



HAP
Hochschule für Angewandte Psychologie
Zürcher Fachhochschule

Diplomarbeit

Wirkungsvolles Coaching - Wie arbeiten erfolgreiche Coaches, um Veränderungen herbeizuführen?

Marion Jonassen

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Hansjörg Künzli, lic. phil.

Frauenfeld, Oktober 2007

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung zur dipl. Psychologin FH bzw. zum dipl. Psychologen FH an der Hochschule für Angewandte Psychologie HAP verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch die HAP.

Hochschule für Angewandte Psychologie HAP, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich

Dank

Ich möchte verschiedenen Personen, die zum Gelingen dieser Diplomarbeit beigetragen haben, meinen Dank aussprechen. Als erstes danke ich meinem Referenten Herrn Hansjörg Künzli für seine hilfreichen Hinweise und Anregungen. Einen herzlichen Dank möchte ich auch Herrn Professor Dr. Eric Lippmann aussprechen, welcher mir im Rahmen meines halbjährigen Praktikums in seiner Abteilung überhaupt erst die Möglichkeit geboten hatte, an den ‚Coaching Advanced Seminaren‘ teilzunehmen. Er hat durch die vorhergehende Abstimmung mit den Teilnehmenden ermöglicht, dass die Live-Beratungen gefilmt und ausgewertet werden durften. Diese Beratungen waren für mich unglaublich beeindruckend, lehrreich und motivierend. Die konstruktive und wohlwollende Unterstützung aller Coachs und Teilnehmenden haben mir sehr geholfen. Dafür danke ihnen allen ganz besonders sowie für das entgegengebrachte Vertrauen.

Zuletzt möchte ich Martin und vor allem Ulf für ihre geduldige und ermunternde Unterstützung danken. Sie haben viel zur Qualitätssicherung beigetragen.

Marion Jonassen
Frauenfeld, Oktober 2007

Inhaltsverzeichnis

1. Inhaltsverzeichnis	5
2. Einleitung	7
3. Theoretischer Hintergrund	9
3.1 Coaching in Abgrenzung zu anderen Beratungsformen	9
3.2 Wirkfaktoren und Wirksamkeit im Coaching	12
3.2.1 Wirkfaktoren	12
3.2.2 Wirksamkeit	13
3.2.3 Auswertung von Studien über die Wirksamkeit von Coaching	14
3.3 Wirkfaktoren und Wirksamkeit in der Psychotherapie	15
3.3.1 Die vier Wirkprinzipien nach Grawe	16
3.3.2 Die Bedeutung der ‚Induktion positiver Besserungserwartungen‘	20
3.4 Das Rubikon-Modell	22
3.5 Wahrnehmung und Konsistenzstreben	26
3.6 Bedeutung des Rubikon-Modells und neurowissenschaftlicher Erkenntnisse über Wahrnehmung für Coaching-Prozesse	31
4. Methodisches Vorgehen	35
4.1 Rahmen der Untersuchung und Teilnehmende	35
4.2 Leitfaden-Interviews, Fragebogen und Videoaufzeichnungen	36
4.3 Qualitative Inhaltsanalyse	37
4.4 Vorgehensweise bei der Auswertung der erhobenen Daten	38
5. Ergebnisse der Untersuchung	39
5.1 Beschreibung der Fallbeispiele	39
5.1.1 Fall 1: Beratung durch Gunther Schmidt	39
5.1.2 Fall 2: Beratung durch Astrid Schreyögg	41
5.1.3 Fall 3: Beratung durch Maja Storch	42
5.1.4 Fall 4: Beratung durch Rudolf Wimmer	44
5.1.5 Fall 5: Beratung durch Bernd Schmid	45

5.1.6	Fall 6: Beratung durch Sonja Radatz	46
5.2	Auswertung der Interviews und Kategorisierung	47
5.3	Fallbezogene Auswertungen der Interviews und Videos	48
5.3.1	Beratungsfall mit Gunther Schmidt	48
5.3.2	Beratungsfall mit Astrid Schreyögg	54
5.3.3	Beratungsfall mit Maja Storch	58
5.3.4	Beratungsfall mit Rudolf Wimmer	62
5.3.5	Beratungsfall mit Bernd Schmid	66
5.3.6	Beratungsfall mit Sonja Radatz	70
6	Diskussion	73
6.1	Fazit zu den Auswertungsergebnissen	73
6.2	Schlussfolgerungen	77
6.3	Fazit zu den Fragestellungen	80
6.4	Kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen	81
6.5	Methodenkritik	83
7	Abstract	85
8	Literaturverzeichnis	86
9	Anhang	91
9.1	Anhang A Tabellarische Darstellung der Auswertungen auf Basis der Interviews	91
9.2	Anhang B – 1 Fragebogen ‚Einschätzung der Beobachtenden‘	97
9.3	Anhang B – 2 Interviewleitfaden zur Einschätzung der Klientin/des Klienten	98
9.4	Anhang B – 3 Interviewleitfaden zur Einschätzung des Coachs	99
9.5	Anhang C – 1 Transkription des Beratungsfalles Gunther Schmidt (GS) und Herr R.	100
9.6	Anhang C – 2 Transkription des Beratungsfalles Astrid Schreyögg (AS) und Frau E.	111
9.7	Anhang C – 3 Transkription des Beratungsfalles Maja Storch (M) und Frau I.	119
9.8	Anhang C – 4 Transkription des Beratungsfalles Rudolf Wimmer (RW) und Herr F.	128
9.9	Anhang C – 5 Transkription des Beratungsfalles Bernd Schmid (BS) und Frau D.	139
9.10	Anhang C – 6 Transkription des Beratungsfalles Sonja Radatz (SR) und Frau C	148

2. Einleitung

Die Forschungsarbeit des Instituts für angewandte Psychologie (IAP) umfasst unter anderem auch die Erforschung von Wirksamkeit im Führungskräfte-Coaching.

Im Rahmen eines Coaching-Seminars für erfahrene Coaches, dem ‚Coaching Advanced‘ bot sich durch die bereitwillige Unterstützung der Trainerinnen und Trainer und der Teilnehmenden die Möglichkeit, diese Coaches in der Beratung zu filmen. Die Idee war, die Aufzeichnungen in einer empirischen Studie auszuwerten. Bei den Trainerinnen und Trainern handelt es sich um bekannte „Coaching-Größen“ im deutschsprachigen Raum.

Ganz allgemeines Ziel und auch Auftrag für die hier vorliegende Arbeit war, weiterführende Fragestellungen und Erkenntnisse zu gewinnen und, soweit möglich, eine vergleichende Analyse über sechs verschiedene Beratungsprozesse und die angewendeten Methoden durchzuführen.

Es war von vornherein klar, dass das methodische Vorgehen vollumfänglich erst nach Vorliegen des Datenmaterials festgelegt werden konnte. Zunächst wurden möglichst viele Daten in dem vorgegeben Rahmen gesammelt: Die Beratungen wurden aufgezeichnet und anschliessend Interviews mit allen Beteiligten geführt.

Die empirische Fragestellung lautet nun aufgrund des vorliegenden Datenmaterials:

Wie bewirkt Coaching die Veränderung von Kognitionen bei Klienten? Werden damit veränderte Haltungen und verändertes Verhalten erzielt? Die Untersuchung erfolgt auf der Grundlage der vier Wirkprinzipien nach Grawe und des erweiterten Motivations- und des Rubikonmodells nach Gollwitzer und Heckhausen.

Es gibt im deutschsprachigen und angelsächsischen Raum bereits einige Studien, die sich mit den Wirkfaktoren und Wirkungen im Coaching befassen, jedoch vor allem Studien, die explorativ die Einschätzungen und Erfahrungen aus bestimmten Perspektiven entweder der Coaches oder/und der Coachees erhoben haben. Es handelt sich überwiegend um Feldstudien, die mehrheitlich retrospektiv angelegt sind und kausale Verbindungen zwischen Wirkfaktoren und Wirkungen einschränken (Künzli, 2006).

Für diese Arbeit bietet sich die Möglichkeit, mehrere Perspektiven für denselben Coaching-Prozess zu evaluieren: Die Live-Beratungen und die Videoaufzeichnungen hierzu ermöglichen eine vielseitige und differenzierte Analyse der Coaching-Prozesse. Anschlies-

sende Interviews mit den Coachs und den Klienten geben unmittelbares Feedback der Beteiligten über das Erlebte und eine Befragung im Plenum gibt Aufschluss über Wahrnehmungen Dritter. Das Plenum setzte sich je nach Kurs aus 13 bis 17 Beobachterinnen und Beobachter zusammen.

In einer umfassenden Übersichtsarbeit hat Koch (2005) den momentanen Wissensstand bezüglich Wirkfaktoren und Wirkmechanismen im Führungskräfte-Coaching untersucht und hierin die festgestellten unterschiedlichen Wirkfaktoren und –mechanismen der verschiedenen Studien beschrieben. Ebenso hat Künzli (2006) den Stand der Wirksamkeitsforschung differenziert dargestellt und bewertet. Auf diese Arbeiten wird mehrfach Bezug genommen.

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit sieht folgendermassen aus: Im Kapitel ‚Theoretischer Hintergrund‘ werden die für die Analyse der sechs Live-Beratungen massgeblichen Theorien, Modelle und wichtige Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften vorgestellt. Vorweg erfolgen begriffliche Klarstellungen über Coaching, Wirkfaktoren und Wirksamkeit und eine kurze Vorstellung der Erkenntnisse aus den bisherigen Wirksamkeitsforschungen. Dann werden unter Kapitel 4 der Rahmen der Evaluation, die Vorgehensweise bei der Erhebung der Daten und ihrer Auswertung und die Qualitative Inhaltsanalyse als methodisches Konzept beschrieben. Unter Kapitel 5 ‚Ergebnisse der Untersuchung‘ ist der Hauptteil dieser Arbeit dargestellt: Die Beschreibung der Beratungen, die Auswertungen der erhobenen Daten hierzu und die Analyse der Ergebnisse unter Hinzuziehung der Graue’schen Wirkprinzipien und des Rubikon-Modells. Abschliessend folgt die Diskussion, in der die Ergebnisse bewertet und die Fragestellungen, welche der Analyse zugrunde lagen, beantwortet werden.

Im Anhang befinden sich

- eine tabellarische Übersicht über Auswertungen der Interviews und Fragebögen,
- die Interviewleitfäden und
- die Transkriptionen der Videoaufzeichnungen zu den Live-Beratungen.

Zur genderspezifischen Sprachregelung: Um sowohl dem männlichen wie dem weiblichen Geschlecht gerecht zu werden, werden in dieser Arbeit die männliche und weibliche Form wechselweise verwendet. Die andersgeschlechtliche Seite ist jeweils mit eingeschlossen.

3. Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird der Begriff ‚Coaching‘ definiert, um eine Abgrenzung zu anderen Beratungsformen und Auslegungsbreiten vorzunehmen, die in dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden. Es wird kurz auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Psychotherapie eingegangen, um zu verdeutlichen, dass zwar Erkenntnisse und Methoden der Psychotherapie für das Coaching bedeutsam sind, es aber notwendig ist, die Begriffe und ihre Anwendungsbereiche auseinander zu halten. Im zweiten Abschnitt dieses Kapitels werden die in vielen Studien festgestellten Wirkfaktoren und Wirkmechanismen vorgestellt. Und es wird insbesondere auf die vier Wirkprinzipien von Grawe (2000) eingegangen, auf welche im Auswertungsteil Bezug genommen wird. Weiter wird das Rubikon-Modell vorgestellt, welches die motivationspsychologische Grundlage für die Analyse der Veränderungsmechanismen bildet. Dann folgt eine Zusammenfassung der Grawe’schen Ausführungen zu Erkenntnissen in der Wahrnehmungsforschung, die zum Verständnis für psychologische und neurowissenschaftliche Erklärungsmodelle über die Veränderung von Emotionen, Kognitionen und Verhalten dienen sollen. Am Ende des Kapitels wird die Bedeutung des Rubikon-Modells und der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse für Coaching-Prozesse beschrieben.

3.1 Coaching in Abgrenzung zu anderen Beratungsformen

Coaching galt lange als psychologisch orientierte Einzelberatung für Führungskräfte des Top-Managements durch organisationsexterne Coaches. Erst in den 90er Jahren gingen Personalabteilungen dazu über, organisationsinterne, fest angestellte Coaches, deren Zielgruppe vor allem das untere und mittlere Management war, einzustellen. Dieser Trend nimmt zu (Rauen, 1999, 2001; vgl. Jansen et al., 2004, S. 11).

Mit zunehmender Popularität gab es begriffliche „Weiterentwicklungen“ wie *Gruppen-Coaching*, *Team-Coaching* und *Projekt-Coaching*. Coaching wird so zunehmend zu einem „Container-Begriff“ (Böning, 1994, S. 172; vgl. Jansen et al., 2004, S. 12) für die verschiedensten Formen von Instruktion, Training und Gespräch zweckentfremdet.

Im Folgenden wird eine Definition von Coaching vorgestellt, die als eine professionelle Form der Management-Beratung verstanden und dieser Arbeit zugrunde gelegt wird.

„Coaching ist

- eine zeitlich begrenzte,
- sich an dem aktuellen Klientenbedarf orientierende,

- nicht entlang einer Hierarchie stattfindende Beratung,
- von einzelnen oder Gruppen,
- auf der Basis eines theoretisch und empirisch begründeten Veränderungsmodells,
- zu berufsbezogenen Problemstellungen,
- die in dem oder den Klienten persönlich verortet sind,
- mit dem Ziel, Klienten zu unterstützen, bestimmte Haltungen, Gewohnheiten oder Kompetenzen zu verändern“ (Wissemann, 2006).

Nach dieser Definition setzt Coaching voraus, dass ein theoretisches und empirisch begründetes Veränderungsmodell zugrunde liegt. D.h. der Coach agiert auf der Basis eines ausgearbeiteten Coaching-Konzeptes und ist jederzeit in der Lage, sein Vorgehen und die verwendeten Interventionen dem Klienten gegenüber erklären zu können und somit transparent und bewussteinfördernd zu arbeiten (Rauen, 1999, S. 64).

Die Beratung erfolgt mit dem Ziel, dass die Klientin den Coach nicht mehr benötigt und ihre Selbstregulationsfähigkeiten wieder hergestellt oder verbessert werden.

Diese Definition grenzt Coaching von anderen Verfahren ab. Die Klientin soll sich selbst verändern, und der Coach unterstützt nur in einem Beratungsprozess, der „den Stein ins Rollen bringt, das Rollen beobachtet, kommentiert und/oder lenkt (...)“ (Roth et al., 1995, S. 215). Nicht ihre Persönlichkeit soll sich verändern, sondern nur Haltungen, Gewohnheiten oder Kompetenzen. Darin liegt der Unterschied zu vielen Psychotherapieverfahren. Coaching ist anders als Supervision zeitlich begrenzt und definiert sich anders als Trainings an einem aktuellen Bedarf mit einem hohen Mass an inhaltlicher Flexibilität in der Durchführung. Coaching erfolgt nicht entlang einer Hierarchie, so dass eine Führungskraft nicht Coach ihres Mitarbeiters sein kann. Und: Coaching beschränkt sich auf das berufliche Feld unter Einbeziehung der gesamten Person der Klientin, was gelegentlich auch private Aspekte umfasst mit dem Ziel der Steigerung der beruflichen Zufriedenheit und Effektivität (Wissemann 2006).

Diese Definition von Coaching soll zum einen das Bild klären. Darüber hinaus wurde sie gewählt, da sie dem eigenen Verständnis von *professionellem Coaching* entspricht. Dabei liegt der Fokus auf dem professionellen Handeln mit einer übergreifenden Zielvorstellung, die stets um ein hohes Qualitätsniveau beruflichen Standards bemüht sein sollte (vgl. Hess & Roth, S. 7).

Auch die unterschiedlichen Konzepte der Coaches, die bei dieser Untersuchung mitgemacht haben, lassen sich unter der gewählten Definition einordnen. Es sind in allen Fällen Konzepte, die auf Psychotherapieverfahren rekurrieren. Hierzu gehören tiefenpsychologische,

klientenzentrierte oder systemische Konzepte aus der Gestalttherapie, dem Psychodrama, dem neurolinguistischen Programmieren, der Hypnotherapie, der Transaktionsanalyse und weiteren psychologischen oder therapeutischen Schulen.

So entstammen viele der im Coaching verwendeten Interventionsmethoden therapeutischen Grundrichtungen und es könnte der Eindruck entstehen, Coaching sei eine akzeptable Form der Psychotherapie für Manager, gesellschaftsfähig und positiver konnotiert als Psychotherapie (Lippmann, 2006). Doch auch wenn sich Coaching und Psychotherapie in ihrer Vorgehensweise ähneln, lassen sich Unterschiede hinsichtlich der Themen, Ziele und der Zielgruppe feststellen. Der wesentlichste Unterschied von Coaching und Psychotherapie liegt darin, dass im Coaching keine psychischen oder psychogenen Störungen behandelt werden, welche anhand des Diagnoseschlüssels ICD-10 der WHO (1993, vgl. Koch, 2005) zu definieren sind. „Coaching (...) setzt den Fokus mehr auf die Entwicklung von Kompetenzen, während Therapie auf die Korrektur von Fehlentwicklungen abzielt, die sich in gestörtem Erleben und Verhalten manifestieren“ (Roth et al., 1995, S. 212).

