C.M. sein Führungsthema anpacken kann. Dabei sprechen wir zuerst über das dem ZRM® zugrunde liegende ressourcenorientierte Selbstmanagement, welches auf die drei Ebenen „Haltung“, „Selbstreflektion“ sowie „Selbstentwicklung“ einwirken kann und warum das für die Aufgabenstellung von C.M. Sinn macht. Weiter sprechen wir über die Prinzipien des ZRM® Modells mit dem sogenannten (Krause, et al., 2011 S. 63 - 66). „Rubikon-Prozess“. Um den Selbstzugang zu stärken, widmen wir uns zuerst den sogenannten „somatischen Markern“. C.M. überlegt sich, wo und wie er positive und negative Körpersignale über Gefühle, Atmung, Energien etc. wahrnimmt. Er zeichnet diese Marker auf benennt sie: „Skilift“, „Windmühle“, „Stabilo“, „Diffusor“, „Blockadorr“ etc.. Als nächsten Schritt habe ich die Bilder der ZRM Bildkartei im Coaching - Raum ausgebreitet. C.M. hat die Aufgabe, eines oder mehrere Bilder auszuwählen, welche ihn zum Thema „Was heisst für mich Führung?“ passt und ihn über seine „somatischen Marker“ unmittelbar anspricht. C.M. entscheidet sich für ein Bild: (Krause, et al., 2010) „Die zwei Leoparden“. Wir verfahren methodisch wie im Coaching „Fallbeispiel Nr. 1“. C.M. wählt für sich das Motto: **„Ich fahre auf der Achterbahn meines Lebens und höre auf mein Herz“.**

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

Wir vereinbaren, dass wir an der nächsten Sitzung uns auf der Grundlage des Motto-Ziels über das gewünschte Führungsverhalten unterhalten möchten. C.M. möchte bis dahin noch Erinnerungshilfen als Unterstützung für sein Motto-Ziel installieren. Dazu spielen wir vorerst gedanklich „Hänsel und Gretel“ und positionieren die Erinnerungshilfen entlang dem gesamten Tagesablauf von C.M.. Als Abschluss arbeiten wir noch nach dem Motto „So wie man geht, so geht es einem“ mit der (Schmidt G. , 2013, S. 114-116) „Problemlösungsgymnastik“, um das Embodiment für das neue Motto zu verankern. Dazu setzt sich C.M auf einen Stuhl und bildet seine Körperbewegungen, Laute, Gedanken, Empfindungen etc. aus dem Problemerleben nach und rekonstruiert nachher in derselben Weise das Lösungserleben gemäss seinem Motto. Ich bitte C.M., die Ergebnisse aus dem heutigen Gespräch bis zur nächsten

Sitzung durchzugehen. Dabei möchte er sein Motto in Erinnerung rufen, die Erinnerungshilfen zu „installieren“ und regelmässig die (Schmidt G. , 2013, S. 116) „Problemlösungsgymnastik“ durchführen.

4. Sitzung: Reise in die Lösungszukunft, Analyse der Kompetenzvergangenheit, Ambivalenz-Coaching und „Wenn–Dann–Plan“

Ablauf des Coachings

Als erstes unterhalten wir uns über das letzte Gespräch, das Motto-Ziel und die Erinnerungshilfen. C.M. findet sein Motto nach wie vor treffend und möchte dabei bleiben. Die Erinnerungshilfen hat er wie vereinbart erworben und „installiert“. Auch seine (Schmidt G. , 2013, S. 114) „Problemlösungsgymnastik“ hat er eintrainiert. Er fühlt sich so, wie wenn er bereits auf seiner Achterbahn fährt, auf und ab, spannend und voller Überraschungen. Im Geschäft gelingt ihm das allerdings noch nicht hinreichend. Das Umfeld da ist oft hektisch und die Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern empfindet er als angespannt.

Reise in die Lösungszeit

Ich frage C.M. wertschätzend: „Nehmen wir an, sie würden nach ihrem Motto ihr Team führen und der Zufriedenheitsindex bei ihren Mitarbeitenden wäre bei 70% angelangt; woran würden sie es merken?“ Wir arbeiten am Flipchart und er erzählt detailliert, wie ein Tag mit seinem gewünschten Führungsstil abläuft. Welches sind seine Handlungen, was nimmt er wahr (denkt, hört, riecht, sieht, seine Mimik etc.), wie interpretiert er seine Wahrnehmungen, welche Schlüsse zieht er daraus und was tut er? Mit zirkulären Fragen besprechen wir auch die Auswirkungen auf die Mitarbeiter, auf sein Umfeld und die Beziehungen in seinem Umfeld.

Fokus auf „Muster des Gelingens“ in der Kompetenzvergangenheit

Als nächsten Schritt begeben wir uns in die „Kompetenzvergangenheit“. Gibt es bei C.M. „Muster des Gelingens“? Er erinnert sich an einen ehemaligen Vorgesetzten, der sich ihm gegenüber sehr wertschätzend und emphatisch verhalten und bei ihm grosse Arbeitsmotivation und Freude ausgelöst hatte. Wir sprechen auch darüber, woran C.M. merkt, wenn er selbst sich wertschätzend und empathisch verhält. Welches wären die Auswirkungen auf seine Mitarbeiter?

Ambivalenz Coaching

Wieviel vom Gewünschten könnte stimmig sein und wieviel vom Ungewünschten wäre dabei eine hilfreiche Unterstützung? Im Sinne der Unterschiedsbildung vergleichen wir Erlebnisse und deren Auswirkungen von C.M. im Problem- und Lösungserleben (Details siehe Anhang

Nr. 10 Seite 83). Ich unterstütze ihn, indem ich versuche, die beiden Erlebnisdimensionen zusammen zum „Fliessen“ zu bringen. Die Grenze zwischen den beiden Erleben sollen sich möglichst ‚verflüchtigen‘ (Bamberger, 2010) (Schmidt, 2013). C.M. hat Mühe, die beiden Erleben in eine Balance zu bringen. Vor allem das Lösungserleben scheint ihm im Geschäft vorerst noch schwer umsetzbar.

Suchen nach „dritten Wegen“

Durch eine positive Konnotation meinerseits gewinnt C.M. die Erkenntnis, dass sein Problemerleben durchaus auch Positives mit sich bringt und als Kompetenz betrachtet werden kann. Auf der anderen Seite ist das Ziel sehr hoch gesteckt und kaum schnell erreichbar. C.M. sucht und findet einen dritten Weg, den er als ersten Schritt umsetzen könnte: Er möchte einen Teamanlass organisieren, um die Resultate der Mitarbeiterumfrage zu präsentieren, zu diskutieren und gemeinsam Massnahmen zu definieren. Im Anschluss darin möchte er zum Apéro einladen, um die Teamresultate des ersten Quartals zu würdigen. Als Grundlage für diesen ersten Schritt erarbeiten wir einen sogenannten (Storch et al. 2016, S. 194 - 206) „Wenn–Dann–Plan Typ B“ für eine schwierige, vorhersehbare Situation. C.M. plant den Mitarbeiteranlass in allen Dimensionen, über die Handlungen, Worte, Gefühle, Erleben und die Auswirkungen.

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

C.M. ist zufrieden, dass er eine Lösung für seinen nächsten, wichtigen Schritt gefunden hat. Er möchte den Teamanlass in den nächsten zwei Wochen durchführen. Wir vereinbaren, dass sich er sich intensiv darauf vorbereitet und seinen „Wenn-Dann-Plan“ mehrmals mit allen Sinnen und körperlich übt.

5. Sitzung: Evaluation und Abschluss

C.M. hat seinen geplanten Teamanlass durchführt. Er ist sehr gut gelungen. Die Mitarbeiter haben es geschätzt, dass er offen über die Kritikpunkte informierte und sie bei den besprochenen Massnahmen mit „ins Boot“ geholt hat. C.M. fühlte noch Distanz und achtete auf die eigenen Impulse. Das Gespräch empfand er als sachlich und gegenseitig wertschätzend. Beim Apéro gelang es ihm sogar, näheres über Hobbies und persönliche Interessen einiger seiner Mitarbeiter zu erfahren. Er fühlte sich nach dem Anlass einerseits sehr müde, andererseits jedoch sehr, sehr glücklich über diesen gelungenen ersten Schritt. Für ihn ist damit das Ziel des Coachings vorerst erreicht. C.M. möchte sich auf der Basis der Resultate des ersten Schrittes nun weiter mit dem Motto-Ziel im Sinn engagieren und neugierig Erfahrungen sammeln. Wir vereinbaren, dass er sich bei Bedarf wieder bei mir meldet. Ich beglückwünsche ihn herzlich zu diesem Entscheid und evaluiere mit ihm noch das Coaching. Wir

basieren dabei auf die in Kapitel 2.3.5 aufgeführten Fragestellungen. Details der Bewertung dazu siehe Kapitel 5.1.1..

3.3.3 Eingesetzte Methoden und Interventionen (Ebene 2)

Die nachfolgende Darstellung zeigt die in diesem Fallbeispiel definierten Beratungsstrategien, die dabei eingesetzten Methoden und Interventionen.

Sitzung Nr.	Beratungsstrategie / Vorgehen	Eingesetzte Methoden	Verwendete Interventionen
1	▪ Anliegen des Klienten besprechen ▪ Produktinformationen / Vorgehensweisen im Coaching und Rahmenbedingungen ▪ Provisorische Vereinbarung betreffend Auftrag, den ersten Sitzungen und die kommerzielle Aspekte. ▪ Die Dynamik des Zuweisungskontextes erarbeiten	▪ Hypnosystemisches Coaching	• Pacing • Etablieren Beratungs- und Heimatsystem • Klärung der Zuweisungsdynamik • Lösungsverschreibung
2	▪ Resultate des PSI Test reflektieren, Motive sowie Ressourcen erkennen. ▪ Ideen besprechen, wo die Herausforderungen liegen.	▪ PSI Diagnostik ▪ Hypnosystemisches Coaching	• Pacing • Persönlichkeits Diagnostik • Behandlung als "Kunde" • Lösungsverschreibung
3	▪ Definitive Ziel -und Auftragsklärung ▪ Motto-Ziel erarbeiten ▪ Embodiment	▪ ZRM ▪ Hypnosystemisches Coaching	• Beratungssystem, Ziel + Auftrag • Auswahl von ZRM Bilderkartei • Affektbilanz ermitteln, Pacing • „Problem- / Lösungsgymnastik" • Lösungsverschreibung
4	▪ Umsetzung des Verhaltensziels	▪ ZRM ▪ Hypnosystemisches Coaching	• Pacing • Fantasiereise in Lösungszukunft • Analyse Lösungsvergangenheit / Ausnahmen im Problemerleben • Ambivalenzcoaching • Suchen nach „dritten Wegen" • Einstreutechnik, zirkuläre Fragen • Arbeiten gemäss „Situationstyp B", „Wenn – Dann Plan" • Lösungsverschreibung
5	▪ Abschluss		• Pacing • Evaluation • Abschluss

Abbildung 3-5: Beratungsstrategien, Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 2

Die wichtigsten Beratungsthemen, Methoden und Interventionen sind nachfolgend als Interventionsarchitektur zusammengefasst:

Intervention	Sitzung	Auswirkungen / Ebene
Pacing (Grinder & Bandler, 1985)	1 - 5	• Veränderungsbedürfnisse von C.M. gewürdigt • Ich habe Ja-Haltung bei C.M. erzeugen können
Etablieren Beratungs- und Heimatsystem	1, 3	Grundlagen für Coaching gelegt, erste Schritte bestimmt. Def. Auftragsklärung erfolgte in Sitzung Nr. 3
Klärung der Zuweisungsdynamik (Schmidt, 2013, S. 100)	1	Analyse des Heimatsystems von C.M. in Bezug auf Interessen betreffend dem Coaching Mandat. Prüfung von Loyalitätskonflikten
PSI Persönlichkeitsdiagnostik durchführen (Kuhl & Alsleben, 2009)	2,3	Aussagen zu bewussten sowie unbewussten Motiven, Persönlichkeitsfunktionen und Selbststeuerungskompetenzen.

Somatogramm, Erkennen der somatischen Marker (F. Krause & M. Storch, 2010**)**	3	• Fördert die Wahrnehmung • Verbessert den Zugang zum Selbst • Hat C.M. neue Erfahrungen gebracht • Somatische Marker waren nicht stabil
Motto-Ziel, Bildwahl von ZRM Bilderkartei (F. Krause & M. Storch, 2010**)**	3	• Bilder nacheinander ausgelegt, ergab gute Fokussierung • C.M. hat ein Bild „zwei Leoparden“ ausgewählt, unbewusste Bedürfnisse ermittelt. Gute Balance. • Balance gelang im Geschäft nicht so gut
Affektbilanz ermitteln (doppelte Skala) (Krause, et al., 2010) (Storch, 2015)	3,4	• Bewerten der „Dessert-Wörtli“ • Grundlage für die Erarbeitung des „Motto-Ziel“ • Verständlich / nachvollziehbar für Klientin
Problemlösungsgymnastik: (Schmidt G. , 2013, S. 114-116)	3	• Embodiment, um das neue Motto zu verankern • Körperliche Erfahrungen des Problem- und Lösungserlebens • C.M. hatte etwas Mühe mit der Umsetzung
Fantasiereise in die Lösungszukunft (Schmidt G. , 2013, S. 62,63)	4	• Sinne und Körper auf Zielerleben fokussiert. • Muster von Lösungserleben erarbeitet.
Analyse der Lösungsvergangenheit / Ausnahmen im Problemerleben (Analyse der Lösungsversuche) (Schmidt G. , 2012)	4	• Gelungenen Lösungsversuche analysiert, Ressourcen und Kompetenzen herausgearbeitet. Erfahrungen aus schwierigen Gesprächen. • War gute Grundlage, um „Wenn-Dann-Plan“ zu erarbeiten
Unterschiede detailliert herausarbeiten, Erlebnis Inventur (Bamberger, 2010)	4	• Problem- und Lösungserleben bilanziert, Auswirkungen besprochen • Grenzen zwischen Ist-Situation und Ziel verflüchtigt, zum ‚ineinander-fliessen‘ gebracht • C.M hatte noch Mühe mit der Ambivalenz
Arbeiten gemäss Ansatz „Situationstyp B“, „Wenn-Dann-Plan“ (Krause, et al., 2011)	4	• Vorhersehbare schwierige Situation „Entlassungsgespräch“ detailliert analysiert und geeignetes Denken, Fühlen, Verhalten erarbeitet. • C.M. konnte den Plan umsetzen.
Einstreutechnik (Schmidt, 2013) (Schmidt G. , 2012)	4	Zukunftsbild aus der Reise in die Lösungszukunft in die Gegenwart „transformiert“. Hat das Gegenwartserleben gestärkt.
Zirkuläre Fragestellungen (div.)	1 - 5	War gutes Hilfsmittel, um die systemischen Aspekte wie z. Bsp. Auswirkungen herauszuarbeiten. War ebenso sinnvoll, um das Selbstmanagement - Denken auf den drei Ebenen Haltung, Reflexion und Verhalten zu unterstützen.
Lösungsverschreibungen nach jeder Sitzung	1 - 5	C.M. reagierte positiv auf die Aufgaben, welche sie zwischen den Coaching Sitzungen zu erledigen hatte. Die stärkte ihre Selbstständigkeit und ihr Selbstwertgefühl.
Reflektieren der Resultate der letzten Coaching Sitzung zu Beginn jeder Sitzung	1 - 5	• Hielt C.M. zwischen den Sitzungen aktiv, sie war immer sehr gut vorbereitet. • Reflexion war immer ein guter Start ins neue Gespräch.