So führt auch Lippmann (2006) aus:

„Die angewandten Beratungsmethoden können ähnlich sein, zumal viele im Coaching verwendeten Interventionen aus dem psychotherapeutischen Kontext stammen. Coaching kann im Nebeneffekt ebenfalls Symptome reduzieren oder gar eliminieren und damit einen wichtigen Beitrag zur Psychohygiene leisten. Stehen aber psychische Erkrankungen im Vordergrund, so ist Coaching nicht indiziert. Umgekehrt sind fast alle psychotherapeutischen Konzepte ‚entlang der Privatwelt von Menschen entwickelt‘ worden (Schreyögg, 1995, S. 64). So erstaunt es wenige, dass viele Psychotherapeuten nicht wissen, wie sie Probleme bearbeiten können, deren Ursachen mehr der Berufswelt als der Persönlichkeit des Klienten zuzuordnen sind. Dies ist wohl der Grund, weshalb Schreyögg dem Coaching einerseits die Funktion als ‚Therapie gegen berufliches Leid‘ wie andererseits als ‚Unterstützung beruflicher Freude‘ zuschreibt (ebd., S. 62ff).“

Ein weiterer Aspekt im ‚Spannungsfeld Coaching / Psychotherapeutische Verfahren‘ sieht Möller (2001, S. 40) darin, dass Coaching eine Gratwanderung darstellt, wenn originär psychotherapeutische Methoden in den nicht therapeutischen Raum transformiert werden. Die Thematisierung beruflicher Problemstellungen führt häufig zu einer Thematisierung innerer Konflikte, auf die aber nicht das Hauptaugenmerk gerichtet werden kann, obwohl für den Klienten vielleicht eine unmittelbar einsichtige Ursache für die berichteten Probleme zu liegen scheint. Hiermit in angemessener Weise umzugehen, bezeichnet sie als „Quadratur des Kreises“ (ebd.).

3.2 Wirkfaktoren und Wirksamkeit im Coaching

In der Fachliteratur findet man eine Begriffsvielfalt, wenn es um Wirkungen in der Psychotherapie oder der Beratung geht. Es ist von Wirkfaktoren, Wirkungen, Wirkmechanismen, Wirkprinzipien oder Wirksamkeit die Rede. Einige Begriffe unterscheiden sich nur in Nuancen, stehen in Beziehung zueinander oder verändern ihre Bedeutung je nach dem, ob man den prozesshaften Verlauf oder einen ‚punktuellen‘ Aspekt betrachtet. Koch (2005) beschreibt Wirkfaktoren als statische Elemente, die Einfluss auf bestimmte Vorgänge haben. Grawe (2000) bezeichnet die von ihm postulierten Wirkfaktoren auch als ‚Wirkprinzipien‘, wobei er unter diesem Begriff auch bestimmte Wirkmechanismen mit einschliesst. Sie sind die Verursacher von Wirkungen. Unter Wirkmechanismen ist im Unterschied zu ‚Wirkfaktoren‘ eher ein dynamischer Aspekt, ein bestimmter Ablauf zu verstehen, welcher bestimmte Wirkungen nach sich zieht (vgl. Koch, 2005). Der Begriff ‚Wirksamkeit‘ umfasst quasi die verursachenden Faktoren, Prinzipien und Mechanismen und ihre Wirkungen. Bei dem Begriff ‚Wirksamkeit‘, geht es in Zusammenhang mit therapeutischen Vorgehensweisen um messbare Effekte (Häcker & Stapf, 2004). Für den Titel dieser Arbeit wählte die Verfasserin das Adjektiv ‚wirkungsvoll‘ und nicht ‚wirksam‘, da dieses Attribut noch stärker die Effektivität im Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln betont, während ‚wirksam‘ eher gleichbedeutend ist mit ‚wirken‘, ‚tätig‘, ‚zielstrebig bearbeitet‘ (vgl. Meyers Lexikon online, 2006).

Der Begriff ‚Wirkfaktor‘ schliesst in der nachfolgenden Definition die Wirkprinzipien und Wirkmechanismen mit ein.

3.2.1 Wirkfaktoren

In der Psychotherapie wird zwischen spezifischen und unspezifischen Wirkfaktoren unterschieden.

Unter *spezifischen Wirkfaktoren* versteht man die Techniken und Vorgehensweisen der jeweiligen psychotherapeutischen Schulen, beispielsweise die „Interpretation“ in der Psychoanalyse, die „Desensibilisierung“ in der Verhaltenstherapie oder die „Echtheit“ in der Gesprächspsychotherapie.

Unspezifische Wirkfaktoren sind dagegen zwischenmenschliche Aspekte der Therapeut-Klienten-Beziehung (vgl. Koch, 2005). Im Coaching gehören hierzu nach Kilburg (2001, vgl. Jansen et al., 2004): Selbstbewusstheit, Neugierde, die Fähigkeit und der Wille dazuzulernen und ausreichende Kommunikationsfähigkeiten auf Seiten des Coachs und des

Klienten. Zusätzlich prägen Motivation und Veränderungsbereitschaft das „Commitment“ des Klienten zum Coaching. Darüber hinaus stellen die Beziehung zwischen Coach und Klient, die durch Vertrauen und Respekt geprägt sein sollte, die Qualität der Interventionen, die Struktur der Coaching-Inhalte, klare Vereinbarungen und spezifische formulierte Ziele die wichtigsten Faktoren dar, die für den Erfolg des Coachings von Bedeutung sind.

Grawe (2000) bezeichnet die unspezifischen Wirkfaktoren als ubiquitär. Sie sind allgemeingültig und schulunabhängig.

3.2.2 Wirksamkeit

In der Therapieforschung wird erfolgreiche Behandlung und Therapie dadurch charakterisiert, dass beim Patienten eine Form des Lernens stattgefunden hat und es zu Veränderungen psychischer Grundfunktionen, komplexer Funktionsmuster oder zu Veränderungen von interpersonalen Beziehungsmustern gekommen ist (Perrez, 1991; vgl. Jansen et al., 2004). Um das Ergebnis eines Coachings beurteilen zu können, muss zunächst einmal definiert werden, was ein Coaching-Erfolg ist.

Nach Looss (1999) ist ein Merkmal guten Coachings, dass sich die Problemsicht verändert und es neben dem Zugewinn an Lösungspotenzial für das ursprüngliche Problem einen Lerneffekt gibt, der darüber hinausreicht.

In Bezug auf die Wirksamkeit gilt: „Die Wirksamkeit einer Interventionsmethode kann nur bezüglich definierter Ziele und im Vergleich zu einem Normmassstab beurteilt werden; die Wirksamkeit stellt daher das Ausmass an Veränderung in Hinblick auf einen Zielzustand dar, das auf die Intervention zurückgeführt wird“ (Baumann & Reinecker-Hecht, 1992, S.66; zit. in Jansen et al., 2004). Damit übereinstimmend betonen Looss und Rauen (2002), dass durch das Festlegen präzise umrissener Ziele die Erfolgsmessung im Coaching erleichtert beziehungsweise erst möglich wird. Zielerreichung wird auch in der Studie von Hess und Roth (2001) als wesentliches Evaluationskriterium gesehen. Aufgrund der individuellen Zielformulierung und der individuellen Entscheidung, anhand welcher Dimensionen der Erfolg beurteilt wird, lassen sich nur schwierig allgemeingültige, aber spezifische Evaluationskriterien festlegen. Es ist daher ausserordentlich wichtig, dass die Ziele objektivierbar und messbar sind.

Ein weiteres Kriterium, das für die Bewertung eines Coachings hinzugenommen werden sollte, ist die subjektive Zufriedenheit des Klienten (Hess & Roth, 2001; Rauen 2002a). Dies hängt zum einen damit zusammen, dass das Erreichen eines objektiven Ziels ohne

Zufriedenheitsempfinden für den Klienten eher enttäuschend ist, und zum anderen damit, dass die im Coaching angestrebten Ziele oft nur subjektiv bewertbar sind.

Für eine umfassende Qualitätssicherung schlagen Hess und Roth (2001, S. 62ff.) des Weiteren die von Donabedian (1982; vgl. ebd.) erarbeiteten Qualitätsdimensionen ‚Strukturqualität‘, ‚Prozessqualität‘ und ‚Ergebnisqualität‘ vor. Unter Strukturqualität wird die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, der materiellen und personellen Ressourcen verstanden wie Ausbildung, Führungs- und Lebenserfahrung. Die Prozessqualität bezieht sich auf die Qualität der Massnahmen, also die Aktivitäten, die zur Erreichung eines bestimmten Zieles eingesetzt werden sowie die Transparenz und Flexibilität in der Vorgehensweise, wie die Qualität der Arbeitsbeziehung. Ergebnisqualität betrifft das Resultat der Massnahmen, die Wirkungen in Bezug auf die Zufriedenheit der Klienten, die emotionale Entlastung oder Einstellungsveränderungen. Hier wären die Ergebnisse durch einen Vorher-Nachher-Vergleich und der Grad der Zufriedenheit, zu bewerten (Hess & Roth, 2001).

3.2.3 Auswertung von Studien über die Wirksamkeit von Coaching

Künzli (2006, S. 280ff.) hat den Stand der Wirksamkeitsforschung recherchiert und insgesamt 22 Studien analysiert. In allen Fällen handelt es sich um Feldstudien, die bisher nur eingeschränkt Rückschlüsse auf kausale Verbindungen zwischen Interventionen und gemessener Wirkung zulassen. Er stellt Schwächen im methodischen Vorgehen hinsichtlich Auswertungsmethoden, Stichproben oder theoretischer Verankerung fest. Ausnahmen bilden hier die Studien von Riedel (2003) und Behrendt (2004).

„Obwohl Coaching aus der Praxis für die Praxis entwickelt wurde, erscheint die Anbindung der Forschung an psychologische Theorien wertvoll und fruchtbar. Theorien schaffen Ordnung, Verbindlichkeit und Orientierung und reduzieren die Vielfalt. Auch Praktiker sind dankbar für Landkarten und Wegweiser in unübersichtlichen Landschaften. Vor allem die Bezugnahme auf die Forschung und die Theoriebildung in der Psychotherapie erscheint erfolgversprechend (z.B. Brauer, 2004; Behrendt, 2004; Jansen et al., 2004; Riedel, 2003; Schmidt, 2004; Thoele, 2004). Auf der Ebene der Allgemeinen Psychologie hat das Handlungsphasenmodell von Heckhausen für die Psychotherapie (vgl. Grawe, 1998) aber auch für das Coaching (vgl. Riedel, 2003) seine Nützlichkeit unter Beweis gestellt“ (Künzli, 2006).

Die Arbeiten aus dem deutschsprachigen Raum sind hinsichtlich der Gewichtung von Faktoren überzeugender, als jene aus dem angelsächsischen Raum:

Thoele (2004) unterscheidet zwischen Klienten-, Coach- und Prozessvariablen, Hess und Roth (2001) erarbeiteten mittels qualitativer Experteninterviews mit zwölf Coachs Erfolgs-

faktoren für Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Hieran orientierten sich wiederum weitere Autoren. Jansen et al. (2004) gestalteten ihren Fragebogen auf der Basis der Themenkomplexe ‚Merkmale des Coach‘, ‚Merkmale des Klienten‘, ‚Rahmenbedingungen‘, ‚Interventionen‘, ‚Abstimmung der Arbeitsweise‘ und ‚Beziehung‘. Behrendt (2004) machte Anleihen aus der Psychotherapieforschung und untersuchte die vier von Grawe (2000) postulierten unspezifischen Wirkfaktoren Ressourcenorientierung, motivationale Klärung, Problemaktualisierung und Problembewältigung. Nach Riedel (2003) ist es die Klärung der verschiedenen auf die Handlung, die Handlungsergebnisse und die Handlungsfolgen bezogenen Erwartungen und den damit verbundenen Werten, welche zum Erfolg beiträgt. Die Studien sind wenig vergleichbar, dennoch lassen alle erkennen, dass die Beziehung zwischen Coach und Klient mit all ihren vielen Facetten von zentraler Bedeutung ist. Von Bedeutung ist auch die Arbeit an den Zielen, das heisst die Klärung, die präzise Formulierung und die Kontrolle der Ziele sowie die Herstellung der Bindung an sie. Techniken, seien sie verbal- oder verhaltensorientiert, sind auch von Bedeutung, aber nachgeordnet (Künzli, 2006).

Künzli (ebd.) schliesst aus den erkennbaren Erfolgskriterien und unter der Prämisse, dass kognitive und emotionale Veränderungen dem konkreten Verhalten vorauslaufen, dass Coaching vor allem klärungs- und nicht verhaltensorientiert arbeitet. Diese Hypothese sieht er auch durch die Resultate von Riedel gestützt, von dessen Fällen nur einer verhaltensbezogene Unterstützung im Sinne des Handlungsphasenmodells nach Heckhausen et al. (1987; vgl. Künzli, 2006, S. 290) suchte.

„Auch wenn die Resultate zum Teil aus methodisch unzulänglichen Studien stammen, scheint eines klar zu sein: Unabhängig von der gewählten Perspektive, dem methodischen Zugang, den Instrumenten oder der Abstraktionsebene: Coaching wirkt und die Wirkungen sind teilweise beträchtlich!“ (Künzli, 2006, S. 291).

3.3 Wirkfaktoren und Wirksamkeit in der Psychotherapie

Gross angelegte Metaanalysen in der Psychotherapieforschung (Grawe et al., 1994; vgl. Wissemann, 2006, S. 14) haben gezeigt, dass trotz der verschiedenen Vorgehensweisen unterschiedliche Therapieverfahren (z.B. Verhaltenstherapie gegenüber klientenzentrierter Gesprächspsychotherapie) Therapieprozesse erfolgreich zum Abschluss bringen können. Wissemann (ebd.) schliesst aus den Untersuchungsergebnissen, dass die verschiedenen psychotherapeutischen Verfahren Wirkfaktoren auf unterschiedliche Weise gewichten. Die

Verhaltenstherapie unterstützt ihre Patienten schwerpunktmässig bei der Problembewältigung, indem sie z.B. angemessene Lösungen trainiert. Ein Gesprächstherapeut dagegen hilft seinem Klienten bei der Klärung, würde ihm allerdings eher nicht Anweisungen zur Problembewältigung geben oder Lösungswege mit ihm üben. Trotz der Unterschiede wurde für beide Verfahren die generelle Wirksamkeit nachgewiesen.

Diese Erkenntnisse haben den Fokus auf wichtige therapieübergreifende Elemente und allgemeingültige Wirkfaktoren gelenkt.

Nach Hain (2001, S. 20) ist durch qualitative und quantitative Therapieforschung belegt, dass - schulenunabhängig - die therapeutische Beziehung als Wirkfaktor inzwischen wohl den unumstrittensten Baustein für den Erfolg einer Therapie darstellt. Wie aber muss diese Beziehung gestaltet werden, damit sie nicht nur als gut und angenehm empfunden wird, sondern auch wirkt? Welche Elemente sind dafür minimal, welche maximal erforderlich?

Nach wie vor gelten die von Carl Rogers (1996) formulierten Basisvariablen „Echtheit“, „Kongruenz“ und „unbedingte Wertschätzung“ als Grundlage einer ‚Therapeutischen Beziehung‘, die je nach Schule und Ansatz mehr oder weniger direkt integriert wurden oder in anderen Fachbegriffen zum Ausdruck kommen.

Im Folgenden werden die Konstrukte über Wirkfaktoren und Wirkmechanismen vorgestellt, die für die Auswertung der Coaching-Beratungsfälle unter Kapitel 5 von Bedeutung sind.

3.3.1 Die vier Wirkprinzipien nach Grawe

„Wie soll ich mir das psychische Geschehen, wie soll ich mir das Zusammenwirken von Motivationen, Emotionen, Wahrnehmungen, Kognitionen, Handlungen, von bewussten und unbewussten Prozessen, wie soll ich mir die Entstehung psychischer Störungen, wie soll ich mir vorstellen, wie Menschen sich am besten dauerhaft verändern können?“ (Grawe, 2000, S.5)

Grawe et al. (1994) hatten auf der Basis ihrer Metaanalyse schulenübergreifende Handlungsbereiche wie „Ressourcenaktivierung“, „Problemaktualisierung“, „aktive Hilfe zur Problembewältigung“ und „motivationale Klärung“ als rudimentäre, allgemeingültige Wirkfaktoren benannt. Unter dem Titel „Psychologische Therapie“ veröffentlichte Grawe (1998, 2000) später ein auf motivationalen Schemata beruhendes Erklärungs- und Therapiemodell psychischer und psychosomatischer Störungen unter Hinzuziehung des Rubikonmodells, das die von ihm postulierten Stärken verschiedener Therapieschulen vereinen

sowie neuere Ergebnisse der Gehirnforschung in Bezug auf explizites und implizites Gedächtnis mit einbeziehen sollte (Hain, 2001, S.23). Im Zuge dieser aktuellen Erkenntnisse modifizierte Grawe einige der oben genannten Begriffe.

Das Wirkprinzip ‚Intentionsrealisierung‘ oder ‚Problembewältigung‘

Die realisierungsorientierte Unterstützung sieht Grawe (2000) als eine der wichtigsten Aufgaben von Therapeuten und die Intentionsrealisierung als eines der wichtigsten Wirkprinzipien. Das Konzept der ‚Realisierung von Intentionen‘ ist nach Grawe (2000, S. 87) eine treffendere Bezeichnung für den Begriff ‚Problembewältigung‘. Es geht darum, die Patientin bei der Umsetzung von Absichten und der Bewertung von Handlungsfolgen im Hinblick auf ihre Intentionen und auch mit Rückwirkung auf diese zu unterstützen, so dass auch die motivationalen Komponenten berücksichtigt werden. Diesen Wirkfaktor siedelt Grawe (ebd.) in Heckhausens Modell rechts des Rubikon an (siehe Kapitel 3.4). Der Prozess setzt voraus, dass die Patientin ihre gefassten Intentionen auch gegen konkurrierende Absichten verfolgen kann. Erwartungen spielen dabei eine bedeutende Rolle.

„Das Rubikonmodell macht einem aber auch gleichzeitig einsichtig, dass die Realisierung von Intentionen mehr erfordert als die Installierung und Veränderung von Erwartungen. ‚Wollen‘ setzt auch ‚Können‘ und das Vorhandensein der ‚Möglichkeiten‘ voraus. Wer nicht gewohnt ist, an Probleme handlungsorientiert heranzugehen, dem werden (...) etliche der Fähigkeiten abgehen, die Kuhl als wichtige Kennzeichen effektiver Volitionsprozesse herausgearbeitet hat. Ein problemlösungsorientiertes Vorgehen dient aber nicht nur der Erreichung eines bestimmten Zieles, sondern es kann auch als eine Art Training von volitiven und weiteren handlungsrelevanten Fähigkeiten angesehen werden, die der Realisierung von Absichten der Patienten in Zukunft ganz allgemein zugute kommen können. (...) Die Umsetzung dieses Wirkprinzips erfordert einerseits ein differenziertes störungsübergreifendes Know-how, wie man Erwartungen herstellen, Volitionsprozesse fördern und dafür benötigte Teilfähigkeiten ausbilden kann, und andererseits ein noch vielfältigeres störungsspezifisches Wissen und Know-how“ (Grawe, 2000).