Abbildung 3-6: Eingesetzte Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 2

3.4 Fallbeispiel Nr. 3

3.4.1 Kontext

D.M ist seit ca. drei Jahren Geschäftsführerin eines Verbandes im sozialen Bereich. Neben der Geschäftsführung für mehrere Dutzend Unternehmen als Verbandsmitglieder bedient sie auch den Vorstand des Verbandes, der aus neun Mitgliedern gebildet wird. Die bisherige direkte Vorgesetzte von D.M. ist die Präsidentin des Vorstandes. Sie wird von D.M. als sehr wertschätzende, empathische und authentische Person geschätzt. Die Präsidentin zieht sich altershalber aus dem Vorstand zurück. Aus diesem Grund wurde an der letzten Generalversammlung des Verbandes eine neue Präsidentin gewählt. Für D.M. bedeutet dies, dass sie eine neue Vorgesetzte bekommt. Sie hat schon mehrere Gespräche mit der designierten Vorgesetzten geführt. Aus der Sicht von D.M. dient ihr die neue Aufgabe im Vorstand als politisches Sprungbrett. Ihre Ambitionen sind damit deutlich different zu denjenigen ihrer Vorgängerin. Die ersten Gespräche führten bei D.M. zu einer starken Verunsicherung. Sie befürchtet, dass die Grundhaltung ihrer zukünftigen Vorgesetzten nicht von denselben Werten genährt wird und sie sich deshalb auch anders verhalten könnte. D.M. ist deshalb sehr besorgt über die Situation und die Auswirkungen auf ihre Zukunft.

3.4.2 Ablauf der Beratung (Ebene 1)

Übersicht der Beratungssitzungen

Sitzungen	Inhalt
1. Sitzung	Vorbesprechung, Klärung der Zuweisungsdynamik und Vorgehen
2. Sitzung	Besprechung der PSI Testresultate
3. Sitzung	Auftragsklärung, Fantasiereise in die Lösungszukunft, Arbeit mit dem inneren Team und Suche nach dritten Wegen
4. Sitzung	Evaluation und Abschluss

Abbildung 3-7: Übersicht der Beratungssitzungen Fallbeispiel Nr.3

1. Sitzung: Vorbesprechung, Klärung der Zuweisungsdynamik und Vorgehen

Ablauf des Coachings

Mir sitzt eine charmante Dame Anfang Fünfzig gegenüber. Sie wirkt sehr sympathisch und aufgeweckt. Obwohl sie sich nicht gut fühlt, will sie ihr Problemerleben in die Hand nehmen und sich damit auseinandersetzen. Ich begegne ihr mit Herzlichkeit. Gerne lasse ich mich mit Anerkennung und Wertschätzung auf sie ein. Im Sinne von Produktinformationen informiere

ich sie zuerst über meine Vorgehensweisen und Konzepte im Coaching. Als nächstes besprechen wir ihr Anliegen.

Falls sich ihre Befürchtungen bewahrheiteten, würde das für D.M. vermutlich zu grossen Veränderung führen. Für sie sind die von ihrer bisherigen Vorgesetzten gepflegten Umgangsweisen der Wertschätzung und Empathie mitentscheidend dafür, dass sie vor drei Jahren diese Führungsaufgabe übernommen hat. D.M. war deshalb sehr motiviert, fühlte sich sehr wohl und das führte bei ihr zu einer sehr hohen Leistungsbereitschaft in ihrer Führungsaufgabe. Am letzten Gespräch mit ihrer neuen Vorgesetzen hat sie ihre Bedürfnisse für eine gelingende Zusammenarbeit zur Sprache gebracht. Leider ohne den gewünschten Erfolg. Sie ist nun aufgrund der aktuellen Entwicklung sehr besorgt. Für sie stellen sich die folgenden Fragen:

- Was könnte sie dazu beitragen, dass sie im Rahmen der neuen Voraussetzungen weiterhin eine herausfordernde und motivierende Aufgabe erfährt?
- Was könnte sie selbst dafür tun, falls sich ihre Befürchtungen bewahrheiten? Gibt es allenfalls Alternativen, einen „Plan B“?
- Wie verhält sich der Vorstand, wenn die Zusammenarbeit zwischen ihr und der neuen Präsidentin nicht harmoniert? Auf welche Seite wird er sich stellen? Zu Gunsten von D.M. oder auf die andere Seite? Ist der Vorstand ihr gegenüber fair?
- Wie einfach bekäme D.M eine Führungsaufgabe in einer anderen Organisation?

D.M. steckt in einer Zwickmühle. Wie kann sie mit dieser Situation für sich optimal umgehen? Wie kann sie sich ihren Werten entsprechend bei ihrer Aufgabe weiterhin motiviert einsetzen, auch wenn sie die Befürchtung hat, dass sie diesbezüglich von ihrer neuen Vorgesetzten keine Unterstützung erfährt?

Wir möchten als nächstes zuerst über das Coaching sprechen. Wie kam es dazu? D.M. hat mich anlässlich einer Veranstaltung kennen gelernt und dabei ist die Idee für dieses Coaching entstanden. Ich habe ihr von den von mir angewandten Methoden erzählt. Das hat sie sehr motiviert. Wir prüfen zunächst im Sinne der Zuweisungsdynamik die Auswirkungen des Coachings auf D.M. und ihr Umfeld:

- Ihr Lebenspartner unterstützt sie in diesem Problemerleben und begrüsst dieses Coaching. Er wird ihr sicher zur Seite stehen, egal, welches die Auswirkungen sein mögen. In diesem Sinne wir das Coaching positiv beeinflusst.
- Mit ihrer bisherigen Vorgesetzten hat sie nicht über ihr Problemerleben gesprochen. Die Auswirkungen des Coachings haben keinen Einfluss auf ihre Beziehung.
- Ihrer neuen Vorgesetzten vertraut sie momentan nicht und deshalb will sie vorderhand nicht über das Coaching informieren. Da möchte sie abwarten. Die Auswirkungen könn-

ten positive wie negative Auswirkungen auf die Vorgesetzte, ihr Verhalten und die Beziehung zu den Vorstandsmitgliedern haben.

- Die Vorstandsmitglieder wertschätzen D.M. und ihre Arbeit sehr. Die Resultate des Coachings könnten grössere Auswirkungen für den Vorstand haben und die Beziehungen zur neuen Präsidentin beeinflussen. Sie sind nicht über das Coaching informiert.

Die Resultate des Coachings könnten viele Auswirkungen zur Folge haben. Wir wollen betreffend die Rückkopplungsschleifen besonders achtsam sein.

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

Wir einigen uns darauf, den definitiven Auftrag für das Coaching erst nach der Standortbestimmung mit dem PSI Test (siehe Kapitel 2.3.2) vorzunehmen. Wir vereinbaren vorerst nur drei weitere Coaching-Gespräche. Als Auftrag für die weiteren Interventionen bitte ich D.M., zuhause am PC einen PSI Diagnostik Test zu absolvieren.

2. Sitzung: Besprechung der PSI Testresultate

Ablauf des Coachings

Zu Beginn der Sitzung gehen wir nochmals auf unser letztes Gespräch ein. Für D.M. hat eine wichtige Reise begonnen und sie freut sich, aktiv etwas unternehmen zu können und ihr Problemerleben anzupacken. Ich erkläre ihr nochmals die Grundlagen der PSI Theorie und erkläre die vier Hirnfunktionen und Funktions-Prinzipien der PSI Theorie. Wir setzen uns mit ihren Testresultaten auseinander. Für D.M. erklären sich einige Aspekte mit ihrem Problemerleben:

- Bei der Motivausprägung ist das Anschlussmotiv die bevorzugteste Herangehensweise. Beziehungen zu anderen Menschen sind der zentrale „Treibstoff“ in ihrem Alltag. Darin widerspiegelt sich ihr starkes Bedürfnis nach Wertschätzung und Empathie sowohl im Geben als auch im Nehmen.
- Ihre besondere Sensitivität und Feingefühl im Unterbewusstsein äussert sich in der hohen Ausprägungsstärke ihres Extensionsgedächtnisses bei allen Motiven.
- Die Auswertung der Selbststeuerungskompetenzen unterstreicht ihr Freude, die Dinge anzupacken (hohe Werte bei „angstfreie Zielorientierung“, „Absichten umsetzen“ und „prospektive Handlungsorientierung“)
- Bei der Analyse der bewussten und unbewussten Motivstärken fällt auf, dass beim Machtmotiv zwischen dem bewussten und unbewussten Bereich eine grosse Differenz besteht. D.M. kann sich das sehr gut erklären, da sie sich bewusst und dem Verständnis ihrer Rolle entsprechend gegenüber der neuen Vorgesetzten zurücknimmt.

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

Zum Abschluss bitte ich D.M., über ihre Erkenntnisse aus unserem Gespräch bis zur nächsten Coaching Sitzung nachzudenken. D.M. äussert sich zufrieden damit, was sie im heutigen Gespräch hat erreichen können.

3. Sitzung: Auftragsklärung, Arbeit mit dem inneren Team und Reise in die Lösungszukunft

D.M. hat sich seit unserer letzten Sitzung intensiv mit ihren PSI Testresultaten auseinander gesetzt. Sie kann ihre Erkenntnisse sehr gut mit ihrem Erleben in Einklang bringen. Ausserdem machte sie sich auch Gedanken zu ihrem Auftrag und dem Ziel für unser Coaching.

Ablauf des Coachings

Was soll in unsere Zusammenarbeit an Gewünschtem herauskommen? D.M. möchte durch unser Coaching einen Weg finden, um mit dieser Situation für sich optimal umgehen zu können. Einen Weg, damit sie sich ihren Werten entsprechend bei ihrer Aufgabe weiterhin motiviert einsetzen kann, obwohl sie dabei von ihrer neuen Vorgesetzten vielleicht keine Unterstützung erfährt. Aus meiner Sicht betrachte ich D.M. als „Kundin“ (de Shazer, 2012, S. 104 - 106). Obwohl sie mit Restriktionen zu kämpfen hat, will sie ihr Erleben selbst steuern und eine Verbesserung in ihrem Problemerleben vorantreiben.

Arbeit mit dem inneren Team

Nachdem wir den Auftrag geklärt haben, möchten wir zusammen mit ihrem inneren Team die individuellen Bedürfnisse von D.M. herausarbeiten. Wir besprechen die verschiedenen Seiten, die sich melden und zeichnen sie auf dem Flip Chart (Details dazu im Anhang 11 Seite 84) auf. Zu was wird sie, wenn sie im Gespräch mit ihrer neuen Vorgesetzten keine Wertschätzung und Dankbarkeit spürt?

- Da meldet sich „**Fortuna**“: Sie hat Angst, weil ihre Bedürfnisse nach Wertschätzung, Empathie und Dankbarkeit keine Beachtung finden. D.M. fühlt sich klein, im kindlichen Alter, nicht beachtet, entwürdigend und macht sich Vorwürfe,
- Weiter meldet sich „**Fairness**“, eine kraftvolle Erscheinung, engagiert, erwartungsvoll und mutig. Sie will in dieser Situation durch den Vorstand fair behandelt werden. Ihre Bedenken will sie kundtun und den Vorstand informieren, damit sie fair behandelt wird.
- Dazu kommt „**Esther**“. Sie ist traurig, bedauert den Abgang ihrer bisherigen Vorgesetzten und vermisst sie.
- Als letztes meldet sich „**Rapido**“. Sie kämpft für eine Zukunft, in der sie weiterhin motiviert und erfolgreich arbeiten kann. Sie löst das Problem selbst, ist überzeugt und mutig, dass sie es schon alleine schaffen wird.

Im Sinne des „Embodiment“ stellt sich D.M vor, wie sie ein gutes Raumerleben gestalten würde. Sie imaginiert die Persönlichkeiten im Raum um sich herum. Sie werden im Sinne einer (Schmidt G. , 2013, S. 115) „Lösungs-Körper-Koordination“ so positioniert, dass D.M ein gutes Gefühl verspürt (somatischer Marker). Sie hat einen guten Stand, aufrechte Körperhaltung, atmet ruhig und regelmässig. Sie überlegt sich, wie sie schauen, atmen und was sie dabei denken würde. Um dieses Erleben zu verankern, möchte D.M. ihren kleinen Lieblings-Talisman in Form eines Maikäfers als Erinnerungshilfe benützen. Sie könnte dieses Stimmigkeitsgefühl in Zukunft bei den Sitzungen mit ihrer Vorgesetzten wieder erzeugen („So tun als ob“ (Vaihinger, 2007 (Reprint)).

Reise in die Lösungszukunft

Als nächsten Schritt frage ich D.M., woran sie merken würde, dass sie einen Weg gefunden hat, um in dieser herausfordernden Situation mit ihrer Vorgesetzten optimal umgehen zu können. Ich unterstütze sie dabei, in dem ich ihre Erlebnisse in verschiedenen Dimensionen wie zum Beispiel die Gefühle, Beziehungen, Geräusche, Gerüche, Nähe- / Distanzerleben, Zeiterleben etc. erfrage. Dabei nutze ich ein Gedankengerüst aus (Schmidt G. , 2013, S. 62-63). Ich versuche dabei auch, die Zukunftsbeschreibung für D.M. in die Gegenwart zu transformieren (Schmidt G. , 2012). Sie stellt sich ihr Lösungserleben folgendermassen vor:

- Am Morgen steht sie motiviert auf, lächelt sich im Spiegel an und fühlt sich in guter Balance. Sie atmet ruhig und regelmässig, gönnt sich 30 Minuten für Morgengymnastik.
- Zum Frühstück nimmt sie sich mehr Freiraum als üblich, geniesst die Zeit für sich und ihre Bedürfnisse. Sie verhält sich wertschätzend sich selbst gegenüber.
- Im Büro fühlt sie sich gut gelaunt, lächelt, sitzt gerade am Pult, ist motiviert für die Herausforderungen des Tages, hat viele kreativen Ideen und packt neue Aufgaben mutig an. Sie empfindet ihre Arbeit als Freude und nicht als Belastung.
- Über Mittag schenkt sie sich Zeit für einen Spaziergang oder geht zum Lunch mit guten Freunden.
- Sie gibt sich so, wie sie sich gerne behandelt haben möchte: Sie wertschätzt ihre Geschäftspartner, die Vorgesetzte und die Mitglieder des Vorstandes.
- Zum Abendessen geniesst sie die Geborgenheit bei ihrem Lebenspartner, erfreut sich an den guten Gesprächen und empfangener Wertschätzung.

Weiteres Vorgehen und Lösungsverschreibung

Welches wäre nun ein nächster kleiner Schritt in die richtige Richtung? Einerseits möchte D.M. ihr Raumerleben mit den inneren Seiten jeden Morgen unter Beihilfe ihres „Maikäfers“ in Erinnerung rufen. Zudem will sie die nächsten Gespräche mit ihrer neuen Vorgesetzten ganz gezielt gestalten: D.M. will sie intensiv wertschätzen, sich dankbar zeigen und empa-

thisch geben. Ich bitte sie, vor den Gesprächen im Sinne einer Feldforschung eine „Wettervorhersage“ zu erstellen und die Entwicklung der „Trefferrate“ auf einer Skala von 0 bis 10 zu messen sowie zu begründen. Während dem Gespräch sollte sie genau darauf achten, wie sich ihre Vorgesetzte verhält, welche Gestik sie zeigt und wie sie spricht. Am Abend soll D.M über das Gespräch Bilanz ziehen und es auf der oben erwähnten Skala wiederum bewerten. Falls das Resultat nicht der Vorhersage entspricht, soll sie herausfinden, was den Unterschied zwischen der Schätzung und dem Resultat ausmacht.

4. Sitzung: Abschluss und Evaluation

D.M. hat wie vereinbart ihr „Embodiment“ eingeübt und an den Sitzungen mit ihrer Vorgesetzten praktiziert. Zudem hat sie wie vereinbart jeweils eine „Wetterprognose“ erstellt und diese am Abend nach der Sitzung ausgewertet. An den Sitzungen selbst hat sie ihre Vorgesetzte intensiv wertgeschätzt, sich dankbar und empathisch gezeigt. D.M. ist sehr erstaunt, wie sie auf ihre proaktive Art reagiert hat. Sie war offenbar sehr erfreut über die Aufmerksamkeiten, die ihr zu Teil wurden. Gemäss D.M. hat sich das Klima für sie in den letzten drei Sitzungen stetig verbessert und sie ist deshalb zuversichtlich, dass dieser Trend weiter anhalten wird. Ihre „Wetterprognosen“ haben sich auch prima entwickelt und sie hat ein gutes Gespür dafür entwickelt, wie sie die Gespräche mit ihrer Vorgesetzten positiv beeinflussen kann. Aus diesem Grund möchte sie mit den Coaching Gesprächen eine Pause einlegen und wird bei Bedarf wieder bei mir melden. Ich gratuliere ihr herzlich zu diesem Entscheid und ihren erzielten Fortschritten. Gerne möchte ich mit ihr noch die Evaluation des Coachings durchführen. Wir basieren dabei auf die in Kapitel 2.3.5 aufgeführten Fragestellungen. Details der Bewertung dazu siehe Kapitel 5.1.1..

3.4.3 Eingesetzte Methoden und Interventionen (Ebene 2)

Die wichtigsten Beratungsthemen, Methoden und Interventionen sind nachfolgend als Interventionsarchitektur zusammengefasst:

Intervention	Sitzung	Auswirkungen / Ebene
Pacing (Grinder & Bandler, 1985)	1 – 4	• Veränderungsbedürfnisse von D.M. gewürdigt • Ich habe Ja-Haltung bei D.M. erzeugen können
Etablieren Beratungs- und Heimatsystem	1, 3	Grundlagen für Coaching gelegt, erste Schritte bestimmt. Def. Auftragsklärung erfolgte in Sitzung Nr. 3
Klärung der Zuweisungsdynamik (Schmidt, 2013, S. 100)	1	Analyse des Heimatsystems von D.M. in Bezug auf Interessen betreffend dem Coaching Mandat. Prüfung von Loyalitätskonflikten
PSI Persönlichkeitsdiagnostik durchführen (Kuhl & Alsleben, 2009)	2,3	Aussagen zu bewussten sowie unbewussten Motiven, Persönlichkeitsfunktionen und Selbststeuerungskompetenzen.

Seitenmodell (Schmidt, 2013)	3	• D.M. reagierte sehr positiv auf diese dissoziierende Betrachtungsweise (Fortuna – Fairness - Esther– Rapido). • Bessere Balance erreicht. Half, sehr differenziert auf die Bedürfnisse von D.M. einzugehen. • War Grundlage für Lösungsideen durch Mediation der Bedürfnisse beider Seiten (Fisher, 2013).
Skala ermitteln	3	• Grundlage für die „Wetterprognosen“ vor der Sitzung und nachher im Zusammenhang mit der Feldforschung • Verständlich / nachvollziehbar für Klientin
Embodiment, Ideomotorik, Problemlösungsgymnastik: (Schmidt G. , 2013, S. 114-116)	3	• Ideomotorik / Körper Lösungsgymnastik als Grundlage für die gute Stimmigkeit der inneren Seiten • Verankerung mit dem Talisman „Maikäfer“
Fantasiereise in die Lösungszukunft (Schmidt G. , 2013, S. 62,63)	3	• Sinne und Körper auf Zielerleben fokussiert. • Muster von Lösungserleben erarbeitet.
Feldforschung ‚Wetterprognose‘ (Schmidt, 2013). Vorhersage, ob die Sitzung mit der Vorgesetzten erfolgreich verläuft und Überprüfung der Resultate	3	• Bewusstsein für die Unterschiedsbildung gefördert • Einflussfaktoren ermittelt, um Lösungserleben gezielter steuern zu können
Arbeiten mit der ‚zweitbesten‘ Lösung (Schmidt, 2013)	3	D.M. hat die Lösungsmöglichkeiten darauf ausgerichtet, dass sich evt. ihre Vorgesetzte nicht ändern wird. Eigene Verhaltensmöglichkeiten standen im Vordergrund.
Zirkuläre Fragestellungen (div.)	1 – 3	War gutes Hilfsmittel, um die systemischen Aspekte wie z. Bsp. Auswirkungen herauszuarbeiten. War ebenso sinnvoll, um das Selbstmanagement - Denken auf den drei Ebenen Haltung, Reflexion und Verhalten zu unterstützen.
Lösungsverschreibungen nach jeder Sitzung	1 – 3	D.M. reagierte positiv auf die Aufgaben, welche sie zwischen den Coaching Sitzungen zu erledigen hatte. Die stärkte ihre Selbstständigkeit und ihr Selbstwertgefühl.
Reflektieren der Resultate der letzten Coaching Sitzung zu Beginn jeder Sitzung	1 – 3	• Hielt D.M. zwischen den Sitzungen aktiv, sie war immer sehr gut vorbereitet. • Reflexion war immer ein guter Start ins neue Gespräch.

Abbildung 3-8: Eingesetzte Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 3

Die nachfolgende Darstellung zeigt die in diesem Fallbeispiel definierten Beratungsstrategien, die dabei eingesetzten Methoden und Interventionen.

Sitzung Nr.	Beratungsstrategie / Vorgehen	Eingesetzte Methoden	Verwendete Interventionen
1	▪ Anliegen des Klienten besprechen ▪ Produktinformationen / Vorgehensweisen im Coaching und Rahmenbedingungen ▪ Provisorische Vereinbarung betreffend Auftrag, den ersten Sitzungen und die kommerzielle Aspekte. ▪ Die Dynamik des Zuweisungskontextes erarbeiten	▪ Hypnosystemisches Coaching	• Pacing • Etablieren Beratungs- und Heimatsystem • Klärung der Zuweisungsdynamik • Lösungsverschreibung
2	▪ Resultate des PSI Test reflektieren, Motive sowie Ressourcen erkennen. ▪ Ideen besprechen, wo die Herausforderungen liegen.	▪ PSI Diagnostik ▪ Hypnosystemisches Coaching	• Pacing • Persönlichkeits Diagnostik • Affektbilanz ermitteln • Behandlung als "Kundin" • Lösungsverschreibung
3	▪ Definitive Ziel -und Auftragsklärung ▪ Arbeit mit den Bedürfnisse der inneren Seiten ▪ Zielvision entwickeln	▪ Hypnosystemisches Coaching	• Pacing • Beratungssystem, Ziel + Auftrag • Arbeit mit dem inneren Team • Körper Lösungsgymnastik • Reise in die Lösungszukunft • Lösungsverschreibung
4	▪ Abschluss		• Pacing • Evaluation • Abschluss

Abbildung 3-9: Beratungsstrategien, Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 3

4 ERGEBNISSE

4.1 Inhalte und Ergebnisse aus den Fallbeispielen Nr. 1- 3

Fallbeispiel Nr. 1

	Phasenbezeichnung	Ziel / Inhalt	Ergebnisse
1	Einstieg Kontraktphase Aufbau Arbeitsbeziehung	▪ Die Rahmenbedingungen sind geklärt und die Zusammenarbeit vereinbart. ▪ Das Kooperationssystem ist aufgebaut und der Kontrakt für das ‚Joint Venture' vereinbart.	▪ Kontext und Problemerleben besprochen ▪ Beratungs- und Heimatsystem zwischen Coach und P.B. etabliert (Überweisungskontext geklärt, keine Loyalitätskonflikte). ▪ Provisorischer Auftrag für 3 Coaching Sitzungen vereinbart.
2	Standortbestimmung	▪ PSI Testbatterie bearbeitet ▪ Testergebnisse besprochen ▪ Informationen über Ressourcen gewonnen	Resultate des PSI Test reflektiert, ▪ Anschlussmotiv / Soziale Beziehungen wichtig (Wertschätzung / Empathie / Authentizität) ▪ Potenziale bei Planung / Handlungsorientierung Beurteilung von P.B.. als „Kundin"
3	Differenzierte Zielvisionsentwicklung	▪ Auftrag verifiziert. ▪ Zielvision in Form des Motto-Ziels entwickelt.	▪ Auftrag: In wertschätzender, empathischer Weise Mitarbeiter entlassen können. ▪ Konzept Selbstmanagement aufgezeigt ▪ Motto Ziel erarbeitet: „Liebevoll und mit Übersicht schiesse ich das Siegestor" . Somatische Marker nicht stabil.
4	Gemeinsame Lösungen entwickeln	▪ Lösungszukunft in Fantasie bereist ▪ Mit Einstreutechnik Lösung in Gegenwart bringen ▪ Auswirkungen / Zirkuläre Fragen eingesetzt ▪ Kompetenzvergangenheit analysiert	▪ Lösungszukunft auf Basis Wertschätzung in verschiedenen Dimensionen wie Gefühle, Beziehungen, Gerüche, Geräusche, Nähe- Distanzerleben, Zeiterleben etc. erarbeitet ▪ Analyse Kompetenz / Ausnahmen im Problemerleben: Kompetenzen aus anderen schwierigen Gesprächen entdeckt: Spaziergang, Körperhaltung, Mimik etc.
5	Transfer sichern, nächste Schritte	Lösung in prüfbaren nächsten Schritte vereinbart und umgesetzt.	„Wenn-Dann-Plan" Typ „B" für schwierige, vorhersehbare Situation (Entlassungsgespräch) inkl. Problemlösungsgymnastik für optimale Körperkoordination definiert und umgesetzt
6	Auswertung und Abschluss	▪ Evaluation durchgeführt ▪ Beratungsbeziehung abgeschlossen	▪ Entlassungsgespräch mit ihrem Mitarbeiter durchgeführt ▪ Evaluation: Prozess gut gelungen, Balance fluktuiert ▪ Abschluss

Abbildung 4-1: Inhalt und Ergebnisse aus dem Fallbeispiel Nr. 1

Fallbeispiel Nr. 2

	Phasenbezeichnung	Ziel / Inhalt	Ergebnisse
1	Einstieg Kontraktphase Aufbau Arbeitsbeziehung	▪ Die Rahmenbedingungen sind geklärt und die Zusammenarbeit vereinbart. ▪ Das Kooperationssystem ist aufgebaut und der Kontrakt für das ‚Joint Venture' vereinbart.	▪ Kontext und Problemerleben besprochen: Mitarbeiter möchten mehr Wertschätzung / Empathie / Authentizität) ▪ Beratungs- und Heimatsystem zwischen Coach und C.M. etabliert (Überweisungskontext geklärt) ▪ Provisorischer Auftrag für 3 Coaching Sitzungen vereinbart.
2	Standortbestimmung	▪ PSI Testbatterie bearbeitet ▪ Testergebnisse besprochen ▪ Informationen über Ressourcen gewonnen	Resultate des PSI Test reflektiert, ▪ Macht- und Leistungsmotive am Stärksten ausgeprägt ▪ Schwierigkeiten beim Beziehungsmotiv / Umsetzung ▪ Rollenkonflikt beim Machtmotiv = Energieverlust ▪ Niedrige Selbststeuerungskompetenzen Beurteilung von C.M als „Kunde"
3	Differenzierte Zielvisionsentwicklung	▪ Auftrag verifiziert. ▪ Zielvision in Form des Mottoziels entwickelt inkl. Erinnerungshilfen und Embodiment (Problemlösungsgymnastik).	▪ Auftrag: Führung klären, Mitarbeiterzufriedennheit erhöhen. ▪ Konzept Selbstmanagement erklärt ▪ Motto Ziel erarbeitet: „Ich fahre auf der Achterbahn meines Lebens und höre auf mein Herz", somatische Marker nicht stabil, Problemlösungsgymnastik für optimale Körperkoordination definiert
4	Gemeinsame Lösungen entwickeln	▪ Lösungszukunft in Fantasie bereist ▪ Mit Einstreutechnik Lösung in Gegenwart bringen ▪ Problem- und Lösungsmuster verglichen ▪ Auswirkungen von Problem- und Lösungsmustern analysiert ▪ Ambivalenz berücksichtigt ▪ Kosten- Nutzen Balance erzielt	▪ Lösungszukunft auf Basis "Mitarbeiter Zufriedenheitsindex nach Wunsch gestiegen" in verschiedenen Dimensionen wie Gefühle, Beziehungen, Gerüche, Geräusche, Nähe- Distanzerleben, Zeiterleben etc. erarbeitet ▪ Analyse von Muster des Gelingens : Kompetenzen betreffend Wertschätzung, Empathie und Echtheit bei früherem Chef erfahren und geschätzt.
5	Transfer sichern, nächste Schritte	Lösung in prüfbaren nächsten Schritte vereinbart und umgesetzt.	„Wenn-Dann-Plan" Typ „B" für schwierige, vorhersehbare Situation (Mitarbeiteranlass) inkl. Körperkoordination definiert und umgesetzt
6	Auswertung und Abschluss	▪ Evaluation durchgeführt ▪ Beratungsbeziehung abgeschlossen	