Das Wirkprinzip ‚Intentionsveränderung‘ oder ‚Motivationale Klärung‘

Grawe (ebd.) hat dieses Wirkprinzip zuerst als „motivationale Klärung“ bezeichnet, da diese Bezeichnung auf den Prozess fokussiert. In Abhebung zur Intentionsrealisierung und unter Bezug auf seine *Wirkung* kann es auch als Wirkprinzip der „Intentionsveränderung“ bezeichnet werden.

Ziel dieses Wirkprinzips ist es, durch motivationale Klärung das Streben nach widersprüchlichen Zielen zu reduzieren.

„Wenn ein Mensch trotz mehr ermöglichender Lebensbedingungen sehr unzufrieden ist oder sich von einer Angst beherrschen lässt (...), kann man in der Sprache des Rubikonmodells sagen, dass dieser Mensch nicht genügend volitionsstarke Intentionen im Sinne seiner eigentlichen Wünsche herausgebildet hat. Dem ist nach dem Rubikonmodell ein Wahlprozess zwischen verschiedenen Wünschen und Befürchtungen vorausgegangen. Weil der Wahlprozess zu einem Ergebnis geführt hat, das keine optimale Realisierung der Wünsche ermöglicht, liegt es nahe, ihn gewissermassen noch einmal zu wiederholen, die einzelnen getroffenen Entscheidungen sowie die Annahmen und Motive, die darin eingegangen sind, bewusst zu machen, im Hinblick auf ihre Stichhaltigkeit zu reflektieren und einzelne (...)Entscheidungen zu revidieren“(Grawe, 2000, S. 89).

Aufgabe des Therapeuten ist es, nach einem Prozess der Bedürfnisklärung den Abwägungs- und Entscheidungsprozess zu unterstützen. Die Intentionsklärung ist ein realitätsorientierter Prozess links des Rubikon (vgl. Kap. 3.4).

Das Wirkprinzip ‚Prozessuale Aktivierung‘ oder ‚Problemaktualisierung‘

Mit der Bezeichnung ‚Problemaktualisierung‘ hat Grawe (ebd.) die Aufgabe des Therapeuten in den Vordergrund gestellt und die Tatsache, dass es um Veränderung von Problemen geht. Der Begriff ‚Prozessuale Aktivierung‘ verdeutlicht noch stärker, dass es in diesem Veränderungsprozess darauf ankommt, die Aufmerksamkeit auf das zu richten, was gerade bei der Patientin abläuft, d.h. es kann nur geändert werden, was *gerade* abläuft. Es geht darum, was die Patientin wahrnimmt, denkt, tun oder vermeiden möchte. Die als problematisch empfundenen Erlebnis- und Verhaltensweisen müssen unmittelbar erfahren und erlebt werden, damit sie der Veränderung zugänglich gemacht werden können. Die ‚Prozessuale Aktivierung‘ hat eine Moderatorfunktion für die Realisierungs- und Klärungsprozesse.

„Klärungs- und Realisierungsprozesse verbunden mit prozessualer Aktualisierung sind das, was Alexander (1950; Alexander & French, 1946) als „**korrektive emotionale Erfahrung**“ bezeichnet hat. Man könnte (...) sagen, dass therapeutische Veränderungen zu einem grossen Teil auf korrektiven emotionalen Erfahrungen beruhen oder sogar darin bestehen“ (Grawe, 2000, S. 95).

Das Wirkprinzip Ressourcenaktivierung

Als Ressource kann nach Grawe (ebd.) jeder Aspekt des seelischen Geschehens und darüber hinaus der gesamten Lebenssituation eines Patienten aufgefasst werden, also z.B. motivationale Bereitschaften, Ziele, Wünsche, Abneigungen, Interessen, Überzeugungen, Werthaltungen, Geschmack, Einstellungen, Wissen, Bildung, Fähigkeiten, Gewohnheiten,

Interaktionsstile, physische Merkmale wie Aussehen, Kraft, Ausdauer, finanzielle Möglichkeiten und das gesamte Potenzial der zwischenmenschlichen Beziehungen eines Menschen. Alle sind positive Potenziale, die er in den Veränderungsprozess einbringen kann.

Aus einer negativen oder Problemperspektive betrachtet können dieselben Merkmale aber auch gleichzeitig als die Beschränkungen (Constraints) angesehen werden, denen der Patient gegenwärtig unterliegt (Grawe, ebd.).

Ressourcenaktivierung heisst nun, unter der Vielzahl dieser Merkmale solche aufzuspüren, die für den Patienten motivational stark besetzt und für sein Selbstwertgefühl besonders wichtig sind, und diese für den therapeutischen Veränderungsprozess zu mobilisieren. Je mehr es dem Therapeuten gelingt, durch sein therapeutisches Angebot solche vorhandenen Ressourcen zu aktivieren, um so mehr wird sich der Patient in der Therapie in seinen positiven Möglichkeiten und seinen eigenen Zielen und Werten gespiegelt sehen und entsprechend in seinem Selbst aufgewertet fühlen. Ressourcenaktivierung soll an die vorhandenen Ziele, Werte und Möglichkeiten des Patienten anknüpfen und diesen in der Therapie möglichst viel Raum geben, damit der Patient ausgiebig Gelegenheit erhält, sich verbal gegenüber dem Therapeuten von seinen positiven Seiten darzustellen. Dadurch kann er sich vom Therapeuten in einer Weise verstanden fühlen, die ihn nicht als minderwertig dastehen lässt.

Durch eine explizite Bezugnahme auf die positiven Ressourcen und deren prozessuale Aktivierung kann ein positiver *Rückkoppelungsprozess* gefördert werden: Fühlt sich der Patient in seinen positiven Seiten bestätigt, begleitet von positiven Gefühlen und einem verbesserten Selbstwertgefühl, wird er dies auf die Therapie zurückführen, was wiederum seine Hoffnung auf weitere Besserungen stärkt. Dies erhöht die Aufnahmebereitschaft und sein Engagement für die Therapie, was wiederum positive Auswirkungen auf den Therapeuten hat. „So betrachtet ist die Induktion positiver Besserungserwartungen ein Teilaspekt der Ressourcenaktivierung“ (Grawe, 2000, S. 35).

Gezielte Ressourcenaktivierung setzt die Einnahme einer Ressourcenperspektive voraus, während eine Problemperspektive wie ein „Klotz am Bein“ (Grawe, 2000) wirken kann. Für die Herbeiführung von Veränderungen sind allerdings beide Perspektiven wichtig: Die Problemperspektive bestimmt das ‚Was‘ der Veränderung, wenn der Therapeut sich überlegt, was beim Patienten zu verändern ist, und die Ressourcenperspektive bestimmt das ‚Wie‘, die prozessuale Therapieplanung: Wie kann es am besten mit dem Patienten geändert werden?

Nach einer Vielzahl empirischer Befunde ist eine wichtige Voraussetzung für ein gutes Therapieergebnis allerdings auch, dass sich der Patient für seine Veränderung selbst verantwortlich und als ‚Herr seiner selbst‘ fühlt und seine Veränderung durch Interaktion mit einem Anstöße gebenden und unterstützenden Therapeuten herbeigeführt wird (Grawe, 2000).

3.3.2 Die Bedeutung der ‚Induktion positiver Besserungserwartungen‘

Nach Frank (1961, 1971, 1973, 1982, vgl. Grawe, 2000, S. 21) führt eine Therapie allein schon dadurch zu Verbesserungen, dass sie Hoffnung, d.h. positive Erwartungen auf Besserung induziert und der Patientin wieder Glauben an eine bessere Zukunft vermittelt. Als zentraler Wirkmechanismus therapeutischer Veränderung wird also die Veränderung der Erwartungen angenommen. Die Patientin geht mit der Hoffnung auf Besserung aus einem Zustand, in dem sie leidet in die Therapie. So hat jede Therapieform das Potenzial, Besserungen herbeizuführen. Von Bedeutung ist nach Frank, wie glaubwürdig im konkreten Einzelfall folgende Bedingungen erfüllt sind:

- der Therapeut muss qualifiziert sein und kompetent erscheinen,
- das Behandlungssetting muss den Erwartungen an eine kompetente Behandlung entsprechen,
- das Behandlungsrationale [Anm. d. Verf.: Rationale = Prinzip] muss einleuchten und
- das Vorgehen konsistent erscheinen.

Entscheidend für die Wirkung der Therapie ist die Glaubwürdigkeit, mit der die hoffnungs-induzierenden Bedingungen verwirklicht werden.

Frank (ebd., vgl. Grawe, 2000) hat die gesamte Wirkung von Psychotherapie auf seine vier, allen Therapien gemeinsamen, Wirkfaktoren und auf die ‚Induktion positiver Erwartungen‘, die durch diese Wirkfaktoren aktiviert wird, zurückführen wollen. Dies ist nach Grawe (ebd.) empirisch nicht haltbar. Die Bedeutung von Erwartungsveränderungen für die Psychotherapie wird nicht bezweifelt, sie muss jedoch in einen weiteren Kontext eingebettet und differenziert werden.

Als beinahe provozierend sieht Grawe (ebd.) allerdings die Umformulierung des Therapie-konzeptes von Frank durch Fish (1973, vgl. Grawe, 2000, S. 24) als ‚Placebo-Therapie‘, indem aus der ‚Induktion positiver Erwartungen‘ als erklärtem Wirkmechanismus eine

Kettenreaktion im Therapieprozess abgeleitet wird, die einer ‚sich selbst erfüllenden Prophezeiung‘ gleich käme.

Der durch die Induktion positiver Veränderungserwartungen angestossene Rückkopplungseffekt ist ein bedeutsamer, allgegenwärtiger Wirkmechanismus, der nach Grawe nicht als Placebo-Effekt bezeichnet werden kann, da es sich um einen Wirkmechanismus handelt, dem man mehr Beachtung schenken sollte.

Diese Merkmale eines Therapieprozesses und die therapeutischen Interaktionen gehören zu den Variablen, deren positiver Einfluss am besten gesichert ist (Orlinski, Grawe & Parks, 1994; Schulte, 1996; zit. in Grawe, 2000, S. 25):

„Durch die Induktion positiver Erwartungen wird demnach ein sich selbst aufrecht erhaltender positiver Rückkoppelungseffekt in Gang gebracht, der dazu führt, dass der Patient nach einiger Zeit tatsächlich an einem anderen Ort steht. Er bildet sich nicht nur ein, dass es ihm besser geht, sondern es geht ihm wirklich besser. Es ist etwas geschehen. Der Patient spürt, dass er sich besser fühlt und dass er sich anders verhält. Damit ist genau das erreicht, was als Ziel einer Therapie angestrebt wird. Es handelt sich also um „echte“ Therapieeffekte, nicht etwa um Veränderungen minderer Qualität, (...)“ (Grawe, 2000, S. 24).

Da es sich um reale Erfahrungen handelt, sei darüber hinaus auch nicht einzusehen, warum solche Veränderungen nicht von Dauer sein sollten (Grawe, ebd.).

Bei der Hypnose und der Hypnotherapie ist die hypnotische Induktion eine Erwartungsinduktion und ‚das‘ zentrale Wirkprinzip oder anders formuliert: Erwartungsinduktion ist ‚der‘ spezifische Wirkfaktor der Hypnotherapie. Die gute Wirksamkeit, die für Hypnotherapie in kontrollierten Untersuchungen gefunden wurde (Grawe et al., 1994, S. 626-637; vgl. Grawe, 2000, S. 31) unterstützt die bisher aufgeführten Belege dafür, dass Erwartungsinduktion als einer der wichtigen Wirkfaktoren der Psychotherapie anzusehen ist. „Das beste Modell für eine meisterliche Beherrschung und Verwirklichung einer flexiblen, patientenbezogenen Erwartungsinduktion war wohl der Hypnotherapeut Milton Erickson“ (Grawe, 2000, S. 30). Seine „Utilisierungstechniken“ (Erickson, 1980; vgl. Grawe, 2000) könnten sich Therapeuten aller Richtungen als Modell dafür nehmen, wie man vom Patienten mitgebrachte Einstellungen, Überzeugungen und Gewohnheiten aufnehmen und nutzen kann, um auf bestimmte therapeutische Zwecke zugeschnittene Erwartungen zu induzieren.

Die Induktion positiver Besserungserwartungen, als Teilaspekt der Ressourcenaktivierung führt zu einer veränderten Gesamteinschätzung der Situation. Erwartungen sind eine spe-

zielle Art von Kognitionen. Im Unterschied zu Einstellungen und Überzeugungen sind viele Erwartungen zeitlich instabil, situationsabhängig und zu einem grossen Teil das Ergebnis unbewusster Informationsverarbeitung. Sie haben wie viele Kognitionen, bewertende und interpretierende Funktion und nehmen auch steuernd auf das Erleben und Verhalten Einfluss, sie sind folglich ein allgegenwärtiger Bestandteil des psychischen Geschehens und vermitteln also zwischen subjektiv wahrgenommener Gegenwart und gewünschter beziehungsweise gefürchteter Zukunft (Grawe, 2000).

3.4 Das Rubikon-Modell

Das Rubikon-Modell wurde von Peter M. Gollwitzer und Heinz Heckhausen entwickelt. Es bekam seinen Namen aufgrund einer historischen Begebenheit, die Heckhausen (Heckhausen et al., 1987) als Metapher für ein Handlungsphasenmodell, welches massgeblich von ihm entwickelt wurde, wählte:

Cäsar hatte, mit seinen Soldaten am Fluss Rubikon in Oberitalien stehend, die Entscheidung treffen müssen, den Fluss zu überqueren und damit einen Bürgerkrieg zu führen, oder aber diesseits des Flusses zu bleiben und den Bürgerkrieg zu vermeiden. Das Überqueren des Flusses hätte für Cäsar den Vorteil gehabt, seine Macht auszuweiten, sofern er den Krieg gewinnt. Diesseits des Flusses zu bleiben hätte damit den Nachteil gehabt, nicht die Chance zu bekommen, seine Macht zu vergrössern. Den Fluss zu überqueren barg das Risiko, geschlagen und vernichtet zu werden. Für den Prozess der Entscheidung hiess das: Diesseits des Flusses dachte Cäsar über das ‚Ob‘ nach, also ob er den Fluss überqueren wolle. Nachdem er den Fluss überquerte hatte, hielt er sich nicht länger mit dem ‚Ob‘ auf, sondern beschäftigte sich nur noch mit dem ‚Wie‘, nämlich ‚wie kann ich gewinnen‘? Psychologisch betrachtet waren Cäsars Bewusstseinszustände vor und hinter dem Rubikon unterschiedlich. Vor dem Rubikon war er mit Abwägung beschäftigt. Heckhausen und Gollwitzer (1987) nennen diese Phase auch ‚prädezipionale Phase‘, also die Phase vor der eigentlichen Entscheidung. Hier ist das Denken offen und effizient, das Für und das Wider werden abgewogen, der Entscheider bezieht möglichst alle Informationen, derer er habhaft werden kann, ein. Der Bewusstseinszustand kann damit auch als realitätsnah charakterisiert werden. Die Phase nach Überschreiten des Rubikon wird ‚postdezipionale Phase‘ oder ‚Planungsphase‘ genannt, weil die Entscheidung gefallen ist und der Entscheider jetzt nur noch die Ausführung plant. Informationen werden danach selektiert, inwiefern sie hilfreich

zur Erreichung des anvisierten Zieles sind. Andere Informationen werden tendenziell unterdrückt. Damit ist das Denken weniger realitätsnah, dafür aber stärker realisierungsnah. Die Unterscheidung zwischen dem ‚Was will ich erreichen?‘ und ‚Wie kann ich es erreichen?‘ macht den Unterschied zwischen Klärung und Problembewältigung deutlich (Wissemann, 2006, S.42).

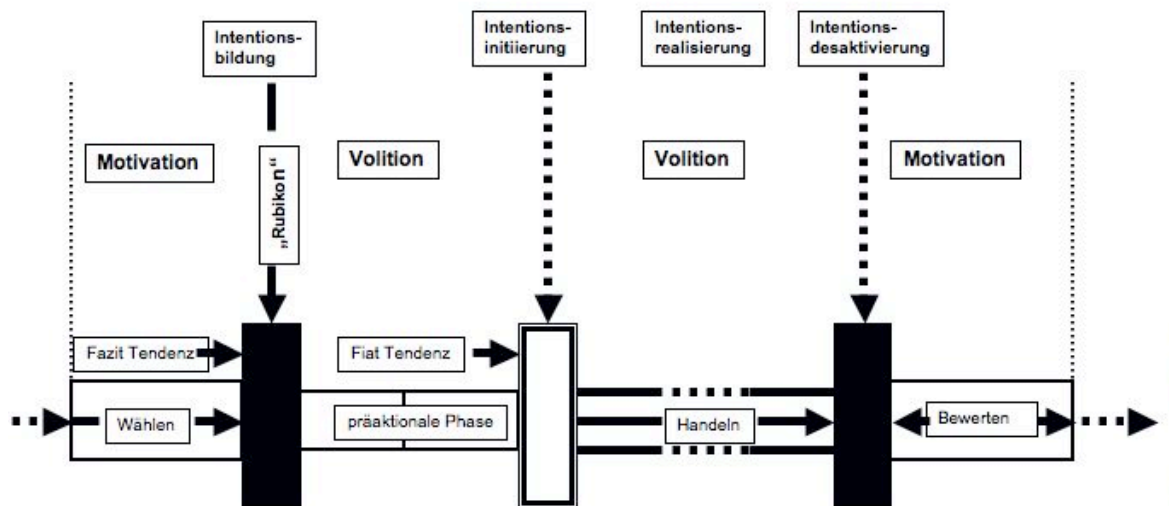


Abb. aus: Heckhausen et al., 1987, S. 180: Handlungspsychologisches Phasenabfolgemodell.