Abbildung 4-2: Inhalt und Ergebnisse aus dem Fallbeispiel Nr. 2

Fallbeispiel Nr. 3

	Phasenbezeichnung	Ziel / Inhalt	Ergebnisse
1	Einstieg Kontraktphase Aufbau Arbeitsbeziehung	▪ Die Rahmenbedingungen sind geklärt und die Zusammenarbeit vereinbart. ▪ Das Kooperationssystem ist aufgebaut und der Kontrakt für das ‚Joint Venture' vereinbart.	▪ Kontext und Problemerleben besprochen: Neue Vorgesetzte ohne Wertschätzung, Dankbarkeit und Empathie ▪ Beratungs- und Heimatsystem zwischen Coach und D.M. etabliert (Überweisungskontext geklärt, keine Loyalitätskonflikte). ▪ Provisorischer Auftrag für 2 Sitzungen vereinbart.
2	Standortbestimmung	▪ PSI Testbatterie bearbeitet ▪ Testergebnisse besprochen ▪ Informationen über Ressourcen gewonnen.	Resultate des PSI Test reflektiert, ▪ Anschlussmotiv / Soziale Beziehungen ist Treibstoff (Wertschätzung / Empathie / Authentizität), hohe Sensitivität und Feinfühligkeit ▪ Rollenkonflikt beim Machtmotiv = Energiepotenial ▪ Gute Selbststeuerungskompetenzen, Handlungsorientiert ▪ Beurteilung von D.M. als „Kundin"
3	Differenzierte Zielvisionsentwicklung	▪ Auftrag verifiziert ▪ Zielvision entwickelt	▪ Auftrag: Einen Weg finden, um mit der neuen Vorgesetzten zusammenarbeiten zu können ▪ Konzept Selbstmanagement erklärt ▪ Bedürfnisse des „inneren Teams erarbeitet"
4	Gemeinsame Lösungen entwickeln	▪ Lösungszukunft in der Fantasie bereist. ▪ Mit Einstreutechnik Lösung in Gegenwart gebracht.	▪ „Lösungs-Körper-Koordination" als somatischer Marker erarbeitet ▪ Lösungszukunft auf Basis "Weg gefunden, um mit Vorgesetzten zusammenarbeiten zu können" in verschiedenen Dimensionen wie Gefühle, Beziehungen, Gerüche, Geräusche, Nähe- Distanzerleben, Zeiterleben etc. erarbeitet
5	Transfer sichern, nächste Schritte	▪ Prüfbare nächster Schritte entwickelt und vereinbart.	Massnahmen für nächstes Gespräch mit Vorgesetzten definiert: Schätzaufgabe und proaktive Wertschätzung, Dankbarkeit und Empathie zeigen.
6	Auswertung und Abschluss	▪ Evaluation durchgeführt ▪ Beratungsbeziehung abgeschlossen	▪ Schätzung mit "Wettervorhersage" ▪ In 3 Gesprächen mit Vorgesetzten proaktiv Wertschätzung, Dankbarkeit und Empathie gezeigt und positiven Trend beobachtet. ▪ Evaluation: Coaching aus Sicht D.M. gut gelungen ▪ Abschluss

Abbildung 4-3: Inhalt und Ergebnisse aus dem Fallbeispiel Nr. 3

5 DISKUSSION UND AUSBLICK

5.1 Diskussion

5.1.1 Ergebnisse

Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Coaching Fallbeispielen Nr. 1 - 3

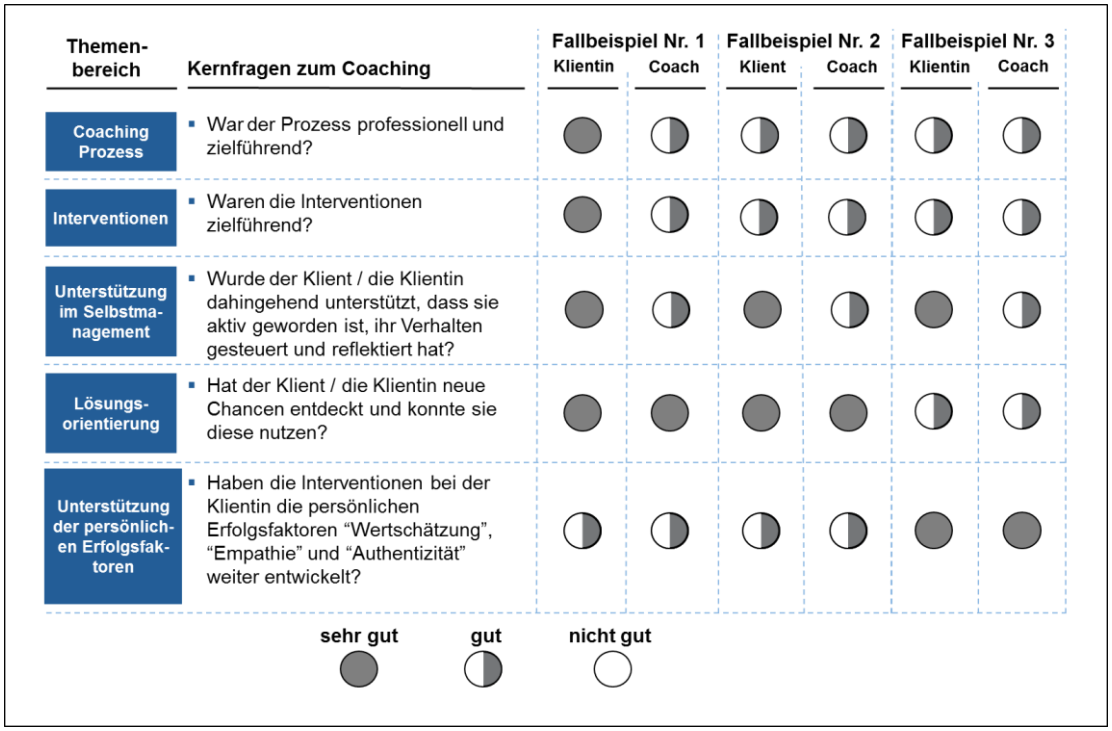


Abbildung 5-1: Zusammenfassung der Ergebnisse aus Coaching Fallbeispielen

5.1.2 Reflexion des Beratungsprozesses

Aus den Ergebnissen der drei Coaching Fallbeispiele habe ich die folgenden Erkenntnisse gewonnen:

1. Die Orchestrierung des Coaching Prozesses mit Interventionen aus ZRM® und dem hypnosystemischem Coaching ist mit Bedacht vorzunehmen.

Die ausgewählten Interventionen waren in den meisten Fällen zieldienlich oder konnten wo nötig durch zweckmässige Alternativen (wie „plug and play“) ausgetauscht werden. Die situationsgerechte Gestaltung der Orchestrierung von Interventionen aus dem ZRM® und dem hypnosystemischen Coaching half, auf die individuellen Bedürfnisse der Klienten eingehen zu können. Die Erkenntnisse aus der Evaluation der Coachings sprechen für den komplementären Einsatz der gewählten Coaching Methoden und psychologischen Konzepte. Meine „Produkteinformationen“ zu Beginn und während der Coachings waren aus meiner Sicht für den Klienten sehr wertvoll. Beide Coaching Konzepte erlauben es, sehr wertschätzend und

empathisch auf allen drei Ebenen des ressourcenorientierten Selbstmanagement Modells zieldienlich zu wirken und die persönlichen Erfolgsfaktoren der Klienten zu entwickeln. ZRM® Interventionen lassen sich meiner Ansicht nach sehr gut in den hypnosystemischen Coaching Prozess einbinden. Allerdings ist zu beachten, dass die ZRM® Interventionen mit der Bildwahl und dem Motto-Ziel in der Regel viel Zeit in Anspruch nehmen. Für eine Kurzzeittherapie ist ZRM® daher eher ungeeignet. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse würde ich mich methodisch in Zukunft primär eher nach dem hypnosystemischen Coaching Prozess (siehe Kapitel 2.3.4) ausrichten und einzelne ZRM® Elemente gezielt mit integrieren. Bei der Orchestrierung der Interventionen würde ich allerdings noch bedachter vorgehen: Wenn ich von einem momentanen Problemerleben des Klienten ausgehe, wäre es anstelle der „themenspezifischen Bildwahl“ meiner Meinung nach im ersten Schritt zielführender, im Gespräch als erstes detailliert Unterschiede im Problem- / Lösungserleben herauszuarbeiten und dadurch im Hinblick auf eine mögliche Lösung die Komplexität sowie die Vielfalt der Informationsbasis zu erhöhen. Das Bild mit dem Motto-Ziel reduziert die Komplexität, was jedoch zu Beginn des Coachings eher kontraproduktiv scheint. Um für eine Lösung handlungsfähig zu werden, sollte die Komplexität erst später im Coaching Prozess wieder reduziert werden. Dabei ist die Intervention mit dem Motto-Ziel und dem Somatischen Marker wieder sehr geeignet.

2. Die Somatischen Marker scheinen sich nicht stabil zu verhalten …

Das ZRM® und die steuernden Instanzen des inneren Teams des hypnosystemischen Coachings fokussieren auf dem Konzept der somatischen Marker. Gemäss den Erkenntnissen in den Fallbeispielen Nr. 1 und Nr. 2 schienen diese somatischen Marker zu fluktuieren. Je nach Kontext (Vergleich im Erleben der Coaching Sitzung vs. Geschäftserleben) war es für den Klienten zeitweise schwierig, trotz Motto-Ziel, Embodiment und Erinnerungshilfen das innere Stimmigkeitsgefühl zu erreichen. Im Nachhinein scheint mir das nach den Konzepten des hypnosystemischen Coaching auch durchaus nachvollziehbar. Da sich das Erleben durch die Aufmerksamkeitsfokussierung im jeweiligen Kontext erzeugt, können je nach Situation verschiedene innere Seiten des Klienten aktiv werden. Sie stehen in gegenseitiger wechselwirkender Beziehung zueinander und dadurch verändert sich das Stimmigkeitsgefühl des Klienten laufend. Für den Klienten ist es deshalb eine äusserst kompetente Leistung, permanent in innerer Balance zu bleiben. Es muss auch erlaubt sein, „Ehrenrunden“ zu drehen und zufrieden zu sein damit, dass man nicht ganz zufrieden ist. Wie weit ein somatischer Marker hier Unterstützung bietet, wäre zu untersuchen. Sicher bietet die ZRM® Intervention mit dem „Wenn-Dann-Plan“ eine Möglichkeit, zukünftige Kontexte zu untersuchen und den Klienten auf schwierige Situationen vorzubereiten. Mit einem konsequenten Ambivalenz-Coaching (Schmidt, 2013, S. 118) in Bezug auf die Auswirkungen eines Verhaltens in den

verschiedenen Kontexten glaube ich den Klienten bestmöglich bedienen zu können. Daraus kann eine Art innere „Meta-Balance“ erzeugt werden.

3. Die Klienten konnten ihre persönlichen Erfolgsfaktoren “Wertschätzung”, “Empathie” und “Authentizität” im Rahmen des Coachings weiter entwickeln.

Der Coaching Prozess wurde in allen Fallbeispielen als professionell und zielführend beurteilt. Alle Klienten konnten ihre persönlichen Erfolgsfaktoren “Wertschätzung”, “Empathie” und “Authentizität” im Rahmen des Coachings weiter entwickeln. Mir wurde bewusst, worauf sich das begründet: In der ganzen „Wertschöpfungskette“ meines Coaching Rahmenwerkes werden alle drei Erfolgsfaktoren durchgehend durch den Prozess unterstützt: Sie stehen im Zentrum beim Coaching mit den ausgewählten Coaching Konzepten, beim dreistufigen Modell des ressourcenorientierten Selbstmanagements und als persönliche Erfolgsfaktoren für die Führungskräfte. In diesem Sinne haben wir eine kraftvolle Aufmerksamkeitsfokussierung auf die persönlichen Erfolgsfaktoren in allen Teilen der Coaching Wertschöpfungskette.

5.1.3 Beurteilung der Erkenntnisse in Bezug auf die Hypothese

Ich habe zu Beginn der Arbeit die folgende Hypothese definiert:

> Mit dem hypnosystemischen Coaching Konzept von Dr. Gunther Schmidt, dem Zürcher Ressourcen Modell von Dr. Frank Krause / Dr. Maja Storch sowie dem Konzept der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) von Prof. Dr. Julius Kuhl kann eine Führungsperson im ressourcenorientierten Selbstmanagement für die in der Führung relevanten persönlichen Erfolgsfaktoren zielführend unterstützt werden und damit das Beste aus sich selbst herausholen.

Aufgrund der gewonnen Erkenntnisse lässt sich die Hypothese teilweise bestätigen:

Mit dem hypnosystemischen Coaching Konzept von Dr. Gunther Schmidt, dem Zürcher Ressourcen Modell von Dr. Frank Krause / Dr. Maja Storch sowie dem Konzept der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) von Prof. Dr. Julius Kuhl kann eine Führungsperson im ressourcenorientierten Selbstmanagement für die in der Führung relevanten persönlichen Erfolgsfaktoren zielführend unterstützt werden. Allerdings ist bei der Orchestrierung des Coaching Prozesses und der Auswahl der Interventionen sehr behutsam vorzugehen. Beim Einsatz von ZRM® muss der Balance Aspekt und der systemische Kontext besonders gut beachtet werden.

Eine Führungsperson kann das Beste aus sich herausholen, wenn sie im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sich durch Selbstmanagement weiter entwickelt. Da ein

unbeschränktes Wachstum allerdings nicht erreicht werden kann, muss sie mit einem Dilemma leben: Sie muss die eigenen Grenzen anerkennen. Das ist eine zusätzliche Kompetenz, die im Sinne eines persönlichen Erfolgsfaktors auch noch in Betracht zu ziehen ist.

5.1.4 Zielerreichung der Arbeit

Ich habe die von mir gesetzten Ziele gemäss Kap. 1.3 für diese Masterthesis erreicht.

- ✓ Als persönlichen Erfolgsfaktoren für eine idealtypische Führungskraft habe ich die Aspekte „Wertschätzung“, „Empathie“ und „Authentizität“ definiert.
- ✓ Die wichtigsten Aspekte für ein zieldienliches Selbstmanagement (Haltung, Selbstreflexion und Selbstentwicklung) wurden in einem Modell beschrieben und erläutert.
- ✓ Mit dem hypnosystemischen Coaching Konzept von Dr. Gunther Schmidt, dem Zürcher Ressourcen Modell von Dr. Frank Krause / Dr. Maja Storch sowie dem Konzept der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) von Prof. Dr. Julius Kuhl habe ich ausgesuchte, zweckmässige Coaching Methoden und psychologische Konzepte in mehreren Beratungsmandaten erproben können.
- ✓ Ich habe meine Rolle als Coach, den Coaching Prozess und den Nutzen der eingesetzten Coaching Methoden reflektiert.

5.1.5 Bedeutung der Untersuchung für die Praxis, Theorie und Forschung

Die Bedeutung dieser Arbeit für die Praxis, Theorie und Forschung kann ich aus heutiger Sicht nicht beurteilen. Das wird sich zeigen. Sie soll aus meiner Sicht auf jeden Fall einen Beitrag dazu leisten, wie Coaching, Selbstmanagement und die persönlichen Erfolgsfaktoren einer Führungsperson im Sinne eines Wert schöpfenden Prozesses verbunden werden können: Als Führungsperson kann ich das Beste aus mir herausholen, wenn ich drei Dinge zusammenbringe:

- Ich konzentriere mich auf die wichtigsten Aspekte, sprich meine persönlichen Erfolgsfaktoren in der Führung: Wertschätzung, Empathie und Authentizität.
- Ich betreibe ein zieldienliches Selbstmanagement, das diese persönlichen Erfolgsfaktoren unterstützt und weiter entwickelt.
- Ich werde durch meinen Coach mit zielführenden Methoden, Interventionen und psychologischen Konzepten unterstützt, um mein Selbstmanagement und damit auch meine Wertschätzung, Empathie-Fähigkeit und Authentizität weiter zu entwickeln.

5.1.6 Reflexion der Arbeit und meiner Rolle als Coach

Ich habe mich im Spätsommer des letzten Jahres für meine Thematik Führung, Selbstmanagement und Coaching für Führungskräfte entschieden. Ich wählte dies aus, weil mich die

aufgeworfenen Fragen in meiner Rolle als Coach für Führungspersonen und als Führungskraft selbst seit einiger Zeit sehr beschäftigen. Als grosser Verfechter der bearbeiteten Konzepte interessierte es mich sehr, wie ich sie synergetisch zu einem Ganzen verbinden und dadurch meinen Klienten und mir selbst einen Nutzen für die Entwicklung der persönlichen Erfolgsfaktoren bieten könnte. Ich kenne die Problemstellungen von Führungspersonen aufgrund meiner 15-jährigen Führungserfahrungen gut und arbeite selbst intensiv an meinen Fähigkeiten, mehr wertschätzend, empathisch und authentisch zu werden. Hätte ich meine Ausbildung am IAP schon früher begonnen, wären mir bestimmt einige schmerzhafte Erlebnisse im Unternehmen und auch privat erspart geblieben. Anbei zusammengefasst eine Aufstellung meiner wichtigsten „Learnings“:

Ich habe mein Wissen und die Erfahrung mit den von mir gewählten Coaching Methoden, Interventionen und psychologischen Konzepten weiter vertiefen und meine Maturität erhöhen können.

Im Rahmen meiner Coaching Ausbildung habe ich mich vertieft mit den Kernthemen dieser Masterthesis auseinander gesetzt. Allerdings hatte ich bisher nur wenig Erfahrung, die damit verbundenen Konzepte und Methoden im Rahmen von Coachings komplementär einzusetzen. Hier machte ich dank dieser Arbeit für mich einige wesentliche Fortschritte und habe damit den Möglichkeitsraum meiner Interventionen zweckdienlich erweitert. Ich erkannte, welche individuellen Ressourcen und Potenziale bei den Klienten bereits vorhanden waren und konnte diese mehrheitlich im Coaching Prozess unterstützen.

Ich bin der Ansicht, dass ich meine Erfahrungen erfolgreich im Rahmen des Einzelcoaching-Settings mit den Klienten habe weiter entwickeln können. Es bereitete mir grosse Freude, die Führungskräfte bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützen zu dürfen. Die Gelegenheit, meine bisherigen Erfahrungen als Coach und als Führungskraft erweitert zu haben, schätze ich sehr.

Ich habe neues, wissenschaftlich fundiertes Wissen gelernt und meine persönlichen Fertigkeiten entwickelte ich weiter.

Die vertieften Studien der Fachliteratur und die Erkenntnisse der Master Ausbildung mit den Lehrsupervisionen und Intervisionsgruppe haben meine praktischen Coaching Fähigkeiten vertieft und mein Handlungs-Repertoire erweitert. In den Coachings versuchte ich, den Gesprächen ihren Lauf zu lassen und fühlte mich immer seltener unter Druck, dass der Klient ein Ergebnis für sich erzielt. Meine Beratungsstrategie half mir jeweils als Rahmen. Ich ging trotzdem flexibel auf die Bedürfnisse der Klienten ein und unterstützte sie in ihrer Fähigkeit, ihr Erleben selbst zu steuern.

Meine Sozialkompetenzen konnte ich weiter entwickeln.

Ich versuchte, in den Coachings wenn möglich vermehrt auf die Metaebene zu wechseln, mehr präsent zu sein und damit meine Wahrnehmung zu verbessern. Dies ist mir leider während den Gesprächen noch nicht nach Wunsch gelungen. Ich hatte oft Mühe, ans Wechseln der Ebenen zu denken. Mir ist auch bewusst geworden, dass ich bei den in dieser Arbeit erläuterten persönlichen Erfolgsfaktoren „Wertschätzung“, „Empathie“ und „Authentizität“ mir zwar neues theoretisches Wissen angeeignet habe, ich mit der Umsetzung in die Praxis aber noch einen langen Weg vor mir habe. Die Masterthesis hat mich persönlich sehr gefordert, mir auch sehr viel Freude bereitet und meine Neugier als Erstes vorerst gestillt. Ich war mir bewusst, dass es intensiv und spannend werden dürfte. In der Regel unterschätze ich den Aufwand gerne, was sich auch hier bestätigt hat. Das Coaching fasziniert mich sehr und ich freue mich schon auf die weitere Praxis mit vielen spannenden Klienten und Fragestellungen.

5.1.7 Einschränkung der Arbeit

Diese Arbeit bezieht sich auf Coaching Methoden und Konzepte für ausgewählte Kompetenzen des ressourcenorientierten Selbstmanagements. Es geht um Kompetenzen, welche von mir aufgrund der analysierten persönlichen Erfolgsfaktoren in der Führung als besonders relevant betrachtet werden. Selbstverständlich gibt es im Selbstmanagement noch Kompetenzen in den Bereichen physische Gesundheit, Arbeitstechnik, Zeitmanagement etc.. Diese wurden in dieser Arbeit jedoch explizit nicht berücksichtigt. Das Setting im Coaching beschränkte sich auf Einzelcoachings von Führungspersonen im mittleren Management, die ich auf der Basis der drei ausgewählten Coaching Methoden, Interventionen und psychologischen Konzepten auf ihrer Lösungssuche unterstützen durfte.

5.2 Ausblick

Meine Erkenntnisse aus dieser Arbeit zeigen auf, dass man ZRM® durchaus in Verbindung mit den hypnosystemischen Konzept von Dr. Gunter Schmidt und dem Konzept der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) von Prof. Dr. Julius Kuhl zusammen in Einzelcoachings im Sinne eines Rahmenwerkes für das Selbstmanagement einer Führungsperson einsetzen kann. Natürlich muss im Rahmen der Beratungsstrategie beachtet werden, wie die verschiedenen Interventionen zielführend orchestriert werden sollten. Es wäre deshalb spannend, die Orchestrierungsprinzipien der einzelnen Interventionen noch vertiefter zu analysieren und damit ein abgestimmtes Vorgehen in diesem Kontext zu entwickeln. Ich bin überzeugt, dass sich in der Kombination dieser kraftvollen Coaching Konzepte weitere wertvolle Synergien für die Führungskräfte entdecken lassen und sie damit aus sich wirklich das „Allerbeste“ herausholen könnten.

Literaturverzeichnis

Bamberger, G. (2010). *Lösungsorientierte Beratung, 4. vollständig überarbeitete Auflage.* Weinheim, Basel: Belz Verlag.

Birgmeier, B. (2011). *Coachingwissen* (2 Ausg.). Wiesbasen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Corssen, J. (2004). *Der Selbstentwickler. Das Corssen Seminar.* Wiesbaden: Beust Verlag.

Covey, S. R. (2015). *Die 7 Wege der Effektivität (34. Auflage).* Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Damasio, A. R. (2007). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn 5. Auflage.* Berlin: Econ-Ullstein-List.

Damasio, A. R. (2011). *Selbst ist der Mensch. Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins.* München: Siedler.

de Shazer, S. (2012). *Der Dreh, Uberraschende Wendungen und Lösungen in der Kurztherapie.* Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Faude-Koivisto, T., & Gollwitzer, P. (2011). Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In B. Birgmeier, *Coachingwissen* (S. 209 - 224). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grinder, J., & Bandler, R. (1985). *Reframing - Ein ökologischer Ansatz in der Psychotherapie.* Paderborn: Junfermann.

Gross, P. (1994). *Die Multioptionsgesellschaft.* Frankfurt am Main : Suhrkamp Verlag..

Heckhausen, H. (1987). *Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften.* Berlin: Springer.

Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln (3. überarb. Aufl.).* Berlin: Springer.

Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). In F. E. Weinert , *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften.* Berlin: Springer.

Johner, P. (2010). *Transforming Leaders.* Freiburg / Berlin / München: Philipp Johner - Haufe Mediengruppe.

König, E., & Volmer, G. (2002). *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer.* Weinheim: Beltz.

Krause, F., & Storch, M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten, Die ZRM-Bildkartei in Theorie und Praxis.* Bern: Verlag Hans Huber, Bern.

Krause, F., & Storch, M. (2011). *Selbstmanagement-ressourcenorientiert.* Bern: Hans Huber Verlag.

Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit - Interaktion psychischer Systeme.* Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe Verlag, Göttingen.

Kuhl, J. (2010). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie.* Göttingen: Hogrefe Verlag.

Kuhl, J., & Alsleben, P. (2009). *TOP - Manual für die Trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik.* Münster: sonderpunkt Verlag.

Lippmann, E. (2009). *Coaching.* Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Lippmann, E. (2013). *Identität im Zeitalter des Chamäleons - Flexibel sein und Farbe bekennen.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.

Lippmann, E., & Steiger, T. (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte.* Berlin Heidelberg: Springer Verlag, Eric Lippmann.

Milton Erickson Institut, H. (März 2016). *Milton Erickson Institut*. *Wer führt, wird geführt - Führung als zirkuläre, hypnosystemische Kooperationskunst - würdigend, kraftvoll, authentisch!*: Zugriff am 13 März 2016 unter: https://www.meihei.de/dateien/seminare/a1_fuehrung_alsKooperationskunst.html

Prof. em. Dr. Norbert K. Semmer, U. B. (November 2015). *Forum BGM Betriebliches Gesundheitswesen im Kanton Aargau*. Zugriff am 30 November 2015 unter: http://www.bgm-ag.ch/files/bgm-ag/veranstaltungen/5-kantonale-bgm-tagung-2015/praesentationen/inputreferat-1-fuehrung-zur-ressource.pdf

Radatz, S. (2011). *Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen.* Wien: Verlag systemisches Management.

Radatz, S. (2013). *Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleiten.* Wien: literatur-vsm.

Schmidt, G. (2012). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Schmidt, G. (2013). *Einührung in die hypnosystemische Therapie und Beratung.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Schöchli, H. (1 März 2016). *Neue Zürcher Zeitung*. *Maschinenindustrie - Einbruch nach dem Franken-Schock:* Zugriff am 13 März 2016 unter: http://www.nzz.ch/einbruch-nach-dem-franken-schock-1.18704029

St. Gallen, M. M. (März 1995). *Malik Beyonc conventional Management*. *Wie managt man den Chef?*: Zugriff am 3 März 2016 unter: http://www.malik-management.com/pdfs/malik-journal/3._rubrik_management_des_chefs.pdf

Storch, J., Morgenegg, C., Storch, M., & Kuhl, J. (2016). *Ich blicks Verstehe dich und handle gezielt.* Bern: Hogrefe.

Storch, M. (26. Oktober 2003). *Selbstmanagement erlernen.* Zugriff am 17. März 2016 unter: www.majastorch.de: www.majastorch.de/download/alpha.pdf

Storch, M. (2011). Motto-Ziele, S.M.A.R.T-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier, *Coachingwissen (2. Ausg.)* (S. 185 - 205). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Storch, M. (2015). *Machen Sie doch, was Sie wollen.* Bern: Hans Huber Verlag.

Storch, M., & Tschacher, W. (2014). *Embodied Communication Kommunikation beginnt im Körper - nicht im Kopf.* Bern: Hogrefe AG.