Im Folgenden werden die Ausführungen von Grawe (2000, S. 60 ff) über die psychologischen Prozesse ‚links‘ und ‚rechts‘ vom Rubikon zusammengefasst, die für die Auswertung der untersuchten Coaching-Fälle hilfreich sind:

Der ‚psychologische Rubikon‘ wird beim Übergang vom Wählen zum Wollen überschritten, dann, wenn sich aus Wünschen und Befürchtungen Intentionen herausgebildet haben und die Form konkreter Absichten annehmen, die im weiteren willentlich verfolgt werden und das Handeln bestimmen.

Problemlösungs- und bewältigungsorientierte Therapien arbeiten vorwiegend jenseits, d.h. rechts des Rubikon. Sie setzen eine bestimmte Zielintention bereits voraus und richten sich darauf aus, den Prozess der Realisierung dieser Intentionen mit geeigneten Massnahmen zu unterstützen. In einem ersten Schritt geht es darum, diese Intention (z.B.: ‚Ich will keine Angst mehr haben‘) in eine Volition umzuwandeln. Die Volitionsstärke ergibt sich aus der Wünschbarkeit und der wahrgenommenen Realisierbarkeit (Möglichkeiten) des Behandlungszieles (Gollwitzer, 1987). Auf die beiden Komponenten Wünschbarkeit und Reali-

sierbarkeit kann der Therapeut gezielt Einfluss nehmen, z.B. durch Vorstellungsübungen wie ‚paradoxe Interventionen‘, oder die ‚Wunderfrage‘¹.

Sie tragen bei ambivalenter Intentionenlage zur Herausbildung einer festen eindeutigen Intention bei.

Darüber hinaus kann der Therapeut auch die Erwartungskomponente gezielt beeinflussen. Alle Massnahmen, die eine positive Besserungserwartung induzieren, tragen dazu bei, alle Massnahmen, welche die Selbstwirksamkeitserwartung des Patienten erhöhen und alle Massnahmen, die geeignet sind, seine Angst vor der Angst zu überwinden. Konkretes Sprechen über das Wie, Wann und Wo fördert die Bildung verbindlicher Vornahmen (Heckhausen, 1987 a).

Die neue Intention muss fortwährend abgeschirmt werden gegen das Eindringen konkurrierender Intentionen, deren Volitionsstärke als Produkt von Wünschbarkeit und Realisierbarkeit leicht wieder Oberhand über die neu gebildeten Intentionen gewinnen kann.

Mit dem Volitionsprozess der Realisierung von Intentionen hat sich insbesondere Kuhl (1983, Kuhl & Beckmann, 1994; vgl. Grawe, 2000) ausführlich befasst. In Kuhls Konzept der Handlungskontrolle geht es um die Überführung einer Absicht ins Handeln. Die Wahrscheinlichkeit eines Verhaltens hängt von seinem Wert in Bezug auf Wünsche und Befürchtungen des Individuums einerseits und von seiner wahrgenommenen Realisierbarkeit und den erwarteten Folgen andererseits ab. Die Bewertung der realisierten Handlungen führt wiederum zu Veränderungen in der Motivationslandschaft links des Rubikon. Die Bewertung der Ergebnisse des Handelns nimmt also wieder Einfluss auf den Aktivationsgrad (die Volitionsstärke) der Intentionen. Die erfolgreiche Realisierung einer Absicht führt mit einiger Wahrscheinlichkeit zur Abnahme des Aktivationsgrades der betreffenden Intention und damit möglicherweise zu einem Intentionswechsel. D.h. mit der oder nach der Befriedigung eines Bedürfnisses, tritt umgehend ein neues Bedürfnis auf. Der Aktualisierungsgrad der Zielintentionen bestimmt, welche Aspekte aus dem komplexen Aufforderungscharakter der Lebenssituation zum Gegenstand von Absichten werden. Als Beispiel nennt Grawe (2000, S. 66) hier die Situation einer berufstätigen Mutter, deren absichtsvolles Handeln ständig zwischen verschiedenen Zielintentionen hin und her wechselt. Der

¹ Die ‚Wunderfrage‘ wurde von Steve de Shazer in den 80er Jahren als hypothetische Ausnahme definiert und gilt als eine der wirksamsten Techniken in der lösungsorientierten Beratung. Sie lautet etwa: „Angenommen, Sie erwachen morgen früh und ein Wunder ist geschehen und Ihr Problem wäre gelöst. Was wäre anders? Wie würden Sie das merken?“ (vgl. Migge, 2005, S. 370).

Aktualisierungsgrad der Zielintentionen bestimmt den Aufforderungscharakter von Lebenssituationen und die daraus erwachsenden Absichten: Kaum hat die Mutter ihre Kinder gut versorgt, meldet sich die konkurrierende berufliche Zielintention und umgekehrt.

Solche weit übergeordneten Zielintentionen bezeichnet Gollwitzer (1987) als Identitätsziele. Sie sind gewissermassen „unstillbar“. Sie sind dauernd aktiviert und warten nur auf Gelegenheiten, Absichten im Sinne dieser Zielintentionen verwirklichen zu können.

In der Motivationsphase, links vom Rubikon, werden sowohl einer vorläufigen Absicht entsprechende als auch ihr widerstrebende Informationen gleichermassen aufgenommen: Die Argumente werden wahrgenommen, es herrscht eine ‚Fazit-Tendenz‘. Die Abwägungsprozesse sind realitätsorientiert, Wünsche und Befürchtungen werden ausser Acht gelassen.

In der Volitionsphase ist dies nicht mehr der Fall: Hier werden widerstrebende Informationen tendenziell ausgeblendet, es herrscht Parteilichkeit. Alles ist darauf ausgerichtet, die Intention mit der höchsten Volitionsstärke zu realisieren. Situationen werden je nach ihrer Bedeutung für die aktualisierte Intention wahrgenommen und Situationen, die Gelegenheiten für die Realisierung der Intention bieten, werden bevorzugt beachtet, aufgesucht und im Sinne der Intention zu nutzen versucht (‚Fiat-Tendenz‘). Wahrnehmung, Emotionen, Denken und Handeln stehen im Dienste der jeweiligen Intention.

In beiden Phasen können spezifische Handlungsstörungen auftreten, die im Coaching-Prozess spezifische Modifikationsbemühungen erfordern (Heckhausen 1987a; Heckhausen 1987b; Grawe 2000).

Der allergrösste Teil des seelischen Geschehens ist also tatsächlich als parteilich/realisierungsorientiert anzusehen und wird im Sinne einer automatisierten Wahrnehmung, Informationsverarbeitung und Handlungsregulation von übergreifenden Identitätszielen bestimmt. Zu diesen automatisierten Prozessen gehören auch die das Verhalten begleitenden, interpretierenden und steuernden Kognitionen.

Komplizierter wird es, wenn die Intentionen im Konflikt miteinander stehen. Auch hier kann man noch versuchen, beide oder alle gleichzeitig zu verwirklichen. Aber das Verhalten kann dann nicht mehr eindeutig sein und die Realisierung aller Intentionen leidet darunter. Keine von ihnen wird mehr befriedigt realisiert. In solchen Situationen wäre es notwendig, den automatisierten Modus der Intentionsrealisierung zu verlassen und sich an die linke Seite des Rubikonufers zu begeben, um die Situation realitätsorientiert zu reflektie-

ren, die verschiedenen Konfliktkomponenten gegeneinander abzuwägen und dann eine bewusste Entscheidung zu treffen.

Psychotherapie ist ein institutionalisierter Rahmen dafür, die Aufmerksamkeit auf sich selbst zurückzuwenden, auf das, was man tut, wie man es tut und warum man es tut.

Der Patient soll sich über seine bisherigen Intentionen klar werden. Sie sollen in eine neue Perspektive gesetzt werden und aus dieser Perspektive soll der Patient sich klar darüber werden, was er ändern will und kann. Damit ginge es wieder um die Volitionen und das Konzept der Volitionsstärke und das rechte Ufer des Rubikon wäre erreicht. (Grawe, 2000)

Greenberg, Rice und Elliot (1993, vgl. Grawe, 2000) fassen therapeutische Vorgehensweisen, die ihren Ansatzpunkt vor allem in diesem Klärungsprozess haben, als „Process-Experiential Approach“ zusammen – sie sehen sich damit in der Nachfolge von Rogers und Perls – und betonen, dass es auf den Prozess und seine Qualitäten und nicht so sehr auf die Erarbeitung ganz bestimmter Antworten ankommt, die der Therapeut schon kennt. Hierin sehen sie einen wesentlichen Unterschied zum psychodynamischen Ansatz. Dort wird es für erforderlich gehalten, dass der Patient zu ganz bestimmten Einsichten gelangt. Technisch ist der „Prozess-Erfahrungs-Ansatz“ inzwischen deutlich über die klassische Gesprächspsychotherapie und Gestalttherapie hinaus weiter entwickelt worden. Um alle Seiten eines motivationalen Konfliktes auszuleuchten, wird z.B. der „Two chair dialogue“ empfohlen, bei dem der Patient, die Stühle wechselnd, die verschiedenen Konfliktkomponenten selbst vertritt und in einen klärenden Dialog miteinander treten lässt. Einzeltechniken wie diese sind auch empirisch hinsichtlich ihrer Auswirkungen untersucht worden.

3.5 Wahrnehmung und Konsistenzstreben

Für die Darstellung der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse zum Verstehen des menschlichen Gehirns wird eine sehr verkürzte und vereinfachte Darstellung der Ausführungen von Grawe (2000) gewählt, teilweise in enger Anlehnung an den Originaltext, teilweise ergänzt durch Ausführungen von Krause und Storch (2005).

Nach dem Systemmodell von Powers (1973, vgl. Grawe, 2000, S. 211) leben wir in einer von uns selbst erzeugten Welt, die unsere Signalverarbeitung aus den physikalischen und chemischen Einwirkungen auf unsere Sinnesorgane macht.

Unsere Kognitionen entstehen aus Wahrnehmungen, die Ergebnis eines aktiven zielorientierten Konstruktionsprozesses sind.

Die Neurowissenschaften verstehen das menschliche Gehirn heute als ein dynamisches, selbstorganisierendes System. Die Selbstorganisation des Gehirns sorgt dafür, dass der Organismus möglichst viel psychologisches Wohlbefinden erlebt (Grawe, 2000).

Das Gehirn bewertet die Dinge, die dem Individuum widerfahren, daraufhin, ob sie dem psychobiologischen Wohlbefinden zuträglich oder abträglich sind. Es speichert dieses Wissen, um es dann situationsabhängig ad hoc oder zur Handlungsplanung einsetzen zu können. Grundlage für diese selbstorganisierenden Prozesse des Gehirns sind demnach Erfahrungen. Diese müssen jedoch nicht alle von jedem Individuum selbst gemacht werden, da allen Menschen ein genetischer ‚Ahnenschatz‘ an wichtigen, elementaren Erfahrungen angeboren ist. Auf diesen kann jeder Mensch seine eigenen Erfahrungen aufbauen und ergänzen. Zeigt eine Person z.B. neurotisches Verhalten, gehen die Neurowissenschaften davon aus, dass der Person kein zuträgliches Wissen zur Herstellung seines psychobiologischen Wohlbefindens zur Verfügung steht (Grawe, 2000).

Erfahrungen werden durch sich wiederholende Aktivitäten der Synapsen im Gehirn gespeichert. Durch jede Erregung wird die synaptische Verbindung zwischen Nervenzellen verstärkt, und damit wird die Informationsübertragung verbessert. Die Neurowissenschaften sprechen von ‚Bahnung‘ im Sinne einer Wegverbreiterung vom Trampelpfad zur Autobahn. Genau wie Wege, die durch Nichtbenutzung zuwachsen, können Verbindungen zwischen Nervenzellen, die gar nicht oder selten benutzt werden, verkümmern (Krause & Storch, 2005).

Die einzelnen Nervenzellen im Gehirn bilden neuronale Netze. Unser Wissen ist in neuronalen Netzen gespeichert, die dadurch entstehen, dass als Reaktion auf einen Reiz bestimmte Muster gemeinsam ausgelöst werden. Geschieht dies wiederholt, stärkt sich dieser gesamte Nervenkomplex und wird in Zukunft immer leichter aktivierbar. In diesem Sinne erklären die Neurowissenschaften Lernen als häufige gemeinsame Benutzung von Nervenzellen. Neuronale Netze sind multicodiert, das heißt, dass sie sensorische, kognitive, emotionale und körperliche Informationen speichern. Mit diesen gehen entsprechende Handlungsbereitschaften, passende emotionale Bereitschaften sowie motivationale Bereitschaften einher (Grawe, 2000).

Um die gespeicherten Informationen zur Organisation des Verhaltens nutzen zu können, müssen Erfahrungen, die das Individuum macht, bewertet werden. Dieser Vorgang wird vom limbischen System vorgenommen. Das limbische System kann als Erfahrungsgedächtnis bezeichnet werden. Dieses emotionale Erfahrungsgedächtnis verfügt nach Damasio (2001, vgl. Krause & Storch, 2005) über ein Signalsystem, das sich über Körperprozesse und über die Körperphysiologie Ausdruck verschafft; dies sind die so genannten ‚Somatischen Marker‘ (griech.: soma = Körper). In den mit positiven somatischen Markern verbundenen emotionalen Reaktionen in Zusammenhang mit den begleitenden angenehmen Körperreaktionen wird die neurobiologische Basis des Motivationssystems vermutet.

Körpersignale helfen dem Selbstsystem zwischen verschiedenen Handlungsoptionen zu wählen. Somatische Marker sind somit als ‚diagnostisches Leitsystem‘ oder direkter als Indikator für Selbstkongruenz einzusetzen (Krause & Storch, 2005).

Dem Gedächtnis kommt nach Roth (1995, vgl. Grawe, 2000, S. 214) eine entscheidende Funktion zu. Ist ein bestimmtes Erregungsmuster durch häufiges Wiederholen (Lernen) erst einmal zu einer Wahrnehmungseinheit zusammengebunden, ist es in der Zukunft leichter zu aktivieren. Durch vertiefte Bahnungen der Verbindungen in räumlich verteilten neuronalen Netzen entstehen Wahrnehmungs- und Handlungsbereitschaften. Die leichte Aktivierbarkeit eines zusammengebundenen Erregungsmusters können wir als Gedächtnis bezeichnen. Objekte werden von nun an schneller erkannt, auch wenn nicht oder noch nicht die volle Reizinformation vorliegt. Die Reizinformation erfordert nun auch keine bewusste Aufmerksamkeit mehr für das Erkennen, sondern die Wahrnehmungsinhalte stehen uns automatisch ohne Gefühl von Aufwand zur Verfügung. Die leicht aktivierbaren Erregungsmuster werden wie Hypothesen an die Reizeinwirkung aus der Umgebung herangetragen. Die Wahrnehmung wird aufgrund des als Gedächtnisinhalt bereitliegenden Erregungsmusters ‚konstruiert‘, wobei die tatsächlichen Umgebungsbedingungen gemeinsam mit den ‚vorgebahnten‘ Erregungsmustern auf die tatsächlich entstehende Wahrnehmung Einfluss nehmen. Je leichter Wahrnehmungen in diesem Sinne auf der Grundlage des Gedächtnisses aktiv konstruiert werden, umso mehr erscheint das Wahrnehmungsobjekt unmittelbar gegeben, und zwar als etwas, das in der Umwelt vorhanden ist und durch die Sinnesorgane einströmt. Je selbstverständlicher übergeordnete Intentionen an die Umwelt herangetragen werden, desto mehr werden sie als Anforderungen seitens der Umgebung wahrgenommen (Grawe, 2000).

Am Beispiel der Wahrnehmung ist besonders gut zu erkennen, wie wenig das bewusste Erleben mit den Erkenntnissen übereinstimmt, zu denen man gelangt, wenn man seine Voraussetzungen wissenschaftlich untersucht, sei es nun mit psychologischen oder neurobiologischen Methoden. Aus neurobiologischer Sicht gelangt Roth (1995) zu einer eindeutig konstruktivistischen Sicht der Wahrnehmung und auf dieser Grundlage des ganzen psychischen Funktionierens.

„Während unsere Sinnesorgane vieles ausblenden, was in der Aussenwelt passiert, enthält umgekehrt unsere Wahrnehmungswelt auch ihrem Inhalt nach sehr vieles, was keinerlei Entsprechung in der Aussenwelt hat. Dazu gehören scheinbar einfache Wahrnehmungsinhalte wie Farben und räumliches Sehen (Objekte in unserer Umgebung sind nicht farbig; unsere Umwelt ist nicht perspektivisch aufgebaut, d.h., entfernte Objekte sind nicht klein). Insbesondere aber gehören hierzu alle Kategorien und Begriffe, mit denen wir die Welt (unbewusst oder bewusst) ordnen, alles Bedeutungshafte in unserer Wahrnehmung (die Ereignisse in der Umwelt sind an sich bedeutungslos), Aufmerksamkeit, Bewusstsein, Ich-Identität, Vorstellungen, Denken und Sprache. Wir wenden diese hochkomplexen Konstrukte auf die Welt an, sie sind ihr aber nicht entnommen“ (Roth, 1995, S. 232).

Dieser Konstruktionsprozess unserer Wahrnehmung erfolgt ohne jedes Bewusstsein.

Die ganze Funktionsweise unseres Nervensystems kann also als eine Erwartung an die Umwelt, als ein Satz von Annahmen darüber, wie die Welt beschaffen ist, was von ihr zu erwarten ist und was in ihr erreicht werden kann, angesehen werden. Die besondere Fähigkeit des Gehirns besteht nun darin, das Prinzip des Herantragens und Testens von Erwartungen, das sich in der Phylogenese so bewährt hat, auf die ontogenetische Entwicklung und auf das aktuelle psychische Funktionieren zu übertragen. Wir formen unsere lebensgeschichtlichen Erfahrungen unentwegt in Erwartungen um, die wir wiederum an die Umwelt herantragen. Einige dieser Erwartungen werden bestätigt. Wir könnten auch sagen, sie werden von der Umgebung verstärkt. Durch differentielle Verstärkung werden bestimmte Erwartungen „selegiert“ (Grawe, 2000), die dann immer bevorzugter an die Umgebung herangetragen werden.