Vaihinger, H. (2007 (Reprint)). *Die Philosophie des Als Ob.* Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie.* Weinheim: Beltz PVU.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Hypothese dieser Arbeit 7

Abbildung 1-2 'Architektur' der Masterarbeit 9

Abbildung 2-1: Übersicht des Forschungssystems 10

Abbildung 2-2 Coaching Rahmenwerk für das Selbstmanagement von Führungskräften 15

Abbildung 2-3 Ziel-Pyramide 18

Abbildung 2-4 Selbstmanagement Modell 18

Abbildung 2-5 Der Rubikon-Prozess nach Heckhausen und Gollwitzer, ergänzt durch Storch und Krause 26

Abbildung 2-6 Verbindung des ZRM® Coaching Prozess mit dem Rubikon - Prozess 27

Abbildung 3-1: Übersicht der Beratungssitzungen Fallbeispiel Nr. 1 33

Abbildung 3-2: Beratungsstrategien, Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 1 38

Abbildung 3-3: Eingesetzte Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 1 39

Abbildung 3-4: Übersicht der Beratungssitzungen Fallbeispiel Nr. 2 40

Abbildung 3-5: Beratungsstrategien, Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 2 45

Abbildung 3-6: Eingesetzte Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 2 46

Abbildung 3-7: Übersicht der Beratungssitzungen Fallbeispiel Nr.3 47

Abbildung 3-8: Eingesetzte Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 3 53

Abbildung 3-9: Beratungsstrategien, Methoden und Interventionen Fallbeispiel Nr. 3 54

Abbildung 4-1: Inhalt und Ergebnisse aus dem Fallbeispiel Nr. 1 54

Abbildung 4-2: Inhalt und Ergebnisse aus dem Fallbeispiel Nr. 2 55

Abbildung 4-3: Inhalt und Ergebnisse aus dem Fallbeispiel Nr. 3 55

Abbildung 5-1: Zusammenfassung der Ergebnisse aus Coaching Fallbeispielen 56

Anhang 2 - Abbildung 1: Rollenmodell 69

Anhang 7 - Abbildung 1: MUT (Fallbeispiel Nr. 1) 79

Anhang 7- Abbildung 2: Selbststeuerung (Fallbeispiel Nr. 1) 79

Anhang 8 - Abbildung 1: Analyse PSI Angelpunkte (Fallbeispiel Nr. 1) 81

Anhang 9 - Abbildung 1: Zuweisungsdynamik (Fallbeispiel Nr. 2) 82

Anhang 10 - Abbildung 1: Auszug des Erlebnis-Inventars (Fallbeipiel Nr. 2) 83

Anhang 11 - Abbildung 1: Darstellung des inneren Teams von D.M. (Fallbeispiel Nr. 3) 84

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung 66

Anhang 2: Führung und Selbstmanagement (Kapitel 2.1.4) 67

Anhang 3: Typische Anliegen von Klienten (Kapitel 2.3.1) 70

Anhang 4: Hypnosystemische Coaching-Interventionen (Kapitel 2.3.4)..... 72

Anhang 5: Detaillierte Beschreibung des Rubikon-Prozesses (Kapitel 2.3.4) 74

Anhang 6: ZRM® Coaching-Interventionen (Kapitel 2.3.4) 76

Anhang 7: Resultate der PSI Analyse von P.B. (Fallbeispiel Nr. 1, Kapitel 3.2)..... 78

Anhang 8: Analyse PSI Angelpunkte von P.B. (Fallbeispiel Nr. 1, Kapitel 3.2) 79

Anhang 9: Zuweisungsdynamik von C.M. (Fallbeispiel Nr. 2, Kapitel 3.3) 81

Anhang 10: Auszug des Erlebnis-Inventar von C.M. (Fallbeispiel Nr. 2, Kapitel 3.3) . 82

Anhang 11: Darstellung inneres Teams von D.M. (Fallbeispiel Nr. 3, Kapitel 3.4)…...83

Anhang 1: Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit:

Wie ich das Beste aus mir herausholen kann … Coaching als Erfolgsfaktor für das ressourcenorientierte Selbstmanagement von Führungskräften.

im Studiengang: MAS C&O 2015

Selbständigkeitserklärung Studierende

Erklärung des MAS-Studierenden René Meierhofer

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.

Bachenbülach, 31.5.16 .....

(Ort, Datum) (Unterschrift des Verfassers)

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

Herausgabeerklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

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

....

(Ort, Datum) **(Unterschrift der Betreuungsperson)**

Anhang 2: Führung und Selbstmanagement (Kapitel 2.1.4)

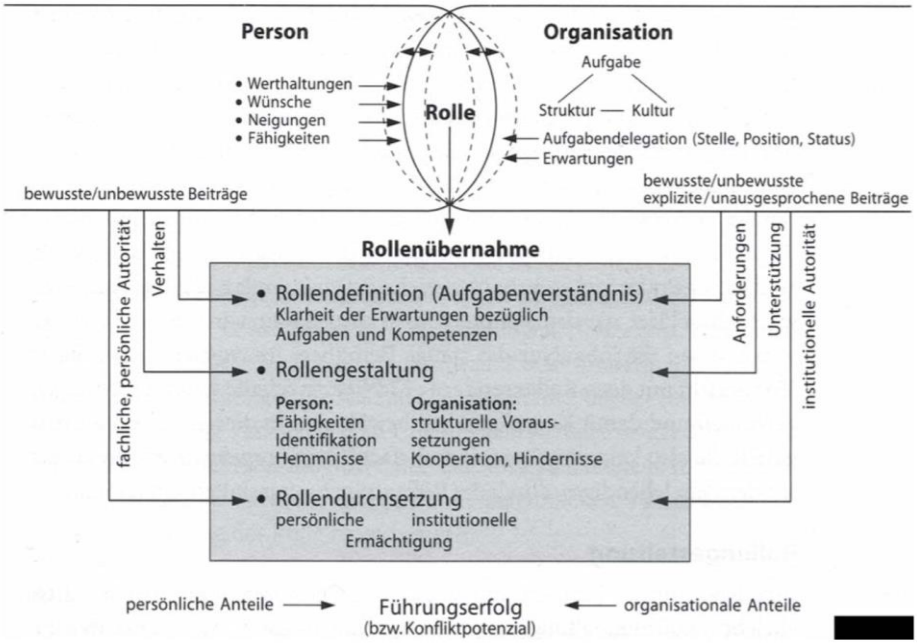
Das Führungssystem definiert den strukturellen Rahmen für das Selbstmanagement von Führungskräften

Einige wesentliche Anforderungen an das Selbstmanagement von Führungspersonen ergeben sich aus der jeweiligen Führungsaufgabe und die damit verbundenen Anforderungen an die Führungskraft. Weinert ((2004) zit. nach von Rosenstiel 1999, S.6)) definiert Führung, die gemäss (Lippmann & Steiger, 2013, S. 38) zufolge „als Konsens in der Führungsforschung gelten darf“ wie folgt: „

1. Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschliesst);
2. Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u.a.m.);
3. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen. „

Rollenkonzept in der Führung

Gemäss Lippmann und Steiger (2013, S. 47) arbeiten Führungskräfte in sozialen Systemen, wo die Aufgaben und die Macht aufgeteilt werden. In Unternehmen entstehen damit oft hierarchische Strukturen, mit denen sogenannte „Stellen“ definiert werden. Wird eine Stelle durch eine Person besetzt, so nimmt diese eine „Position“ ein. Damit wird auch ein bestimmter Status und Prestige verknüpft. Eine Führungsperson übernimmt gemäss dieser „Position“ für ihre Tätigkeit eine „Rolle“, bei der das Organisationssystem als **‚Rollensender’** einerseits und die Führungsperson als **‚Rollenempfänger’** andererseits Beiträge zu leisten haben. Seitens Organisationssystem werden je nach Führungssituation entsprechende Anforderungen definiert. Um diese erfüllen zu können, wird erwartet, dass die Führungsperson sich zieldienlich verhält und die eingeforderten Ergebnisse liefert. Zwischen der Führungskraft als Rollenträger und dem Organisationssystem des Unternehmens findet ein Abstimmungsprozess zur Rollenübernahme statt. Dabei geht es um die Rollendefinition, Rollengestaltung und die Rollendurchsetzung (vgl. Abb. 1, Rollenübernahme, zit. n. (Lippmann & Steiger, 2013, S. 49)).



Anhang 2 - Abbildung 1: Rollenmodell

Die Rollen und Handlungsspielräume müssen im Sinne der **Rollengestaltung** von der Führungskraft mit den Repräsentanten des Organisationssystems vereinbart werden. Auf der Grundlage der fachlichen und persönlichen Autorität der Führungskraft sowie der institutionellen und formalen Autorität des Organisationssystems wird die **Rollenübernahme** durchgesetzt.

Die Schlüsselrollen für eine Führungsperson

Führung von „oben nach unten“

Welches sind die Anforderungen an die Führung von „oben nach unten“? Für Johner (2010, S. 239) ist es klar: „Die Führungskräfte und Geschäftsleitung eines Unternehmens müssen greifbar, müssen präsent sein für ihre Mitarbeitenden und dabei ihrem Verhalten mit gutem Beispiel vorangehen …. Viele … scheitern daran, sowohl eine wertschätzende, liebevolle Führungskraft zu sein, die durch ihr Verhalten eine vertrauensvolle Beziehung gestaltet und als Vorbild agiert, wie auch gleichzeitig klar und konsequent in den sachlogischen Business-Entscheidungen zu sein.“

Auch Sonja Radatz (2013, S. 14) ist der Ansicht: „Mehr denn je werden von den Führungskräften Ergebnisse gefordert – Ergebnisse, die sie ihrerseits wieder von ihren Direct Reports einzufordern gezwungen sind …. ist es unumgänglich, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Eigenständigkeit, Selbstverantwortung, Entrepreneurship zusichern …“.

Führung von „unten nach oben“

Will eine Führungsperson erfolgreich sein, dann muss sie auch den eigenen Vorgesetzten bestmöglich führen können. Gemäss F. Malik (St. Gallen, 1995) gibt es auch bei diesem Führungsthema ein paar wichtige Aspekte zu beachten. Eine Führungskraft muss verstehen, wie sich der Vorgesetzte in verschiedenen Situationen verhält und wie er arbeitet. Deshalb zählt für die Führung von „unten nach oben“ der richtige Umgang mit dem Chef als wichtigster persönlicher Erfolgsfaktor. Oft lässt sich das Verhalten des Vorgesetzten nicht ändern. Im Sinne einer Restriktion kann eine Führungskraft aber trotzdem proaktiv die eigene Einstellung sowie das Verhalten entsprechend steuern.

Anhang 3: Typische Anliegen von Klienten (Kapitel 2.3.1)

1. **Kontinuierliche innere und äussere Zwickmühlen mit Burn-out Tendenzen**:
   - Wenn die Anforderungen der Vorgesetzten oder die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht mit der Haltung der Führungsperson übereinstimmen. Oder Vorgaben aus dem Arbeitsumfeld können nicht mit den bewussten und unbewussten Werten, Motiven und Prinzipien in Einklang gebracht werden.
   - Die Führungskraft soll einen Entscheid der Geschäftsleitung umsetzten, obwohl sie in keiner Weise dahinter stehen kann. Sie darf zudem gegenüber den Mitarbeitern aufgrund der Vorgaben nicht transparent informieren.
   - Rollenkonflikt: Einerseits Mitarbeitern Wertschätzung und Empathie entgegenbringen und sie zugleich entlassen müssen, weil die Leistung nicht den Anforderungen an die Rolle entspricht.
   - Problemerleben der Führungsperson, weil ihre kognitiv gewählte Rolle nicht mit den Motiven des eigenen Unwillkürlichen zusammenspielt. „Theater spielen kostet Energie“.
   - Die Werte, Prinzipien und Haltungsziele der Führungskraft stehen im Widerspruch mit ihren Wahrnehmungen im täglichen Erleben. Wenn zum Beispiel eine Person aufgrund dem sozialen Status eine Rolle als Führungskraft glaubt übernehmen zu müssen und feststellt, dass sie mit dieser Aufgabe komplett überfordert ist.
2. **Nicht delegieren können:**
   - Die Auftragsvergabe und Kommunikation gelingt nicht.
   - Mitarbeitende nehmen ihre Verantwortung nicht wahr.
3. **Sich ausgeliefert fühlen:**
   - Wenn die Führungskraft aufgrund des fortgeschrittenen Alters den Arbeitgeber glaubt nicht wechseln zu können.
   - Wenn die Führungsperson mit schwierigen (z. Bsp. cholerischen) Vorgesetzten zusammenarbeiten muss etc.
4. **Angst vor Stellenverlust:**
   - Die Führungsperson erfüllt die vom Vorgesetzten erwartete Leistung nicht und hat Angst, entlassen zu werden.
5. **Lebensbalance ist nicht im Gleichgewicht:**
   - Haltungsziele können im Alltag nicht umgesetzt werden. Wenn zum Beispiel die gewünschte Work-Life-Balance wegen permanenter Überzeitarbeit länger aus der Balance gerät. Die Führungsperson kann nicht nein sagen, sich nicht abgrenzen zugunsten der „Life“ Bedürfnisse.

- Führungsperson macht Beiträge in einem System, das sie in Tat und Wahrheit nicht steuern kann.
- Wertschätzung wird im System nicht erlebt, Einsamkeit in der mittleren Führungsstufe, Selbstzweifel und mangelndes Selbstvertrauen.

6. **Zugang zu persönlichen Ressourcen und Kompetenzen fehlt:**
   - Fehlende Wertschätzung, nur geringe Empathie und Selbstreflektion sich selbst gegenüber: Führungskraft macht sich selber fertig. Kein Zugang zu den eigenen Kompetenzen.
   - Führungsperson versteht nicht, was Wertschätzung, Empathie, Authentizität bedeutet und wie sie das umsetzen kann. Internaler Konflikt der inneren Seiten.
7. **Starken Druck spüren und nicht damit umgehen können:**
   - Wenn die Führungsperson sich mit starken Druckgefühlen assoziiert fühlt und sich ohne Gestaltungsmöglichkeit fühlt.
   - Eine Führungsperson fühlt sich überfordert, erlebt Druck, Stress in Opferhaltung und verliert die Fähigkeit, selbst zu gestalten. Aus diesem Grund kann sie den Mitarbeitenden und Vorgesetzten nicht wertschätzend und empathisch begegnen. Die Mitarbeiter sind unzufrieden und machen Druck über die Personalabteilung oder den Vorgesetzten. Der Druck wird als noch grösser empfunden.
8. **Die geforderten Ziele können nicht erreicht werden.**
   - Mitarbeiter tragen Ziele nicht mit.
   - Vorgesetzter setzt Ziele, welche die Führungsperson unmöglich zu erreichen glaubt.

Anhang 4: Hypnosystemische Coaching-Interventionen (Kapitel 2.3.4)

- **Pacing** (Grinder & Bandler, 1985) bezeichnet eine Fähigkeit des Coaches, den Klienten empathisch und wertschätzend in seiner subjektiven Weltsicht „abzuholen“, in der er sich gerade befindet. Der Coach hat sein Ziel erreicht, wenn der Klient eine grundsätzlichen stimmigen „Ja-Haltung“ fühlt und gibt.
- **Skalierungen nutzen** (Empfindungen und Wünsche betreffend der eigenen Wertschätzung, Empathie und Authentizität).
- **Arbeit mit dem „inneren Team“** (Schmidt G. , 2012, S. 195-196), differenziertes Herausarbeiten der Bedürfnisse der verschiedenen beteiligten inneren Seiten. Mediation von Konflikten. Umsetzung von abstrakten Werten und konkreten Lebensweisen im Alltag reflektieren. „Balance“ vom inneren Team als Grundlage für Authentizität.
- **Fantasiereise in die Kompetenz (Werte) -Zukunft** ((Schmidt G. , 2013, S. 61 ff.) und **– Vergangenheit** ((Schmidt G. , 2012) „Muster des Gelingens“)
- **Vergleich von Problem- und Lösungsmustern** (Schmidt, 2013, S. 111 - 112)**:** Intuitiv die Balance zwischen Problem- und Lösungsmustern bezüglich Werten finden,
- **Ambivalenz Coaching** (Schmidt, 2013, S. 118)**:** (Auswirkungen überprüfen), Zwickmühlen zwischen Werten lösen
- **Alternative Lösungen suchen** (Schmidt G. , 2012, S. 129 - 130).
- **Aufbau einer optimalen Beobachtungs- und Steuerposition** (Dissoziation vom Problemerleben) und von da aus das Wissen des Körpers nutzen für optimales Raumerleben / optimale Flow-Haltung, Kompetenzerleben und Körperkoordination, Aufstellung der Antreiber. Gelungener Kommunikationsprozess: Kongruenz auf Körperebene.
- **Arbeit mit Aufstellungen:** (Schmidt G. , 2012, S. 192 ff.) Skulpturen für Problem- und Lösungserleben stellen, Protagonisten etc. benennen, Eigenschaften herausarbeiten, Antreiber, Hürden und Ziele etc. identifizieren und anders positionieren wenn sinnvoll.
- **Problemlösungsgymnastik**: Auswirkungen von Feedback, Problemerleben, Gefühle körperlich wahrnehmen und ausdrücken, Körperkoordination ideomotorisch signalisieren, Rekonstruieren,
- **Zielaufstellung / Skulptur Arbeit** und Imagination, wo sind die Ziele räumlich positioniert (Schmidt G. , 2012, S. 192 ff.)? Wie trete ich mit den Zielen in Beziehung? Wie können wir Ziele zu Partnern machen?
- **Problemmuster verändern**. Ziele personifizieren (Namen, Grösse, Alter etc.), evt. positiv Konnotieren.

- **Lösungsversuche analysieren,** mehr von dem tun, das gelingt
- **Ziele in (machbare) Schritte aufteilen**
- **Beobachtungsaufgaben:** „Vorhersagen“ und Feststellungen dokumentieren,
- **Reflektion:** wie nehme ich war, wie interpretiere, bewerte und fühle ich.
- **„So tun als ob“** (Vaihinger, 2007 (Reprint)), Experimente mit der Umsetzung von Werten in Verhalten.

Anhang 5: Detaillierte Beschreibung des Rubikon-Prozesses (Kapitel 2.3.4)

Das Bedürfnis

Wie im Kapitel 2.3.4 geschildert, wird dem Unterbewusstsein im ZRM® ein sehr grosser Stellenwert beigemessen. Mit Hilfe des ZRM®-Training Methodik befähigt man im Coaching den Klienten dazu, seine Ressourcen zieldienlich für die Umsetzung seiner Bedürfnissen zu aktivieren. Es liegt deshalb nahe, diese Ressourcen soweit wie möglich aus dem Unbewussten zu aktivieren.
Zu Beginn jeder Handlung eines Menschen stehen Wünsche und Bedürfnisse. Dadurch wird eine innere Spannung aufgebaut. Das psychische System möchte vom Naturell her diese Spannung wieder abbauen und nutzt dazu den Organismus, der die Handlung ausführt. Bedürfnisse können deshalb auch als „Treibstoff" für unsere Handlungen betrachtet verstanden werden. Der Rubikon - Prozess beginnt genau bei diesen noch unbewussten Bedürfnissen. Mit Unterstützung eines projektiven Verfahrens mit Bildern werden sie ins Bewusstsein gebracht, wo sie dann als Motive verfügbar sind.

Das Motiv

Sobald uns also ein Bedürfnis bewusst geworden ist, wird es zum Motiv. Es ist wichtig zu wissen, dass unbewusste Bedürfnisse auch in Konflikt mit einem oder mehreren andern unbewussten Bedürfnissen oder bewussten Motiven stehen können. Das kann den Klienten unter Umständen daran hindern, seine Ziele und Handlungen nach Wunsch umzusetzen. Im Coaching versucht man, mit geeigneten Interventionen diese Zwickmühlen ins Bewusstsein zu transferieren. Dieses Abwägen und Auswählen auf dem linken Teil des Rubikon-Prozesses führt schlussendlich dazu, dass das Motiv geklärt ist. Sind die Unklarheiten beseitigt, dann findet der Übergang vom Motiv zur Intention statt. Dies wird im ZRM® auch „Schritt über den psychologischen Rubikon" genannt. Dabei wird der Wunsch sozusagen zur Absicht. Dazu kommen starke, positive Gefühle der Entschlossenheit und des Wollens. Dieser „Go-Befehl" wird auch als sogenannter somatischer Marker spürbar. Ein somatischer Marker ist eine automatisch ausgelöste Körperreaktion und ein Signal, welches die emotionale Befindlichkeit repräsentiert. Daraus erfolgt ein Impuls für oder wider eine Handlung. Wer somatischen Marker wahrnehmen kann, erschliesst für sich die Basis dafür, dass die eigene Motivation und Selbstbestimmung nachhaltig wirkt.

Die Intention

Ist der „Schritt über den psychologischen Rubikon" erst vollzogen, verändert sich die Intensität des „Wollens". Aus dem anfänglichen Wunsch ist nun eine feste Absicht, die sogenannte Intention geworden. Diese Transformation wird entscheidend durch die Gefühle bestimmt:

Vorher hat der Klient noch gewählt, jetzt will er sein Ziel in eine Handlung umsetzen. In dieser Situation der Entscheidung spielen die somatische Marker eine wichtige Rolle. Sind sie positiv, gelingt es dem Klienten meistens sehr einfach, den Rubikon überschreiten zu können. Reagiert das Unterbewusstsein mit einem oder mehreren negativen somatischen Marker, so wird die Überschreitung des Rubikon unmöglich. Intentionen sind dann besonders handlungswirksam, wenn sie intensiv gewollt werden. In der Motivationspsychologie spricht man von der so genannten „Volitionsstärke“ (Krause & Storch, 2011, S. 72). Sie wird aus dem Produkt aus der Wünschbarkeit und Realisierbarkeit gebildet. Je attraktiver ein Ziel bewertet wird und je höher die Chance für dessen Erreichbarkeit erscheint, desto stärker entsteht der Wille (die Volition), das Ziel umzusetzen. Hat ein Klient die Phase der Intention erreicht, kann er an die Umsetzung seiner Handlung denken.

Die präaktionale Vorbereitung

Als nächste Phase folgt die Handlungsvorbereitung. Es geht darum, dass der Klient das gewünschte Verhalten eintrainiert und wiederholt. Mit dem sog. „Priming“ (Bahnung) werden neue neuronale Automatismen im Hirn gebahnt und damit die Umsetzung der Handlung gefördert. Dabei spielt wiederum das Unbewusste eine grosse Rolle. Bei diesem ‚Priming‘ werden durch ein Bild, ein Wort, ein Geruch, eine Geste etc. implizite Gedächtnisinhalte gebildet. Zur präaktionalen Vorbereitung gehört auch die bewusste Handlungsplanung. Es wird dabei zwischen Ziel- und Ausführungsintentionen (Krause & Storch, 2011, S. 76) unterschieden. Zielintentionen werden als einfache Sätze formuliert („Ich beabsichtige A zu tun.“). Ausführungsintentionen sind etwas komplizierter zu formulieren. Dafür sind diese aber wirksamer („Wenn A eintritt, werde ich B tun.“).

Die Handlung

In der Regel sollte es dem Klienten nun gut gelingen, die gesetzten Ziele als Handlung umzusetzen. Es kann aber trotzdem geschehen, dass die Handlung nicht gelingt und als Folge daraus ein grosser psychischer Druck entsteht. Eventuell werden die neuen Handlungen dadurch nicht sofort wirksam und alte Automatismen werfen den Klienten wieder in die alten Handlungsmuster zurück. Hier muss er mit viel Engagement daran arbeiten, die bisherigen Automatismen zu stoppen und den neuen Handlungsweisen zu folgen.

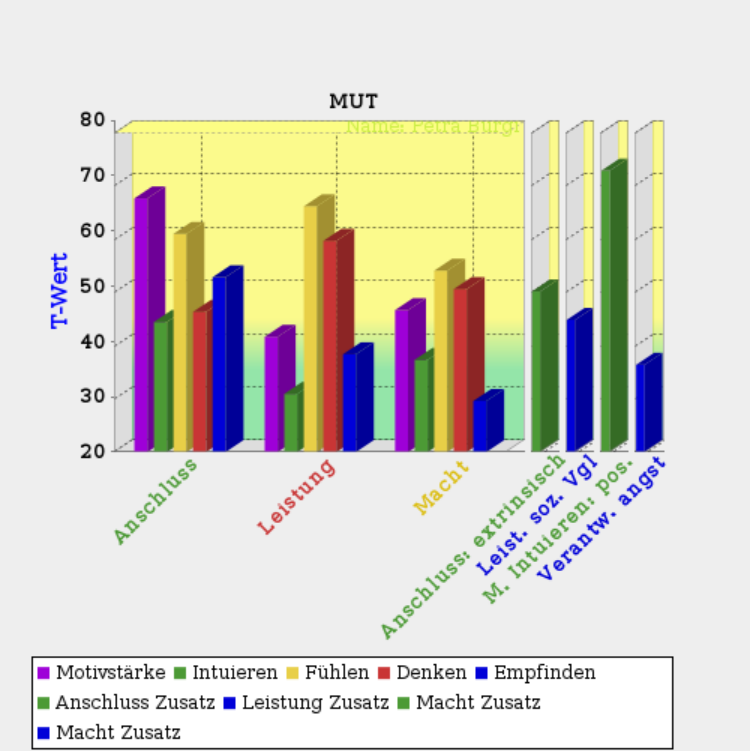
Anhang 6: ZRM® Coaching-Interventionen (Kapitel 2.3.4)

Anbei einige aus Sicht des Autors zweckdienliche ZRM® Interventionen aufgelistet:

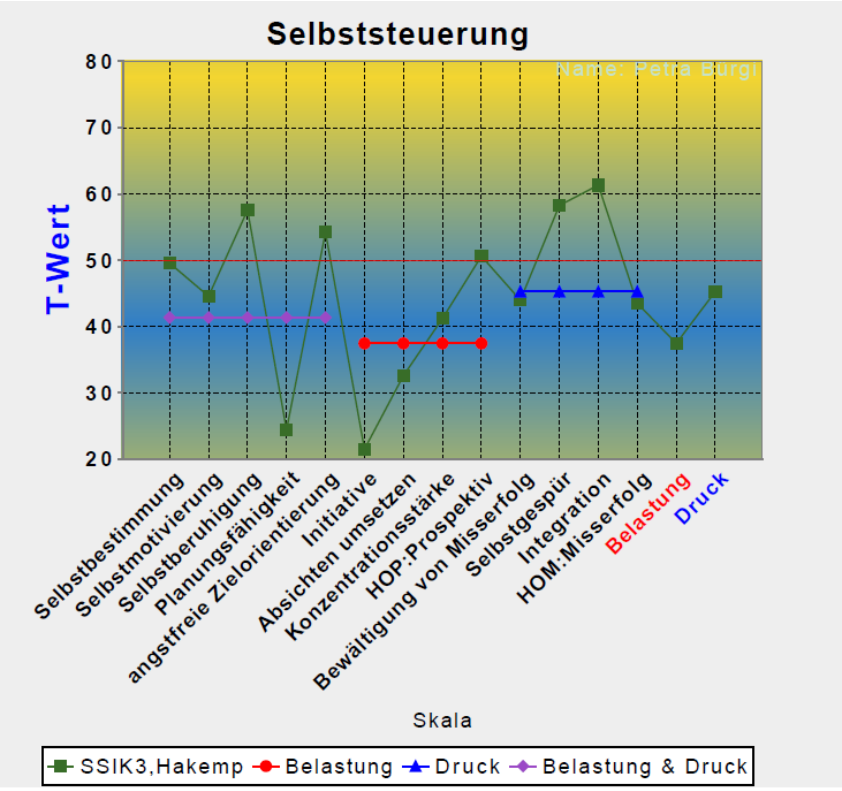
- **Arbeiten auf der Gefühlsebene / Unwohlsein oder mit Zwickmühlen:** Über die Haltung das System ändern. Gefühle bewusst machen und „Autoren-Haltung“ einnehmen.
    - Offene Bild - Auswahl von ZRM Bilderkartei (F. Krause & M. Storch, 2010)
    - Affektbilanz ermitteln (doppelte Skala) (Krause, et al., 2010) (Storch, 2015)
    - Umsetzung gemäss normalem Rubikon-Vorgehen.
- **Innere Balance verbessern:**
    - Evt. Bildwahl oder ideale Balance beschreiben (mentales Bild), inkl. Embodyment und somatischen Markern
    - Wechsel in Ressourcen – Pool: Welche „Primes“ (Erinnerungshilfen) würden helfen, die Balance Aktivitäten zu unterstützen?
    - Ideenkorb entwickeln. Veränderungsmassnahmen erarbeiten und mit Affektbilanz bewerten und Umsetzung gemäss normalem Rubikon-Vorgehen.
- **Schwierige Situationen bewältigen:**
    - Affektziel-Coaching: Situation aufnehmen, Erfassen der positiven und negativen Gefühle und deren Intensität auf der Affektbilanz (welches sind positive Aspekte im Erleben? Welches sind die negativen Aspekte?).
    - Fokussierung auf negative Affekte. Wie kann Negativ-Bilanz verbessert werden? Woran ist der bessere Level erkennbar? Welches themenbezogene Bild würde passen? Auswertung mit Ideenkorb und Umsetzung gemäss normalem Rubikon-Vorgehen.
- **Selbstvertrauen erhöhen, Selbstzugang verbessern:** (mit Embodiment und Somatische Marker)
    - Spüren, wahrnehmen von Situationen. Auch für Reflexion: Wie nehme ich wahr, wie interpretiere, bewerte und fühle ich.
    - Wahrnehmen der somatischen Marker, zeichnen von Somatogrammen
- **Selbstmotivierung:** (Ich weiss wie es geht, aber schaffe es nicht…). Für Problemerleben zwischen Ziel und Umsetzen in Handlung. Themenspezifische Bildwahl, Motiv erarbeiten und Umsetzung gemäss normalem Rubikon-Vorgehen.
- **Wertschätzen bisheriger Erfolge (Phase 4):** Arbeiten gemäss Ansatz „Situationstyp A“ und analysieren der damit verbundenen Ressourcen und Kompetenzen. Ergibt Ressourcen-Ideen für Lösungen und dritte Wege.