„Im Unterschied zur neuronalen Grundlage des psychischen Geschehens, (...) sind diese lebensgeschichtlich erworbenen Postulate keine „Hardware-Erwartungen“, sondern „Software-Erwartungen“, d.h. sie können auch umprogrammiert werden“ (Grawe, 2000).

Das Handlungsphasenmodell von Heckhausen et al. (1987) von der Wahl bis zur Handlungsrealisierung betrifft nur denjenigen Teil der psychischen Regulationsprozesse, der mit

der privilegierten Qualität der Bewusstheit abläuft. Daneben laufen aber gleichzeitig viele weitere Prozesse ohne diese Qualität ab. Solche Prozesse können im Konflikt miteinander stehen und sich gegenseitig behindern.

Daraus wird auch der Zusammenhang zwischen Konflikten und psychischen Störungen einsichtig. Die dauerhaft veränderten Emotionen, die bei den meisten psychischen Störungen eine grosse Rolle spielen, sind ein Korrelat der andauernden Inkonsistenzsignale auf höchster Systemebene, die eine unmittelbare systemeigene Rückmeldung der Konflikte darstellen. Diese Inkonsistenzsignale führen zum Vermeiden bestimmter Wahrnehmungen und zu Verhaltenweisen, die zunächst einmal gegen die Wünsche und Interessen des Individuums gerichtet erscheinen können (Grawe, 2000).

Die Konfliktspannung wird reguliert, indem konflikthafte Prozesse ganz oder teilweise ausgeblendet werden. Gleichzeitig behindert das Weglenken der Aufmerksamkeit von der Quelle der Inkonsistenz die Möglichkeit, Fähigkeiten und Kräfte für eine wirksame Verbesserung der Situation einzusetzen. Ein bewusstes Wahrnehmen des Konfliktes wäre zunächst mit einem Anstieg der Konfliktspannung verbunden. Das Aushalten und Überwinden dieser Spannung würde „Willenskraft“, d.h., „Volitionstärke“ im Sinne des Rubikonmodells erfordern (Grawe, ebd.).

Nach Riedel (2003, S. 108) entspricht dieses Konsistenzstreben, das auch als dysfunktionales Verhalten definiert wird, einer privaten Logik des Klienten. Die Abweichung dieser privaten Logik vom ‚Common Sense‘ dient nach Adler (vgl. Riedel, 2003, S. 108) dazu, das Selbstwertgefühl des Klienten zu schützen.

Dem auf den ersten Blick in sich logischen System der „privaten Logik“ wird in der Beratung oder im Coaching durch die schrittweise Aufdeckung seiner inneren Widersprüche und dieses Mechanismus verbunden mit Ermutigung seine Funktion genommen. Das Erkennen ihrer wirklichen Intentionen macht es einer Person in der Regel unmöglich, sich im Sinne ihres bedrohten Selbstwertgefühles weiter als Opfer zu fühlen. Das Erkennen fehlerhafter Annahmen hilft der Person, effektivere Coping-Strategien zu entwickeln (Shulman 1996, 16; vgl. Riedel, 2003, S. 109).

Das „Erkennen der wirklichen Intentionen“ entspricht der Überführung von Tun in Handeln.

„Das Streben nach Konsistenz kommt in dem Umstand zum Ausdruck, dass ein Erkennen der eigenen wirklichen Intentionen (...) die Aufrechterhaltung der bisherigen privaten Logik unmöglich macht“ (Riedel, 2003, S. 109).

3.6. Bedeutung des Rubikon-Modells und der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse über Wahrnehmung für Coaching-Prozesse

Wirklichkeitskonstruktionen und Bedeutungsgebung basieren also beide, wie im Kapitel zuvor beschrieben, auf Selektionen von Information, deren Verknüpfungen (Daten) sowie deren Bedeutungszuweisung (Werte).

Probleme und Vorhaben, beides Anlässe für Beratung, sind solche Wirklichkeitskonstruktionen. Damit könnte sich Beratung und Coaching im Kern darauf reduzieren, Anregungen für die Veränderung von Selektionen einschliesslich deren Verknüpfungen zu geben (Backhausen & Thommen, 2004).

Backhausen und Thommen (ebd.) beschreiben Selektionen von Daten und Bewertungen als Aufmerksamkeit fokussierende Massnahmen. Voraussetzung für die Veränderung der Selektion sei damit eine Änderung der Aufmerksamkeitsfokussierung, die, wenn sie gelänge, von dem wahrnehmenden System nach seinen eigenen Regeln verarbeitet würde. Ziel aller beraterischen Kommunikation wäre also primär, den Aufmerksamkeitsraum sowohl für die gegenwärtigen „Gegebenheiten“ als auch für die zukünftigen „Möglichkeiten“ zu „stören“, so dass anderes „in den Blick“ kommen könne.

Genau dazu sollen die Coaching-Techniken dienen, von denen einige speziell mit dieser Orientierung im systemischen Feld entwickelt worden sind. Als Mittel zum Zweck dienen sie als Instrumente zur Erzeugung und Veränderung ziieldienlicher Wirklichkeitskonstruktionen und deren Bedeutungsgebung. Insbesondere zählen dazu: Fragetechniken, Hypothesenbildung (Spiel mit Kontingenz und Wirklichkeitskonstruktion) und Reframing mit dem Ziel der Veränderung der Bedeutung von Ereignissen und ihres Kontextes (Backhausen & Thommen, 2004, S. 172ff.).

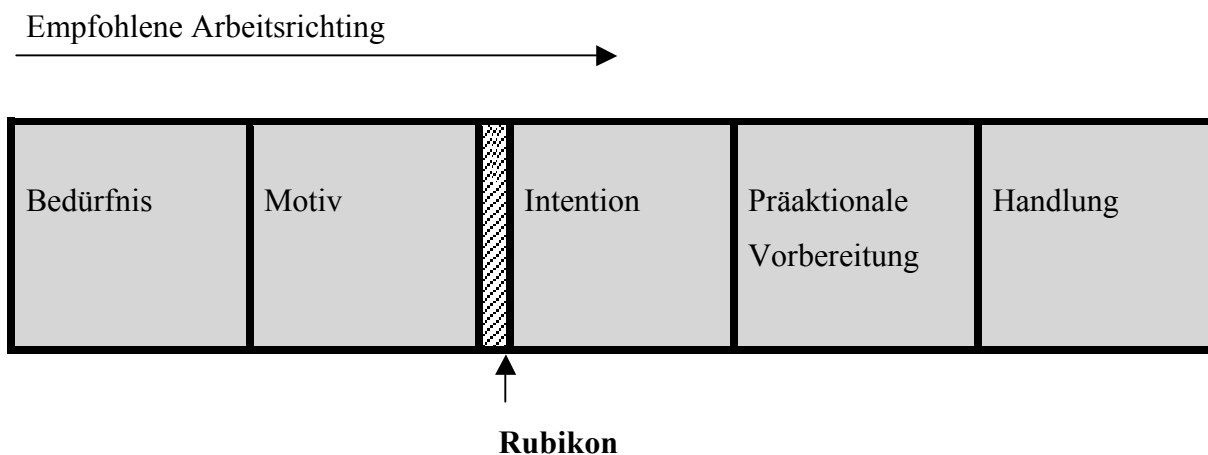
Das hört sich sehr einfach an. Doch wie setzt man diese Mittel wirkungsvoll ein? Wie ist es möglich, den Weg zu ebnen, dass die Klienten es schaffen, die bisherigen Sicherheit gebenden Konstrukte aufzugeben und damit eine Änderung der Aufmerksamkeitsfokussierung zuzulassen?

Krause und Storch (2005) haben die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse und die von Grawe (2000) vorgeschlagene Erweiterung für das Rubikon-Modell aufgegriffen. Sie ‚schalten‘ der Phase des bewusst gewordenen Motivs eine Phase vor, welche die unbewussten und vorbewussten Bedürfnisse beinhaltet. „Auch Kuhl (2001), geht davon aus, dass jedem bewusst gewordenen Motiv ein unbewusster ‚Bedürfniskern‘ zugrunde liegt“

(Krause & Storch, 2005, S. 59). Krause und Storch beschreiben konkrete Prozessschritte für den Beratungsprozess und nennen ihr erweitertes Modell „Rubikon-Prozess“, welcher auch die Grundlage für das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) bildet. Die wesentlichen Aspekte dieses Rubikon-Prozesses werden hier, in Anlehnung an Pallasch und Petersen (2005) und leicht modifiziert für die Umsetzung in einen Coaching-Prozess dargestellt.

Ein Coaching-Prozess in Anlehnung an den erweiterten Rubikon-Prozess nach Krause und Storch (2005) und Pallasch und Petersen (2005):

Der Rubikon-Prozess



a) Ein Bedürfnis zum Motiv / zum aktuellen Thema wandeln

Bedürfnisse, Antriebe und Wünsche werden grösstenteils vom limbischen System erzeugt. Dieses emotionale Erfahrungswissen ist nicht immer bewusst, aber wirksam. Um bewusste Handlungsplanung betreiben zu können, müssen die emotionalen Erfahrungen bewusst gemacht werden.

Ein Coach muss folglich mit geeigneten, beispielsweise projektiven Methoden, bewusste und unbewusste Wünsche und Bedürfnisse des Coachee ermitteln. Die impliziten Gedächtnisinhalte könnten z.B. über Kreativitätstechniken, Bilder, Träume, Assoziationen, Landkarten, körperorientierte Übungen und andere Coaching-Techniken erarbeitet werden.

b) Das Motiv / das aktuelle Thema in eine Intention umarbeiten (Rubikon-Überschreitung)

Hat sich ein Bedürfnis zum Motiv (also in ein aktuelles Lebens-Thema) gewandelt, ist es bewusst verfügbar und kommunizierbar. Auch Motiv-Konflikte können bewusst geworden sein. Diese müssen zunächst gegeneinander abgewogen werden, bevor der Übergang zum nächsten Stadium möglich wird. Vor der Rubikon-Überschreitung erfolgt der Abwäge- und Suchprozess (z.B. Lebensqualität oder Geldverdienen, Abenteuerlust oder Sicherheit, Freiheit oder Geborgenheit). Vor der Intentionsbildung, bevor der Rubikon überschritten und ein Motiv ins Wollen überführt wird, werden Informationen gesammelt, ein intensiver Reflexionsprozess läuft ab. Ein starker positiver Affekt, ein gutes Gefühl hilft, den Rubikon zu überqueren. Körperliche Empfindungen können als Indikatoren dienen, eine Intention herauszubilden.

c) Intentionsbildung/ Herausarbeiten handlungswirksamer Ziele

Aus einer Vielfalt von Motiven wurde eine Auswahl getroffen und eine eindeutige Präferenz gebildet. Es ist die feste Absicht, das Ziel in Handlung umzusetzen. Intentionen sind dann besonders handlungswirksam, wenn sie besonders stark gewollt werden (Volitionsstärke = Produkt aus Wünschbarkeit und Realisierbarkeit) und Informationen wie Situationen werden danach bewertet, ob sie dem Ziel dienlich sind.

Das Ziel muss so gestaltet sein, dass es sowohl Leitlinie als auch Motivation liefert, um es in zielführendes Handeln umsetzen zu können. Zudem sollte es dem Coachee erlauben, eine klare 'Ursache-Wirkung-Attribution' aufzubauen, um sich den Erfolg selbst zuschreiben zu können.

Bei den Formulierungen des handlungswirksamen Ziels muss der Coach darauf achten, dass drei Kernkriterien berücksichtigt werden:

1. Das Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein, d.h. der Zustand, der erreicht werden soll, muss darin enthalten sein, z.B. „ich gönne mir Ruhe“ statt „Ich lasse mich nicht hetzen“.
2. Das Ziel muss hundertprozentig unter der Kontrolle des Coachee stehen, da dies eine stärkere Motivation bewirkt.

3. Das handlungswirksame Ziel muss durch einen positiven somatischen Marker gekennzeichnet sein, was eine hohe Selbstkongruenz und intrinsische Motivation zur Folge hat.

Durch die Formulierung des handlungswirksamen Zieles entsteht aus neurobiologischer Sicht ein neues neuronales Netz, welches als individuelle Ressource betrachtet wird. Um das neuronale Netz auf eine breite Informationsbasis zu stellen, wird das Ziel mit weiteren Ressourcen auf verschiedenen Ebenen multicodiert; dies führt zu einer stärkeren Gedächtnisspur und Behaltensleistung:

- Entwicklung von Erinnerungshilfen: Symbole, Anker wie Farben, Düfte, Bilder, welche die Zielvorstellung auslösen;
- Intensivierung der Selbstwahrnehmung für die eigene körperliche Verfassung z.B. durch angeleitete Fantasiereisen;
- Schriftliches Festhalten der Ergebnisse in Form eines Bildes.

Es wird ein Ressourcenpool angelegt: Ein handlungswirksam formuliertes Ziel, die Erinnerungshilfen und Zielauslöser, die zieladäquate Körperverfassung.

d) Präaktionale Vorbereitung (oder: Probehandeln)

In dieser Phase sind Vorbereitungen zu treffen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die neue Intention im Ernstfall auch in Handlung umgesetzt werden kann. Wesentliche Anteile unserer Handlungssteuerung stammen aus Teilen unseres Gehirns, die dem Bewusstsein nicht zugänglich sind (Roth, 1996, S. 306, vgl. Krause & Storch, 2005) und daher gerade in chaotischen oder zeitkritischen Situationen handlungsleitend sind (implizites Wissen). Es ist folglich notwendig, neu entwickelte Intentionen in den impliziten Modus zu überführen (Krause & Storch, 2005, S. 67). Wenn Wahrnehmungs- und Reaktionsbereitschaften und damit Verhalten nachhaltig verändert werden sollen, müssen folglich die Gedächtnisinhalte auf unbewusster Ebene verändert werden und ein neues neuronales Netz gebahnt werden.

Eine mögliche bewusste Handlungsplanung wäre beispielsweise die Bildung von Ausführungsintentionen durch Zielintentionen wie: „Ich beabsichtige in folgender Weise X zu tun, wenn folgende Situation Y eintritt.“ Ausführungsintentionen erhöhen das persönliche Gefühl der Verpflichtung und automatisieren den Beginn von zielrealisierenden Handlungen.

Es folgt also die Zielumsetzungsplanung für vorhersehbare und unvorhersehbare Situationen und eventuell beteiligte Personen, Rahmenbedingungen oder Befindlichkeiten.

e) Handlung (Realisierung)

Unter Belastungsbedingungen kann es trotzdem zur Desorganisation der Handlungen kommen. Dabei verliert die übergeordnete zielorientierte Steuerung ihre koordinierende Funktion und routiniert-reflexhafte Verhaltensmuster verselbstständigen sich wieder. Hier gilt es, daran zu arbeiten, dass die bisherigen Verhaltensroutinen durch neue Handlungen ersetzt werden und zwar durch bewusstes Lernen, Üben und Trainieren zum Erwerb solcher neuer Handlungen (Automatismen), die auch in schwierigen und überraschenden Situationen greifen.

4. Methodisches Vorgehen

In dieser empirischen Studie geht es darum, in sechs Fallstudien Einschätzungen und Beobachtungen mittels qualitativer Methoden interpretativ zu verarbeiten und Erkenntnisse darüber zu gewinnen, was wirkungsvolles Coaching ausmacht. Grundlagen für die Untersuchung sind sechs verschiedene Coaching-Beratungen und die jeweils im Anschluss an die Beratungen durchgeführten Interviews. Kernpunkte des explorativen Teils bilden die qualitative Inhaltsanalyse, Daten aus Interviews und Fragebögen sowie die Beobachtungen der Verfasserin aufgrund der persönlichen Teilnahme bei den Beratungen und der transkribierten Videoaufzeichnungen.

4.1 Rahmen der Untersuchung und Teilnehmende

Die Durchführung der Coaching-Beratungen erfolgte im Rahmen eines Kursangebotes des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich, in dem erstmalig sechs prominente Coaches Schulungen für fortgeschrittene Coaches gaben und ihre individuellen Konzepte, oder Ausschnitte hiervon, in zwei- bis dreitägigen Veranstaltungen präsentierten. In jeder Sequenz gab es Live-Beratungen, die zu Auswertungszwecken aufgezeichnet wurden. Zusätzlich wurden in unmittelbar anschliessenden Interviews die Eindrücke, Erlebnisse und Beobachtungen aus drei verschiedenen Perspektiven eingeholt: Zunächst wurde jedes Mal das Plenum mittels eines Fragebogens aufgefordert, schriftlich vier verschiedene Fragen zu

beantworten, danach wurden jeweils die Coachs im Plenum interviewt und diese Interviews aufgezeichnet, während die jeweilige Klientin oder der Klient nicht mehr im Raum waren. Erst nach der Befragung der Coachs wurden die Klienten im Plenum interviewt. Die Interviews wurden mit Videokamera aufgezeichnet und konnten später transkribiert werden. Die sechs Coachs waren sozusagen als Seminarleiter und Seminarleiterinnen gesetzt. Das Plenum bestand je nach Anwesenheit aus dreizehn bis siebzehn Kursteilnehmenden und die Klienten waren jeweils Freiwillige, die zu dem Vortragsthema spontan oder überlegt ein eigenes persönliches Anliegen hatten, in dem sie Beratung suchten.

Für die Qualität der erhobenen Aussagen ist noch von Bedeutung, dass es sich bei den Klienten und den Beobachtenden nicht um Laien, sondern um Coaching-Fachleute handelt, bei denen man besonderes Wissen und eine besondere Beobachtungsgabe voraussetzen konnte. Sie verfügen über ein Wissen im Beratungskontext, in dem sie selbst auch agieren und damit über Perspektiven oder persönliche Beobachtungsgaben, die zu qualifizierten Aussagen führen. Insofern kann hier auch von Experteninterviews gesprochen werden, über die dieses spezifische Wissen erschlossen werden konnte (Gläser & Laudel, 2004, S.9).

4.2 Leitfaden-Interviews, Fragebogen und Videoaufzeichnungen

Die Live-Beratungen dauerten zwischen 30 und 90 Minuten und wurden mit zwei Kameras aufgezeichnet, um später eine Vielzahl möglicher Auswertungen offen zu halten. Die Coachs und die Klienten erklärten hierzu ihre Einwilligung. Die Settings wurden jeweils so eingerichtet, dass zwei Kameras mit Stativ im Raum aufgestellt und die Beratungssituationen erfasst werden konnten. Nach Abschluss der jeweiligen Beratungen wurden die Teilnehmenden und das beobachtende Plenum mittels qualitativer Befragungen zu den Beratungen interviewt.