- **Planung und Aktivierung des Ressourceneinsatzes (Phase 4):** Arbeiten gemäss Ansatz „Situationstyp B“, „Wenn–Dann-Plan“ (Krause, et al., 2011) erarbeiten einer Lösungsvision.
- **Problemerleben auf der Verhaltensebene:** (Der Klient weiss schon, was er will.) Vom Anliegen direkt in die präaktionale Vorbereitung bewegen (Beispiel: Klient kann nicht delegieren):
    - Zielvorstellung besprechen. Woran ist das erfolgreiche Verhalten erkennbar?
    - Muster des Gelingens anhand Vorgehens „Situationstyp A“ auf bereits vorhandene Ressourcen prüfen.
    - Nachher anhand Vorgehen „Situationstyp B“ Lösungserleben imaginieren und umsetzen.
    - Nachher anhand Vorgehens „Situationstyp C“, Überprüfen vom Gelingen.

Anhang 7: Resultate der PSI Analyse von P.B. (Fallbeispiel Nr. 1, Kapitel 3.2)



Anhang 7 - Abbildung 1: MUT (Fallbeispiel Nr. 1)



Anhang 7- Abbildung 2: Selbststeuerung (Fallbeispiel Nr. 1)

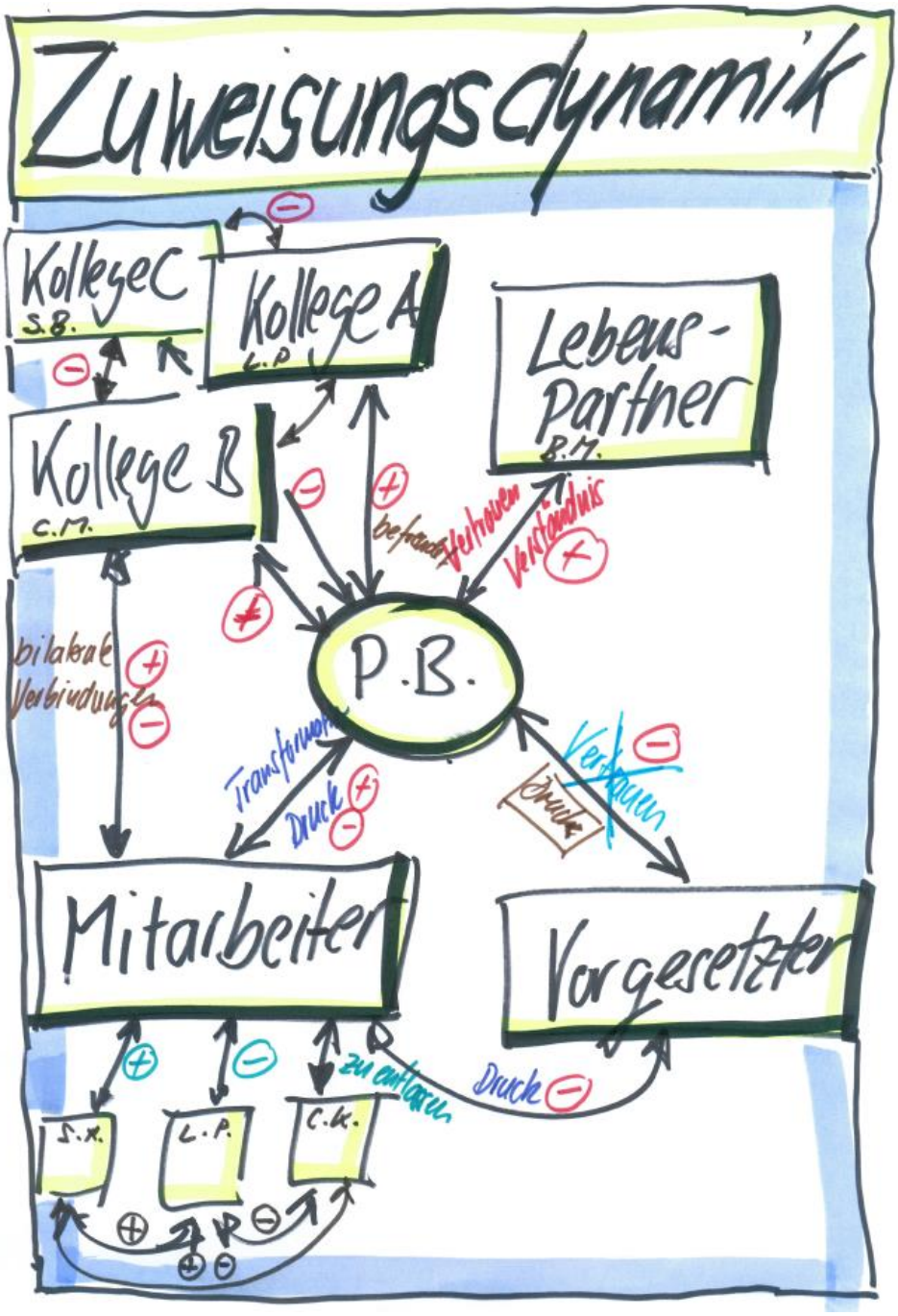
Anhang 8: Analyse PSI Angelpunkte von P.B. (Fallbeispiel Nr. 1, Kapitel 3.2)

Angelpunkte	Kernfragen	Erkenntnisse
Motiv-Skalen	• Stärken der Motive? • Stärkste Antreiber?	Das Beziehungsmotiv ist wesentlich stärker ausgeprägt als Leistungs- und Machtmotiv.
Umsetzungsstile der bewussten Motive	• Dominanteste Motive? • Umsetzungsstil für diese Motive? • Wie stehen die Funktionssysteme zueinander? • Auffälligkeiten bei den anderen Motiven?	• Schwerpunkt liegt auf Beziehungsmotiv • Kann sich gut in Beziehungen einbringen, das emotionelle Erfahrungsgedächtnis nutzen und Interessen mit anderen abstimmen. • Hat gutes Gespür, was andere brauchen und erwarten. Reagiert sensibel. • Auffällige Dialektik zwischen Intentionsgedächtnis und Intuitiver Verhaltenssteuerung im Leistungsmotiv. (fehlende Selbstkongruenz, fehlende Handlungsenergie bei sinnlosen Aufgaben?). • Sehr uneigennütziges Machtstreben.
Unbewusste Motive	• stärkste Motive? • Abweichungen von min. einer Standardabweichung? • Gibt es unbewusste Bedürfnisse?	• Ausgeprägt sind Beziehungs- und Machtmotiv ausgebildet. Unbewusste Motive im Beziehungs- und Leistungsmotiv liegen tiefer als die bewusste Wahrnehmung. Gefahr von Energieverlust. • Grössere Abweichung liegt im Machtbereich. Unbewusste Motivstärke ist höher als die bewusste. Stellt eine Kraftquelle dar.
Selbststeuerung	• Wie verhalten sich die Selbststeuerungsfunktionen im Verhältnis zu Druck- und Stressempfinden? • Reichen die Fähigkeiten aus, um die aktuelle persönliche Situation zu meistern? • Wie stark ist die Handlungsorientierung nach Misserfolg (Verhältnis von Bedrohung zu Selbstberuhigung)? • Wie stark ist die Handlungsorientierung in schwierigen und komplexen Situationen (Verhältnis Belastung zu Selbstmotivation)?	• Durchschnittlich fähig zur Selbstregulierung • Die Selbstkontrolle ist bei der Planungsfähigkeit stark eingeschränkt (Bewusste Planung und Strukturierung) • Energieverlust bei der Willensbahnung unter Belastung (Initiative, Absichten umsetzen und Konzentrationsstärke sind tief bewertet). Hinweis bei Leistungsmotiv (IG vs. IVS Dialektik) • Aufgrund von genügend Selbstgespür und der Fähigkeit zur Integration ins Selbstsystem scheint die Handlungsorientierung gewährleistet zu sein. Evt. ungenügend mit negativen Gefühlen auseinandergesetzt.

Angelpunkte	Kernfragen	Erkenntnisse
Selbststeuerungs-effizienz	Verhältnis von Selbstberuhigung und Selbstmotivation zur Handlungsorien-tierung	• Dies scheint ein Spannungsfeld zu sein. • Ambivalenz bei Selbstberuhigung und Selbstmotivation im Kontext mittelmässiger Handlungsorientierung.
Machtmotiv und Selbstbestimmung	Verhältnis vom Machtmotiv zur Selbst-bestimmung?	keine speziellen Aspekte erkennbar
Besondere Auffäl-ligkeiten	• Stärken/Ressourcen? • Entwicklungschancen? • Welche Ressourcen lassen sich einsetzen?	• Im Machtmotiv liegen noch Kraftquellen vor, die genutzt werden könnten. • Im Bereich der Willensbahnung / Handlungs-orientierung liegen Entwicklungschancen.

Anhang 8 - Abbildung 1: Analyse PSI Angelpunkte (Fallbeispiel Nr. 1)

Anhang 9: Zuweisungsdynamik von C.M. (Fallbeispiel Nr. 2, Kapitel 3.3)



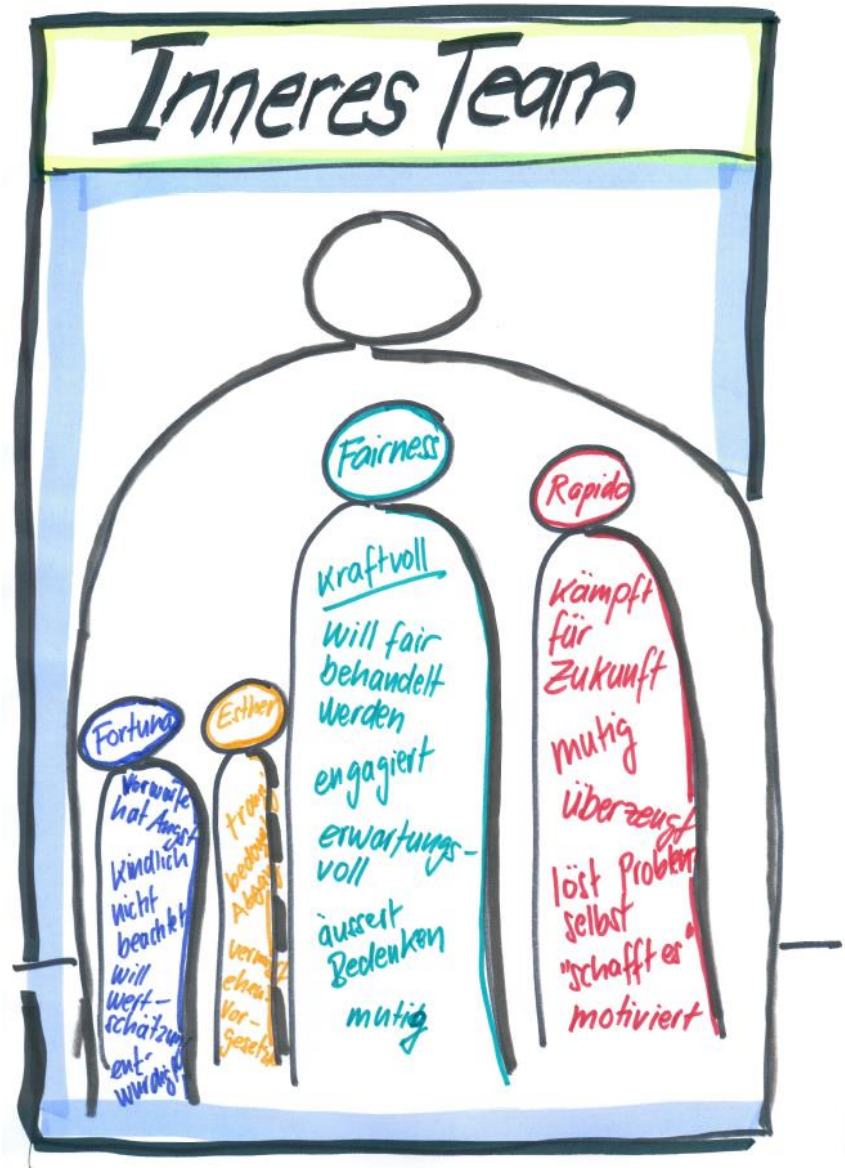
Anhang 9 - Abbildung 1: Zuweisungsdynamik (Fallbeispiel Nr. 2)

Anhang 10: Auszug des Erlebnis-Inventars von C.M. (Fallbeispiel Nr. 2, Kapitel 3.3)

Bisheriges Problemerleben	Lösungserleben
Sucht Distanzerleben und gewinnt nur schwer vertrauen. Er fühlt sich geschützt. Keine Integration ins Team.	Will gute, sinnvolle Beziehung pflegen, sucht „gesunde“ Distanz. Fühlt sich geborgen, gute innere Balance.
Verschliesst sich, wirkt unnahbar und irgendwie nicht „greifbar“, wird nicht angegriffen. Mitarbeiter zeigen kein Interesse an C.M..	Ist offen, transparent, sagt, was er denkt, fühlt sich geachtet, bietet Angriffsfläche, bekommt offenes Feedback,
Kann Interesse an den Menschen nicht zeigen. Mitarbeiter gehen ihm aus dem Weg. Fühlt sich einsam.	Ist neugierig, zeigt Interesse an den Mitmenschen, wirkt empathisch, bekommt ab und zu Lob und ein Lächeln. Fühlt sich integriert und akzeptiert als Vorgesetzter.
Fokussiert auf Resultate und Arbeitsergebnisse. Würdigt Ergebnisse und die Mitarbeiter nicht.	Wirkt wertschätzend, spricht Lob aus und würdigt das Engagement seiner Mitarbeiter, steht hinter dem Team zurück. Der Erfolg gehört dem Team.

Anhang 10 - Abbildung 1: Auszug des Erlebnis-Inventars (Fallbeispiel Nr. 2)

Anhang 11: Darstellung des inneren Teams von D.M. (Fallbeispiel Nr. 3, Kapitel 3.4)



Anhang 11 - Abbildung 1: Darstellung des inneren Teams von D.M. (Fallbeispiel Nr. 3)