Gemäss Bortz und Döring (2003, S. 307 ff.) sind qualitative Befragungen eine von verschiedenen Techniken der qualitativen Datenerhebung. Sie ermöglichen offene Fragen, lassen den Befragten viel Spielraum und berücksichtigen die Interaktion zwischen Befragten und Interviewer. Das Leitfaden-Interview ist die gängigste Form qualitativer Befragungen.

Für die Interviews wurde ein halbstrukturierter Leitfaden entwickelt, um die Coachs und die Klientinnen hinsichtlich ihrer Eindrücke und Erlebnisse zu befragen.

Das halbstrukturierte Interview als eine geläufige Form der Datenerhebung in der Forschung bietet den Vorteil, dass die Forscher alle nötigen Informationen erhalten, ohne die Mitwirkenden in ihrer Freiheit zu beschränken, die Antworten zu formulieren und die Beschreibungen selbst zu wählen. Die Mitglieder des Plenums erhielten die gleichen offenen Fragen wie die Coachs, nur schriftlich formuliert per Fragebogen. Sie konnten auf diese Weise gleichzeitig befragt werden und der zeitliche Rahmen konnte klein gehalten werden, denn diese Videoaufzeichnungen mit anschließenden Befragungen gingen über den vorgesehenen Seminarplan hinaus. Das Plenum beantwortete die Fragen in der Regel in fünf bis zehn Minuten. Die Fragebögen, die den Interviews und den schriftlichen Befragungen zugrunde lagen, sind im Anhang B abgebildet.

4.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung von qualitativen Evaluationen liefert die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) umfassende Beschreibungen über das wissenschaftlich anerkannte Vorgehen. Die Gütekriterien der qualitativen Forschung, welche Mayring (2002) definierte, sind: Eine genaue Beschreibung des Vorgehens; argumentative Begründung der Interpretationen; einzelne Analyseschritte sollen eine Modifikation zulassen, aber nach Möglichkeit sequenziell verfolgt werden; möglichst nahe an der Alltagswelt der befragten Subjekte anknüpfen; die Befragten sollen sich in den Ergebnissen wiederfinden; das Erzielen einer besseren Forschungsqualität erfolgt durch Verbindung (Triangulation) verschiedener Analysegänge, Datenquellen, Theorieansätze oder Methoden.

Nach Mayring (2003) soll dabei eine Methodik systematischer Interpretation entwickelt werden, also ein *systematisches, regelgeleitetes Vorgehen*, was vor allem heisst, sich an vorab festgelegten Regeln der Textanalyse zu orientieren. Das *Kategoriensystem* ist dabei ein zentraler Punkt in der qualitativen Inhaltsanalyse. Es wird zwischen *deduktiver* und *induktiver* Kategorienfindung unterschieden. Bei der deduktiven Kategorienfindung wird das Auswertungsinstrument durch theoretische Überlegungen, wie Theoriekonzepten oder -wie hier- den zentralen Fragen der Untersuchung bestimmt. Es werden Kategorien in einem Operationalisierungsprozess auf das Material hin entwickelt. Bei der induktiven Kategorienfindung werden die Kategorien direkt aus dem Material abgeleitet.

Die Qualitative Inhaltsanalyse ist ein gutes Beispiel dafür, wie qualitative und quantitative Analyseschritte miteinander verbunden sein können. Denn die Schritte der Kategorienbildung und der Zuordnung von Kategorien zum Text sind eindeutig qualitative Schritte

(Mayring 2003), in der Regel werden dann aber Kategorienhäufigkeiten erhoben und quantitativ analysiert (Mayring & Gläser-Zikuda, 2005). Letzteres ist in der vorliegenden Studie nicht möglich, da die sechs verschiedenen Beratungsfälle so unterschiedlich im Thema, in den erzielten Veränderungen und in den Methoden sind, dass sich keine gemeinsamen Unterkategorien für eine quantitative Analyse ergaben oder bilden lassen. Stattdessen wird unter Kapitel 5.4 eine weitergehende vergleichende Analyse unter Hinzuziehung des erweiterten Rubikon-Prozesses nach Krause und Storch (2005) basierend auf dem Rubikon-Modell von Gollwitzer und Heckhausen (1987) vorgenommen.

4.4 Vorgehensweise bei der Auswertung der erhobenen Daten

Anhand der Analyse von sechs Live-Beratungen sollen neue Erkenntnisse über wirkungsvolles Coaching gewonnen und die weitergehende Frage untersucht werden, welche Methoden in diesen Fällen zu Veränderungen bei den Klienten geführt haben und wie weit diese Veränderungen greifen. Teilnehmende Live-Beobachtungen genießen gegenüber reinen Video-Beobachtungen den Vorteil, dass sie näher an das Gesamtgeschehen herantreten, schon durch die physische Nähe. Die Videoaufzeichnungen sind in sofern noch eine zusätzliche methodische Kontrolle im Nachhinein (Fassnacht, 1995, S. 302). Das besondere an diesen Live-Beratungen ist, dass sie von sehr erfahrenen und erfolgreichen Coaches durchgeführt wurden, die für ihre individuellen Konzepte stehen und diese publizieren. Gegenstand der Untersuchung sind aber nicht der Vergleich der Konzepte der Coaches und deren Erfolg. Das würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die relevanten Indizien für die Auswertungen sind die Einschätzungen und Beobachtungen zu den Coaching-Prozessen aus den verschiedenen Perspektiven der Teilnehmenden über den jeweiligen Beratungserfolg, wahrgenommene Veränderungen, wirkungsvolle Methoden und Interventionen und Prognosen über einen möglichen Transfer in den Alltag.

Die erhobenen Aussagen und die eigenen Beobachtungen der Verfasserin lassen nachvollziehbare Schlüsse und Bewertungen zu. Die induktiven Kategorien, welche Aufschluss über wahrgenommene Wirkfaktoren liefern, werden in einem weiteren Analyseschritt den Wirkprinzipien nach Grawe (2000) gegenübergestellt, um den Vergleich mit wissenschaftlich anerkannten und empirisch nachgewiesenen Erkenntnissen über Wirkfaktoren und Wirksamkeit zu ermöglichen. Dieser Vergleich dient zusätzlich zu den erhobenen Beobachtungen als strukturierte Analyse. Es wird überprüft, ob in jedem der sechs Coaching-Prozesse, die Anforderungen an eine professionelle und wirkungsvolle Beratung nach

Grawe's Wirkprinzipien (ebd.) erfüllt werden. In einem weiteren darauf aufbauenden Analyseschritt werden die Coaching-Prozesse nach dem erweiterten Rubikon-Prozess nach Krause und Storch (2005) daraufhin untersucht, wie die Veränderungen von Kognitionen bewirkt wurden und diese wiederum zu verändertem Verhalten führen. Am Schluss der Auswertung interessiert noch, ob im Hinblick auf diese Fragestellungen vergleichbare Methoden in den sechs Beratungsprozessen auszumachen sind.

5. Ergebnisse der Untersuchung

Unter Ziffer 5.1 werden die Coachs kurz vorgestellt und alle Fälle und deren Verlauf beschrieben. Anschliessend ist unter Ziffer 5.2 die Vorgehensweise bei der Inhaltsanalyse der Interviews dargestellt. Eine übersichtliche tabellarische Darstellung über die Daten zu allen Fällen ist im Anhang A abgebildet. Dann folgen unter Ziffer 5.3 fallweise die Auswertungen der Daten aus den Interviews sowie die Auswertungen der Beobachtungen des Plenums und der Verfasserin. Zu jedem Beratungsfall erfolgt ausserdem die Überprüfung des methodischen Vorgehens nach den vier Wirkprinzipien von Grawe und dem erweiterten Rubikon-Prozess nach Krause und Storch.

5.1 Beschreibung der Fallbeispiele

Die Videoaufzeichnungen zu den Beratungen wurden transkribiert und können im Anhang C nachgelesen werden. In diesem Kapitel sind die Fälle in kurzen Zusammenfassungen beschrieben, damit ihr Verlauf und die Auswertungen unter Ziffer 5.3 nachvollzogen werden können. Vorweg werden die Coachs kurz vorgestellt.

5.1.1 Fall 1: Beratung durch Gunther Schmidt

Der Coach

Dr. Gunther Schmidt ist Facharzt für psychosomatische Medizin und gilt als einer der massgeblichen Pioniere für die Integration systemischer Modelle und der Konzepte Erickson'scher Hypnotherapie zu einem ganzheitlich-lösungsfokussierenden Konzept. Er ist Mitbegründer des Heidelberger Instituts für systemische Forschung und Beratung, der Internationalen Gesellschaft für Systemische Therapie (IGST), des Helm-Stierlin-Instituts in

Heidelberg und des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Im Zentrum seines Beratungsansatzes steht die Orientierung auf Kompetenzen, Ressourcen und Lösungen. Spezielle Aspekte und Methoden sind beispielsweise die Arbeit mit Metaphern, Ritualen und Symbolen, die Arbeit mit dem Modell der ‚inneren Team-Konferenzen‘ und der Aufbau einer optimalen Lebens-Balance.

Der Fall und sein Verlauf

Herr R. ist seit vielen Jahren erfolgreich selbständig und erlebt das erste Mal die Situation, dass es ‚zu ruhig ist‘. Die Situation verunsichert ihn, und er erlebt Symptome wie Rückenschmerzen und Unruhe. Ihm fehlen die Energie, der Mut und die Zuversicht, wieder so erfolgreich zu werden wie die Jahre zuvor. Er fühlt sich als Versager, überlegt, was der Grund seiner Krise ist und was er unternehmen soll. Er hat schon woanders Rat eingeholt, versucht, neue Aufträge zu akquirieren und fragt sich gleichzeitig nach dem Sinn seiner Tätigkeit. Gunther Schmidt (GS) interveniert mit Klärungsfragen und auch der Wunderfrage, um die Bedürfnisse und das gewünschte Ziel genau zu klären. Er spiegelt das Gesagte, bildet Hypothesen und verstärkt einige Aussagen, um den Abwägungsprozess zu unterstützen. Das Motiv scheint am Anfang nicht ganz klar. Geht es nur darum, dass die Auftragsbücher gefüllt werden? GS arbeitet mit der Skalierung, um mögliche Lösungsversuche einzuordnen. Er provoziert: „Wenn die Aufträge kämen, wärst Du schon da, wo Du hin willst, dann bräuchten wir gar nicht erst anfangen“. Herr R. schildert die verschiedenen Seiten in ihm, die er nicht einordnen kann. Es wird herausgearbeitet, dass verschiedene Stimmen in der Phase der Unsicherheit auftauchen und Herr R. sich selbst als ratlosen Versager bezeichnet. GS arbeitet mit Bildern, mit dem inneren Team und würdigt die bisherigen Lösungsversuche. Er verstärkt Aussagen von Herrn R. mit paradoxen Bildern, Hypothesen und Beschreibungen und wechselt zwischen sehr humorvollen Reaktionen und auch sehr grosser Anteilnahme. Er bietet Bilder an und lädt ein, weist aber immer darauf hin, dass sein Gegenüber diese überprüfen soll. Die Rückenschmerzen bezeichnet er als eine Reaktion auf ein ‚Selbstgeisselungsprogramm‘ in dieser unsicheren Situation. Herr R. assoziiert Bilder aus seiner Kindheit und GS würdigt die bisherigen Lösungsversuche als lobenswertes Engagement, die jedoch heute einen zu hohen Preis kosten. Mit den Körpergefühlen und Assoziationen darüber, wie der Schmerz ist, wo er sitzt, wie man ihn anders ‚betten‘ könnte, werden neue Möglichkeiten ausprobiert. Dann wird probiert, von wo die Stimmen kommen und wie stark sie sind, indem GS „ratloser Versager“ rufend verschiedene Positionen im Raum einnimmt. Herr R. weiss mit untrügerischer Sicherheit die ent-

sprechenden Ansagen zu machen. GS gibt ihm sozusagen die Führung, indem er ihn als Regieanweiser bezeichnet. Herr R. und auch das Plenum sind beeindruckt von der Entwicklung auf der Suche nach Veränderungs- und Lösungsmöglichkeiten und der Emotionalität, die sich hier zeigt. GS fragt die Befindlichkeiten ab, wie das innere Szenario aussieht, wann es für Herrn R. stimmig wäre. Herr R. sucht nach einer symbolhaften Ausdrucksmöglichkeit, um seinem Wunsch, sich selber mehr zu vertrauen, zu unterstützen. „Ich merk, jetzt hab ich einfach keine Ausrede mehr. Es geht darum: Geh weiter und vertrau in dich selbst“. GS fragt nach Zeiten, in denen er sich das schon zugestanden hatte und wie sich das ausdrücken würde. Herr R. steht auf und findet eine Position, in der die Rufe „ratloser Versager“ ihn nicht mehr berühren. Er stellt sich aufrecht, gerader Rücken, Kopf hoch, die Augen nach vorn gerichtet, Arme angewinkelt und die Beine einen Schritt auseinander. Diese Haltung stimmt für ihn und er braucht nun noch eine Lösung, um diese Vertrauen gebende Haltung so zu verankern, dass er sie auch in bedrohlichen Zeiten anwenden kann. GS fragt nach einer inneren Seite, die sich am meisten bedroht fühlt und erprobt ein empathisches Pacing. Herr R. nimmt diesen „kleinen Herrn R.“ auf Anweisung des Coach in den Arm und spendet ihm Trost und Sicherheit. Am Ende fühlt er sich sichtbar sehr gut.

5.1.2 Fall 2: Beratung durch Astrid Schreyögg

Der Coach

Dr. Astrid Schreyögg ist Psychotherapeutin, Supervisorin und Organisationsberaterin. Sie hat die Leitung für Supervision und Coaching an der Deutschen Psychologen Akademie in Bonn (DPA-Bonn), ist Mitglied des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC) und hat diverse Lehr- und Beratungsaufträge im In- und Ausland. Es wurde zahlreiche Veröffentlichungen zu Supervision und Coaching von ihr herausgegeben, darunter auch ihre nachgefragten Standardwerke „Coaching“ und „Konfliktcoaching“. Ausserdem ist sie Herausgeberin der Zeitschrift ‚OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching‘. Methodisch vertritt sie einen integrativen Ansatz und ist an der Gestalttherapie und am Psychodrama orientiert.

Der Fall und sein Verlauf

Frau E. sucht Beratung im Umgang mit ihrem neuen Chef, der nicht ihren Vorstellungen entsprechend führt, so dass das aus ihrer Sicht anstehende Gesamtkonzept nicht zielstrebig

verfolgt wird und sie, sowie die übrigen Mitarbeitenden, unzufrieden und wenig motiviert sind. Im Zuge von Umorganisationen im Unternehmen ist er nun schon der dritte Chef, nachdem seine Vorgänger nur sehr kurze Zeit da gewesen waren. Seine Konzeptlosigkeit ärgert sie und er sollte stärker Position beziehen. Auf die Frage von Astrid Schreyögg (AS), wie denn ihre Rolle im System sei, kristallisiert sich heraus, dass sie aufgrund ihres Arbeitspensums eine wichtige Rolle in der Gruppe hat. Frau E. glaubt zu wissen, dass einige ihrer Kolleginnen genauso denken wie sie und AS stellt Stühle auf und lädt sie ein, sich der Reihe nach auf die Stühle zu setzen und jeweils in die Person hinein zu versetzen, deren Position sie gerade einnimmt. Frau E. benennt drei Kolleginnen und Kollegen, die wie sie ein höheres Arbeitspensum haben und an Konzepten arbeiten. Sie erkennt bei diesen Personen, dass Erwartungen nicht erfüllt werden, Unsicherheit da ist, Skepsis gegenüber dem Chef und sogar wenig Bereitschaft zur Kooperation vorhanden ist. Sie wird von AS aufgefordert, sich auf den Stuhl des Chefs zu setzen und sich in ihn hinein zu versetzen. Sie erkennt nun, wie sehr dieser unter Druck steht. Er erlebt dauernde Kritik, wenig Engagement und fühlt sich in Frage gestellt. Dann wird Frau E. aufgefordert, sich als Chef (auf dem Chef-Stuhl) darüber zu äussern, wie ‚er‘ Frau E. erlebt. Hier spürt sie eine Ambivalenz. Sie könnte Vertraute oder Widersacherin sein. Sie erarbeitet mit AS, wie sie sich verhalten müsste, damit der Chef auf sie hören könnte. Und sie klärt, wie weit sie dazu bereit wäre, ihn zu unterstützen. Über die Stuhl-Methode wird ebenfalls geklärt, wie ihr verändertes Verhalten, nämlich eine aktive Unterstützung des Chefs, auf die anderen wirken könnte und Frau E. erkennt, dass sie deren Interessen berücksichtigen könnte und dies auch tun will. Die Frage, ob sie bereit wäre, ihren Chef zu führen und die Rolle der Integrationsfigur zu übernehmen, beantwortet sie klar mit ja. AS geht mit ihr noch einmal durch, wie sie vorgehen könnte, ob sie in diesem Vorgehen sicher sei und klärt mit ihr, wann sie ihre Führungsaktion starten wird.

5.1.3 Fall 3: Beratung durch Maja Storch

Der Coach

Dr. Maja Storch ist seit 1991 Lehrbeauftragte am Pädagogischen Institut der Universität Zürich. Sie ist ausserdem Psychotherapeutin und Leiterin einer Erziehungsberatungsstelle. Zusammen mit Dr. Frank Krause hat sie das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) entwickelt. Dies ist eine vielfach erprobte Methode zur gezielten Entwicklung von Handlungs-

potenzialen zur Förderung des Selbstmanagements, orientiert an den eigenen Ressourcen. Darüber hinaus leitet sie Aus- und Weiterbildungen und hat eine Vielzahl an Publikationen für ein breites Publikum geschrieben.

Das Konzept des ZRM und des neueren „Embodiment“ verfolgen die Ziele, in Anlehnung an das Rubikon Modell nach Gollwitzer und Heckhausen, Ressourcen zu aktivieren, und zwar durch eine verbesserte Übereinstimmung von Körper und Bewusstsein, in der Beratung auch den Körper stärker mit einzubeziehen und die Wechselwirkung zwischen Psyche und Körper zu verstehen und zu berücksichtigen.

Der Fall und sein Verlauf

Alle Seminarteilnehmenden hatten am Vortag über Bilder und Assoziationen in Kleingruppenarbeit aktuelle Lebens-Leitsätze erarbeitet. Der von Frau I. erarbeitete Leitsatz lautet:

„Im Vertrauen auf meine Wurzelkraft himmelwärts wachsend“.

Frau I. hatte ebenfalls am Vortag abends einen Präsentationstermin vor potenziellen Auftraggebern gehabt und war etwas aufgeregt gewesen. Sie wollte bei dieser Gelegenheit prüfen, was der erarbeitete Leitsatz möglicherweise bewirken könnte. Am nächsten Seminartag stellte sie sich für das ‚Embodiment‘ zur Verfügung.

Maja Storch (MS) arbeitete Schritt für Schritt die verschiedenen Elemente, die Frau I. wichtig waren, heraus und bot ihr die Möglichkeit für Assoziationen an. Sie setzten alle Ideen und Gedanken in Bezug zum Körpergefühl und die körperlichen Reaktionen wiederum wurden hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Leitsatz hinterfragt. Dabei spiegelte MS alle Körperbewegungen, verstärkte diese und sprach Veränderungen an, die ihr auffielen. Die veränderten Bewegungen wurden immer wieder den ‚alten‘ Haltungen und Bewegungen gegenübergestellt. Frau I. fühlte sich als Birke, wiegend im Wind, stark verwurzelt, wachsend und Raum nehmend. Es war sichtbar, wie sie Schritt für Schritt ihren Leitsatz umsetzte und auch erweiterte. Sie fühlte sich immer erhabener und sicherer. Sie spürte, dass die Kraft, die aus dem Becken kommt, eine Ressource für sie sein kann.

In einer zweiten Phase wurde nun gemeinsam geschaut, wie Frau I. dieses Embodiment sozusagen von der Makroebene auf die Mikroebene transferieren könnte. D.h., welche Techniken oder Haltungen sich für sie anboten, um sich in dem Präsentationsgespräch künftig sicherer, selbstbewusster und ‚raumnehmender‘ fühlen zu können. Coach und Kli-

entin stellten die Situation nach und probierten aus, welche Möglichkeit es sowohl sitzend wie auch stehend geben könnte, ohne dass ihre Imagination für andere sichtbar wurde.

MS half ihr, alle Elemente zu erproben, spiegelte sie teilweise wieder und durchspielte mit ihr eine Situation, in der sie wieder Kunden gegenüber überzeugend und selbstsicher auftreten konnte.

5.1.4 Fall 4: Beratung durch Rudolf Wimmer

Der Coach

Prof. Dr. Rudolf Wimmer studierte Recht- Staatswissenschaften, Politik und Philosophie in Wien, absolvierte mehrjährige Forschungsaufenthalte im Ausland und habilitierte an der Universität Klagenfurt zum Thema Gruppendynamik und Organisationsberatung. Er ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke, Gründer des Managementzentrums in Witten und freiberuflich als Trainer und Berater tätig. Seit 1988 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für systemische Organisationsberatung in Wien und ist ausserdem Gründungsmitglied der österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung. Es gibt zahlreiche Publikationen von ihm, u.a. über Familienunternehmen und systemische Organisationsberatung. Zudem ist er Mitherausgeber der Zeitschrift ‚Organisationsentwicklung‘. Auf der Basis der Systemtheorie reflektiert Wimmer Themen der Organisations- und Strategieentwicklung, des Managements und Besonderheiten von Familienunternehmen.

Der Fall und sein Verlauf

Der Klient, Herr F., möchte klären, wie es mit seinem Unternehmen weitergehen kann und was sein Beitrag in dem Zusammenhang sein könnte. Er erlebt innere Kämpfe und auf die Frage von Rudolf Wimmer (RW), woran er denn merken würde, dass er in seiner Frage weitergekommen sei, antwortete er, dass er Sicherheit und zwar innerlich wie auch in der Aussenwirkung hätte, d.h. Klarheit für das weitere Vorgehen und sein Verhalten. Der Klient schildert die Situation seiner Firma, in der er neben einem Partner als Geschäftsführer tätig ist, und für die nun ein Übernahmeangebot vorliegt. Der Eigentümer scheint offen für verschiedene strategische Optionen zu sein und ist mit den Geschäftsführern im Gespräch, um eine Entscheidung herbeizuführen. RW arbeitet mit zirkulären Frage, Hypothe-

sen und tastet alle denkbaren Fragen und Aspekte der Situation ab und beleuchtet diese von verschiedenen Seiten. Er erfragt Für und Wider der Sachlage und jeweils die Haltungen des Klienten hierzu. Seine Art zu fragen vermittelt seinen Fachverstand in unternehmensstrategischen Fragestellungen. Er beleuchtet die Marktsituation, die verschiedenen Positionen der im Entscheidungsprozess Beteiligten und ermöglicht dem Klienten so, die unterschiedlichen Interessenslagen zu erkennen. Dabei werden dem Klienten die eigenen Interessen immer deutlicher. RW beginnt, konfrontierende Fragen zu stellen, als er einen hinreichenden Überblick über die Situation hat und die Motivationslage seines Klienten deutlicher hervortritt. Er bringt seine Erfahrungen mit ein, um dem Klienten Gefahren und weitere strategische Möglichkeiten vor Augen zu führen. Diese Konfrontationen lassen den Klienten erkennen, welches die Aspekte seiner Rolle sind. Er nutzt die Gelegenheit, den erfahrenen Coach in für ihn noch unklaren Punkten zu befragen und sieht am Ende des Gespräches nach eigener Aussage „glasklar“, was er zu tun hat.

5.1.5 Fall 5: Beratung durch Bernd Schmid

Der Coach

Dr. Bernd Schmid studierte Wirtschaftswissenschaften in Mannheim und promovierte in Erziehungswissenschaften und Psychologie. Seit 1984 leitet er das Institut für systemische Beratung in Wiesloch, Deutschland. Des Weiteren ist er Lehrtrainer der europäischen und der internationalen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, Mitgründer und Vorsitzender des Präsidiums des Deutschen Bundesverbandes Coaching DBVC und Gründer der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision. Er ist Herausgeber und Autor zahlreicher Publikationen, z.B. die Bücher „Systemisches Coaching“ und „Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse.“ Er wurde 2007 von der internationalen TA-Gesellschaft ITAA mit dem Eric Berne Memorial Award ausgezeichnet.

Seine Interessenschwerpunkte sind systemische Lern-, Professions- und Organisationskultur, die Arbeit mit Intuition, Träumen und inneren Bildern und Fragen des demografischen Wandels.

Der Fall und sein Verlauf

In dieser Beratungssequenz ging es um die Arbeit mit Intuition, inneren Bildern und Träumen im Coaching. Die Klientin nutzte die Gelegenheit einer Beratung mit Bernd Schmid

Schmid (BS), da sie einen Traum hatte, der sie seit fast 30 Jahren und bis heute noch beschäftigte. Er war wie ein Initialtraum an einem Wochenende, an dem sie ihre psychotherapeutische Laufbahn begann. Sie hatte sich schon mehrfach mit ihm auseinandergesetzt, aber nicht in dieser analytischen Weise und er hatte für sie nach wie vor viele ungeklärte Aspekte. BS lässt den Traum schildern und erfragt anschliessend Schritt für Schritt Details, um das Traumerleben und eventuelle Bedeutungsgebungen erfassen zu können. Er differenziert verschiedene Perspektiven auf die einzelnen Szenen und hinterfragt, woher die einzelnen Bilder kamen. Er lässt sich und der Klientin Zeit, die einzelnen Aussagen wirken zu lassen, ist sehr einführend, ruhig, mit fast besänftigender Stimme. Er erkennt, dass sie einerseits traurig war über den Ausgang des Traumes, andererseits aber beeindruckt von der Erfahrung und dem Zeitpunkt. Sie erarbeiten den Aspekt, dass die Klienten mit der Traumanalyse die Hoffnung verbindet, Wege zu finden, ihre Ideen „stärker in die Welt zu bringen“. Sie erlebt es als sehr schwierig, anspruchsvolle und geistvolle Gedanken auszuformulieren und sich zu präsentieren, obwohl Schreiben und Formulieren zu ihren Stärken zählen. Es beschäftigt sie, wie sie wirkt und dass sie Hemmungen hat, sich zu zeigen. Der Coach findet eine neue Metapher, die sie annimmt und ermutigt sie, weniger rückwärtsgerichtet zu sein, sondern mit dem neuen Bild nach vorne zu schauen. Er würdigt die Bedeutung des alten Traumes, dem man ein „ehrendes Andenken“ bewahren sollte, äussert aber auch den Eindruck, dass ihre Romantik sie „ein bisschen nostalgisch“ festhalte. Er versucht mit Ironie und Humor den Ernst herauszunehmen und ermutigt die Klientin, „auch ein Stück anmassend“ zu sein. Die Klientin erklärt am Schluss, dass ihr tatsächlich manchmal der Mut fehle und sie sich mit der neuen Perspektive auseinander setzen wolle.

5.1.6 Fall 6: Beratung durch Sonja Radatz

Der Coach

Mag. Sonja Radatz arbeitet nach ihrem Wirtschaftsstudium und einem Teilstudium Psychologie als international tätige Vortragende und Universitätslektorin, Coach, evolutionäre Prozessberaterin und Autorin in Organisationen und Teams und setzt dabei vor allem systemisch-konstruktivistische Werkzeuge ein. Sie leitet nach langjähriger Tätigkeit in der Unternehmensberatung und als Führungskraft das Institut für systemisches Coaching und Training mit Niederlassungen in Wien und Hamburg. 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik in Berlin verliehen. Von ihren Publikatio-

nen gehört das Buch „Rat ohne Ratschlag“ zu den viel gelesenen Fachbüchern über Coaching. Sie ist ausserdem Herausgeberin der Zeitschrift ‚LO – Lernende Organisation‘.

Der Fall und sein Verlauf

Der Klientin steht ein Workshop mit sechs Kadermitgliedern bevor, in dem es um Fragen der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur gehen soll. Sie hat den Eindruck, ihre Kunden seien von sich aus wenig bereit, sich zielorientiert einzubringen. Sie fühlt sich unter Druck gesetzt, da sie befürchtet, man erwarte von ihr eine professionelle Leistung, d.h. einen gelungenen Workshop, ohne selbst dazu bereit zu sein, konkrete Ziele zu erarbeiten. Frau C. möchte klare Punkte und Ergebnisse herausarbeiten, weil dies ihrem Selbstverständnis entspricht und sie glaubt, dass dies auch die Auftraggeber von ihr erwarten. Durch systemische Fragen unterstützt Sonja Radatz (SR) sie, herauszuarbeiten, was denn eigentlich die möglichen Ziele der Kunden wären und auf der anderen Seite die Ziele der Klientin und es wird deutlich, dass diese nicht übereinstimmen und die Klientin sich selbst unter Druck setzt, weil sie ihr anspruchsvolles Ziel erreichen möchte und dies ohne Mitarbeit der Kunden gar nicht möglich ist. Im Verlauf der Beratung kann die Klientin klären, dass sie entweder ihr Selbstverständnis und ihr Angebot ändern muss oder den Auftrag nicht annehmen kann. Es ist ihr jedoch wichtig, den Auftrag anzunehmen und sie erarbeitet ein anderes Rollenverständnis, mit dem sie in den Workshop gehen kann. Sie will ihre Kunden begleiten und offen lassen, was als Ergebnis herauskommen soll. Sie nimmt sich vor, sich in der Weise darauf vorzubereiten, dass sie methodisch bei den Wünschen und Zielen der Kunden bleiben wird und ihre eigenen zurückstellt.

5.2 Auswertung der Interviews und Kategorisierung

Die Auswertung der Interviews mit den Coachs, mit den Klientinnen und Klienten und der Plenumsbefragung werden je Fall tabellarisch abgebildet. Diese Tabelle befindet sich im Anhang A. Die Originalunterlagen und die Transkriptionen hierzu können bei der Verfasserin eingesehen werden. Die deduktiven Kategorien ergeben sich aus den vorgegebenen Fragen und bilden die Hauptkategorien, während die induktiven Kategorien sich aus den jeweiligen individuellen Antworten herauskristallisierten.

Auf der Basis dieser Übersicht werden die Einzelaussagen fallbezogen in deskriptiver Form dargestellt und bewertet (Kap. 5.3). Insbesondere interessiert: Wurde eine Veränderung beobachtet beziehungsweise erlebt, welche waren die wichtigsten Wirkfaktoren und

wird ein Transfer für realistisch gehalten. Diese Auswertung erfolgt aufgrund der unmittelbaren Rückmeldungen aus den drei oben genannten verschiedenen Perspektiven. Interessant ist also, ob hier übereinstimmende Wahrnehmungen vorhanden sind. Ob die Beratung jeweils erfolgreich war oder nicht, kann in allen Fällen aufgrund der Rückmeldungen und der eigenen Beobachtungen gut beurteilt werden. Über die Nachhaltigkeit kann allerdings keine Aussage gemacht werden. Je Beratungsfall werden die induktiven Kategorien, welche unter der Hauptkategorie ‚wirksame Interventionen/Methoden‘ zusammengefasst wurden, daraufhin analysiert, wie weit sie den vier Wirkprinzipien nach Grawe zugeordnet werden könnten. Wie es zu den jeweiligen Veränderungen bei den Klientinnen und Klienten gekommen ist, d.h., wodurch diese eintreten konnten, wird zusätzlich aus motivationspsychologischer Sicht je Fall anhand des Rubikon-Prozesses analysiert.

5.3 Fallbezogene Auswertungen der Interviews und Videos

Über die oben genannten Interviews hinaus standen für weitergehende Auswertungen die Videoaufzeichnungen und deren Transkriptionen zur Verfügung. Die Beobachtungen der Verfasserin im Verlauf der Beratungen, die Videoaufzeichnungen und die Aussagen der Coachs, der Klientinnen und Klienten und des Plenums werden nun je Fall wie oben beschrieben zusammengefasst und bewertet.

5.3.1 Beratungsfall mit Gunther Schmidt

Der Klient war, wie er im Interview äusserte, mit der Erwartung in die Beratung gegangen, hinterher mit der Situation, die ihn beschäftigte, besser umgehen zu können. Er ist selbst ein erfahrener Berater und ausgebildeter Coach und er hat sich vermutlich für die Beratung ‚unter Beobachtung‘ zur Verfügung gestellt, weil er die Gelegenheit nutzen wollte, von einem anerkannt erfolgreichen Coach beraten zu werden und neue Erfahrungen hinsichtlich dessen Methoden zu machen. Seine eigene Kompetenz und Bereitschaft sind per se gute Bedingungen für ein erfolgreiches Coaching. Erschwerend war jedoch, dass er sein Thema noch nicht richtig benennen konnte, sondern nur seine Befindlichkeit und dass es eine einzelne Sitzung ohne Fortsetzung sein würde. Insofern war der Erfolgsdruck doppelt hoch, weil auch noch zwanzig andere Personen zuschauten.

Alle Beteiligten, Coach, Klient und die Mitglieder des Plenums, schätzten den Erfolg der Beratung hinterher als recht hoch mit Skalenwerten von 8 bis 10 (bei einer Skala von 0 bis

10) ein. Die Zufriedenheit des Klienten war sichtbar in seinem Gesichtsausdruck und seiner Körperhaltung. Er hatte neue Einsichten, eine neue Perspektive erhalten und einen neuen Zugang zu seinen Ressourcen über die Körperhaltung und eine Bewegung gefunden. Wie kann man die Veränderung, die aus Sicht aller Beobachtenden stattgefunden hat, beschreiben?

Coach: „...zum einen eine andere Art der Perspektive auf die Situation selber, so dass der Aspekt der Bedrohlichkeit in seiner Bedeutung und Wirkung verändert wurde, zum anderen die Sicht über bisherige Lösungsstrategien und Haltungen in seinem Leben“.

Klient: „Wo ich aufgestanden bin, also die Stellung, die Bewegung gemacht hab, das ist für mich eine qualitative Veränderung, die eine neue Dimension hat. Ich hab jetzt etwas mitgenommen, eine Erfahrung, die ich im Alltag ganz konkret umsetzen kann. Es ist nicht nur hier passiert, sondern ich hab auch eine Übersetzungshilfe bekommen. Jetzt weiss ich, wie ich morgen oder übermorgen, wenn so eine Situation kommt, wie ich damit umgehen kann.“

Welche Interventionen oder Methoden wurden von den Beteiligten als besonders hilfreich angesehen? Schon in der zusammenfassenden Beschreibung des Falles unter Ziff. 5.1.1 kamen einige Hinweise auf den Einsatz bestimmter Coaching-Techniken, die sehr deutlich zu erkennen waren.

So ergaben die Rückmeldungen aus dem Plenum, dass sehr viele Aspekte gesehen wurden, die für den Prozess und das Ergebnis förderlich waren, wie die wertschätzende, empathische Haltung des Coachs, die konsequente Zielklärung, die Arbeit mit Bildern, mit Symbolen, dem Körper, dem Raum und dem inneren Team, der Mix zwischen kognitiver, körperlicher und emotionaler Arbeit, humorvolle Überhöhungen verbunden mit guter Rückkoppelung, Transparenz und noch anderes mehr.

Für den Klienten waren die disziplinierte Zielklärung, das Verständnis, die Bewegungsmöglichkeiten, die Assoziationen zur Rückenthematik und, dass der Coach schwere Momente erkannt und angemessen gehandelt hat, besonders wichtig.

Klient: „Durch die Rückkoppelung hab ich gemerkt, dass das etwas diffus war. Für mich war sehr wertvoll das disziplinierte Dranbleiben ‚was genau ist dein Ziel?‘. Dass der Coach drangeblieben ist und für das Gespräch die Erwartungen präzisiert hat.“

„...wo ich zunächst Mühe hatte, das anzusprechen, ich wollte das eigentlich nicht bringen, habe mich geniert, über so etwas zu reden. Und da seine Verbindung, die Überlegungen dazu, die sind für mich genial gewesen. Das ist der Dreh gewesen.“

Gunther Schmidt (GS) sah die Beziehung, die Ressourcenorientierung, die Umwertung, aber auch die Würdigung bisheriger Lösungsstrategien, die Reduktion der Komplexität und die metaphorische Umschreibung des Kontextes als wesentlich an.

Coach: „Zum einen ist es uns gelungen, eine wertschätzende kooperative Rückmeldebeziehung aufzubauen. Ich hab auch das Gefühl und die Kognition gehabt, dass wir an wesentliche Aspekte, die sozusagen als Thema hinter dem Ganzen standen, nämlich hinter dem oberflächlichen Thema „was kann ich bei schlechter Auftragslage machen“, also die existenzielleren Themen, die damit verbunden waren, mit erfassen konnten.“

Coach: „Eine Richtung in jedem Fall diese Umwertung der bisherigen Strategien in Richtung von Loyalitätsleistungen, Loyalitätswürdigung. Die empathische Umgangsweise mit dem Aspekt der Sicherheit, die metaphorische Umschreibung des Kontextes, so dass er sehen konnte: Aha, ich empfinde bestimmte Sachen als unsicher und reagiere auf die als Lösungsversuch, indem ich mich gegen mich selbst wende. Und verändere das jetzt, also Loyalität mit mir selber, statt gegen mich zu gehen.“

Der Transfer in den Alltag, d.h. die neu gewonnenen Einsichten, das neue Körpergefühl zu behalten und auch in Handlungen umsetzen zu können, wird vor allem seitens des Klienten für möglich gehalten. Er hat ein Symbol und eine Übersetzungshilfe mit dem Coach erarbeitet, kann diese Erfahrungen konkret mitnehmen und sieht in der neuen Haltung eine Art Ritual, dass er jederzeit anwenden kann.

Die vier Wirkprinzipien nach Grawe

Die Vorgehensweise von GS wird nach den Wirkprinzipien von Grawe in der Reihenfolge 1. Intensionsveränderung (Motivationale Klärung), 2. Ressourcenaktivierung, 3. Prozessuale Aktivierung (Problemaktualisierung) und 4. Intensionsrealisierung (Problembewältigung) analysiert.

Wie unter Ziff. 3.3.1, S. 12 beschrieben wird, geht es bei der *Intensionsveränderung* vor allem darum, bei widersprüchlichen Zielen die eigentlichen Wünsche herauszubilden und damit eine Änderung bei den Intentionen herauszubilden. Der hierzu erforderliche Abwägungs- und Entscheidungsprozess war im vorliegenden Fall besonders gut zu erkennen. GS versuchte durch kontextbezogenes Fragen, mit der Wunderfrage, Hypothesenbildung und Skalierungsfragen, die Komplexität zu reduzieren und hartnäckig eine Zielklärung für dieses Gespräch herbei zu führen. Genau dies haben der Klient und das beobachtende Plenum als sehr wertvoll und hilfreich empfunden. Die Bewertung seiner Hypothesen und Rückmeldungen liess der Coach vom Klienten immer wieder kritisch prüfen. Er bezeichnete den vorläufigen Vertrag als ‚Zielfindungskooperation‘. Damit untermauerte er gleichzeitig die

partnerschaftliche Arbeit, bezog die Kompetenz des Klienten mit ein, von dem er annehmen konnte, dass ihm die Notwendigkeit einer Zielklärung für den Beratungsprozess bewusst war. GS zeigte mit seinem wiederholten Abwägen aber auch, dass die Intentionsklärung noch erfolgen musste.

Mit der Würdigung bisheriger Lösungsversuche und Lösungsstrategien machte GS dem Klienten deutlich, dass dieser über Kompetenzen verfügt, die er für sich einsetzen kann. Der positive Rückkoppelungsprozess war deutlich zu sehen. Und auch die transparenten Erklärungen über Assoziationen und Hypothesen vermittelten eine wertschätzende Haltung gegenüber den Kompetenzen des Klienten. Schmidt (2004) bezeichnet dieses Vorgehen auch als ‚Utilisation‘, eine Interventionsstrategie, die von Milton H. Erickson geprägt wurde. Es geht dabei um Massnahmen, welche die bisherigen Phänomene des Klienten wie Verhalten, Körpersignale oder Werte so beschreiben, bewerten oder behandeln, dass sie für die angestrebten Ziele optimal genutzt werden können. Den Begriff ‚Phänomene‘ könnte man auch durch den Begriff ‚Ressourcen‘ ersetzen, womit deutlich wird, dass es hier um die Umdeutung des Ressourceneinsatzes geht.

Eine Methode von Schmidt (2004) ist beispielsweise die Utilisation von bisherigen Lösungsversuchen und problemstabilisierenden inneren Kämpfen durch die Arbeit mit den inneren Seiten oder Anteilen. Andere Bezeichnungen hierfür wäre auch die Arbeit mit dem ‚inneren Team‘, oder dem ‚inneren Parlament‘. Mit dieser Methode können nach Schmidt (ebd.) bisherige Lösungsversuche der Klienten schnell und effektiv für eine ziieldienliche Entwicklung in einer Kooperation für realisierbare Aufträge ‚utilisiert‘ werden. Der Coach nutzt die Ressourcen des Klienten für die Entwicklung neuer Ziele und realisierbare Lösungen.

Dies geschieht im Beratungsfall mit GS, zunächst einmal durch eine empathische Begleitung mit ‚pacing‘².

Er ‚lädt‘ den Klienten ein, das Coaching als Mittel zum Zweck zu sehen, bei dem etwas Gewünschtes herauskommen soll. Indem er gleichzeitig anbietet, das, was schwierig erscheint, zunächst zurückstellen zu wollen, um „gelassen später wieder darauf zurückzukommen“, vermittelt er Sicherheit, Souveränität und Beratungskompetenz, die dem Klienten verspricht, sein Berater ‚wird’s schon richten‘. Hier ist ein Mittel gewählt worden, um

² Pacen (Pacing) ist eine Technik, mit der Körperbild, Bewegung, Emotion, Kommunikationsstil und Kognition eines Klienten wiedergespiegelt werden. Sie dient zum Einstimmen des Coachs, demonstriert ‚Mitgehen‘ und holt den Klienten ‚in seiner Welt‘ ab (Migge, 2005, S. 31).

eine ‚Induktion positiver Besserungserwartungen‘ zu erreichen. Der Klient kann durchatmen, er erlebt die ‚hoffnungsinduzierenden Bedingungen‘ (vgl. Ziff. 3.3.2, S. 15) im Vertrauen auf die Kompetenz und Glaubwürdigkeit des Coach. Dies ist eine wirkungsvolle Massnahme für die *Aktivierung der Ressourcen* des Klienten, fördert die aktive Mitarbeit des Klienten und bewirkt auf diese Weise einen positiven Rückkoppelungseffekt. So wird die intrinsische Motivation gefördert und mögliche Widerstände können abgebaut werden. Der nächste Schritt von GS besteht darin, zu fokussieren, wie der Klient bisher mit seinem Problem umgegangen ist, dass er sich evtl. in leidvoller Weise als Opfer fühlen musste und welches die entsprechenden Auswirkungen waren. Hier kommt der Aspekt der ‚*prozessualen Aktivierung*‘ zum Tragen. Über die Fokussierung und mitfühlende, fast mitleidvolle Anerkennung bisheriger Lösungsversuche wird ein intensives, emotionales Erleben bewirkt und erst aus dieser unmittelbaren Verdeutlichung oder Aufmerksamkeitsfokussierung heraus kann nach Grawe (vgl. Ziff. 3.3, S. 13) eine Veränderung zugänglich gemacht werden. Der Klient erlebt, dass seine emotionale Erfahrung der Korrektur bedarf.

Diese Erkenntnis wird im methodischen Vorgehen von GS zunächst durch die Dissoziationsmethode verstärkt. Er greift die verschiedenen Seiten oder die ‚Seelen in einer Brust‘ auf und assoziiert die unterschiedlichen Bedürfnislagen, trennt diese quasi voneinander.

Coach: „(...) und jetzt stell ich mir vor, der eine kommt von vorn: „Ratloser Versager“, der andere von der Seite: „Ausbildung, Ausbildung...“, der andere: „Es ist sinnlos, es ist sinnlos...“ und von hinten macht es „wumm wumm“ in den Rücken ... Also, ich meine, dass man da denkt: „Wie viel Jahre noch?“, das kann man doch auch verstehen.“

Coach: „Das war schon anders, und das kann auch wieder anders werden. Da lad ich Dich jetzt zu ein. Dass das jetzt so gelaufen ist, erscheint mir alles andere als blöd. Diese angelegte Bereitschaft kam wieder unter diesen Bedingungen des Vakuums. Nur heute kostet es Dich viel, aber das heisst nicht, dass dieser Lösungsversuch blöd war. Es kommt mir ganz deutlich so vor: Da hat jemand am Schicksal seiner Mutter teilnehmend mitgelitten und wollte sein Schärfflein beigetragen. Du hast Dich freiwillig dazu bereit erklärt und das sollte anerkannt werden. Bloss, jetzt ist vielleicht die Zeit für eine andere Form des Lösungsversuchs.“

Die humorvolle Art und Weise des Coachs unterstützt die Wirkung der Dissoziation. Die bisherigen Lösungsversuche werden durch Imagination verstärkt, indem der Coach im Raum umherläuft und die verschiedenen Seiten ‚spielt‘. Dabei übergibt er dem Klienten die Regie mit der Aufforderung, die Anweisungen zu erteilen. Die Intentionen des Klienten verändern sich. Nun geht es darum, eine realisierungsorientierte Unterstützung für die *Intentionsrealisierung* anzubieten. Hierzu hat GS erfragt, was denn für den Klienten adäquat wäre oder noch dazu kommen müsste, damit dieser aus der neu gewonnenen Haltung

in eine Handlung kommen könnte. Sie erproben gemeinsam eine Bewegung und erarbeiten, dass diese für den Klienten bedeuten könnte, Vertrauen in sich zu setzen und sich zu erlauben, „zu sein“. Dann erarbeiten sie noch ein zusätzliches Symbol, damit das Vertrauen in sich selbst auch in bedrohlichen Momenten abgerufen werden kann.

Motivationspsychologische Analyse nach dem erweiterten Rubikon-Prozess

Der Beratungsprozess war zu einem Grossteil klärungsorientiert und spielte sich auf der linken Seite vom Rubikon ab. Wie schon zuvor beschrieben, war bei der komplexen Ausgangslage, in der es um eine schlechtere Auftragslage, um körperliche und emotionale Symptome und darum ging, dass der Klient nicht wirklich wusste, was er wollte, wichtig, die Komplexität zu reduzieren und zu einer klaren Zielvereinbarung zu kommen. Voraussetzung für eine Intentionsveränderung im Graw'schen Sinne, die erst eine Zielklärung ermöglichen würde, war, die Bedürfnisse des Klienten herauszufinden. Welche waren die emotionalen Erfahrungen des Klienten und zu welchen bisherigen Handlungskonstrukten führten diese? GS nutzte wie schon beschrieben verschiedene kreative Techniken, um beim Klienten den Abwägungsprozess zu unterstützen. Zum einen beleuchtete er mit zirkulären und hypothetischen Fragen die Situation und dann ging er auf die bisherigen Lösungsstrategien und die damit verbundenen körperlichen Reaktionen ein. Hier wurde die Aufmerksamkeit allein auf das gerichtet, was gerade im Klienten vorging. Über die prozessuale Aktivierung erlebt der Klient körperlich und emotional sehr spürbar, welche Erlebnis- und Verhaltensweisen Ursache für seine heutigen Probleme waren. Die Fokussierung auf die bisherigen Lösungsstrategien, das Pacing und das schrittweise Einbinden des inneren Teams zeigten dem Klienten erst auf, welche Konflikte in ihm arbeiteten. Hieran arbeitete der Coach konsequent. Er durchspielte das Für und Wider bisheriger Strategien. Was war sinnvoll und was ist heute nicht mehr sinnvoll, da der Preis zu hoch ist (vgl. Zitat S. 48)?

Starke Emotionen, das Aufzeigen, dass manches heute keinen Sinn mehr macht, die humorvollen Überziehungen bei der Darstellung der verschiedenen Seiten im Inneren und der Klient kann nicht mehr anders: Er ‚springt über den Rubikon‘. Indem GS aufzeigt, dass die bisherigen Verhalten, Körpersignale, Lösungsstrategien oder Werte für seine angestrebten Ziele genutzt werden können, findet eine Umdeutung des Ressourceneinsatzes statt. Hier wurde das körperliche und emotionale Empfinden genutzt, um eine neue Intention herauszubilden.

Herr R.: „Ich merk, jetzt hab ich einfach keine Ausrede mehr. Es geht darum: Geh weiter und vertrau in dich selber!“

Die Erarbeitung eines handlungswirksamen Zieles erfolgt wie weiter oben beschrieben, indem erprobt wird, wie die neue Intention, durch einen geeigneten Ressourcenpool umgesetzt werden kann. Die erarbeitete Körperhaltung wird um eine aktive Komponente, eine Bewegung erweitert, die dem Klienten hilft, die zielgerichtete, zuversichtlich nach vorne gerichtete und das Selbstvertrauen ansprechende Körperhaltung zu verstärken. Darüber hinaus wird noch ein Symbol erarbeitet, damit die Intention auch in bedrohlichen Situationen, in Handlung umgesetzt werden kann. GS fordert seinen Klienten auf, eine Seite in sich zu suchen, die schon einmal sehr bedroht war und diese als hoch kompetent für kritische Situationen zu nutzen.

Der letzte Teil des erweiterten Rubikon-Prozesses kann im Rahmen dieser Arbeit nicht beurteilt werden, da das Coaching nicht fortgesetzt werden kann und spätere Erfolge oder Misserfolge nicht nachgefragt werden können.

5.3.2 Beratungsfall mit Astrid Schreyögg

Das Hauptthema in dem Seminar mit Astrid Schreyögg (AS) war „Coaching bei Konflikten“ und ausserdem stellte sie den neuen Aspekt des „Coachings von Vorgesetzten“ vor. Die Klientin nutzte die Gelegenheit, um sich in einem Konfliktthema beraten zu lassen. Ihr Wunsch war, mit ihrer Unzufriedenheit und ihrem neuen Chef besser umgehen zu können und ihre eigene Rolle zu klären.

Der Erfolg der Beratung wurde von der Klientin und AS mit einem Skalenwert von 9 (bei einer Skala von 0 bis 10) sehr hoch eingestuft, das Plenum schätzte die Beratung ebenfalls als erfolgreich ein, allerdings etwas unterschiedlicher und schwankend zwischen den Werten 7 und 10. Die Klientin vermittelte am Ende des Gesprächs Zuversicht und die feste Absicht, sich zu engagieren. So gab sie selber im anschliessenden Interview an, sie habe ihre Handlungsmöglichkeiten erkannt und gemerkt, dass sie den Chef vorher ausgegrenzt hatte. Sie habe nun ihre Motivation entdeckt und sehe die Verantwortung nicht mehr allein beim Chef.

Klientin: „Ich habe mich auch nicht gut eingebracht und habe jetzt gemerkt, dass, wenn ich mich nicht ganz einbringe, dass ich dann gar nichts erreiche. Und ich hab auch gemerkt, wie schwierig die Situation für diesen Chef ist, das hab ich vorher nicht so gesehen.“

Auch das Plenum und AS haben die Einschätzung, dass die Klientin nun wisse, was sie wolle und ihren eigenen Handlungswillen entdeckt habe.

Coach: „Ich glaube, dass sie erst noch etwas vage in einem ‚kollektiven Wahn‘ dem Chef die Verantwortung zugeschrieben hat und dass sie sich bisher noch nicht als verantwortliche Person in dem System betrachtet hat. Und dass sie sich bisher noch nicht klar gemacht hatte, dass sie selbst das Ganze auch gerne vorwärts bringen würde. Das ist jetzt deutlich geworden.“

In dieser Beratung mit Astrid Schreyögg war besonders eindrücklich, wie es der Klientin möglich wurde, sich die verschiedenen Perspektiven unterschiedlicher Beteiligten zu erarbeiten. Die wirksamste Methode war aus Sicht des Plenums (15 Nennungen von 17 möglichen), der Klientin und auch aus Sicht des Coachs der imaginative Rollentausch. Die Klientin hat sich sehr gut in die verschiedenen Positionen einfühlen können und neue Perspektiven entdeckt, die ihr vorher nicht in den Sinn gekommen sind.

Klientin: „Der wirksamste Schritt war der, als ich die Rolle des Chefs übernehmen musste und eine Aussage über mich selbst machen musste. Das war für mich die entscheidende Stelle.“

Coach: „Ich glaube, dieses Imaginationsverfahren, dieser imaginative Rollentausch, ist eben sehr viel mehr, als wenn man nur über die Dinge redet. Die Klienten gehen eben immer noch viel tiefer in die Situation des Protagonisten hinein und erleben stellvertretend tatsächlich, was da für sie Thema ist. Und ich glaube, sie hat ganz viel deutlicher als bisher seine Bedürftigkeit, die Bedürftigkeit ihres Chefs gespürt und nicht nur: ‚der spürt nicht so‘. Sie hatte sich bisher noch nicht so klar gemacht, dass er auch ängstlich oder vorsichtig ist und sich unsicher fühlt, weil er sich bedrängt fühlt. Ich glaube, das ist hier ganz klar geworden.“

Hinsichtlich des Transfers in den Alltag ist sowohl AS überzeugt, dass die Klientin ihre neu gewonnenen Erkenntnisse in Taten umsetzen wird: „Sie konnte sich imaginativ sehr deutlich vorstellen, wie sie das machen kann“, als auch die Klientin selbst, die „jetzt die Sicherheit, den Mut und die Überzeugung gewonnen“ hat, „die Handlung auch umzusetzen“. Auch die Aufforderung des Coachs, einen Plan zu machen und einen Termin zu benennen, an dem sie ihr Vorhaben umsetzen wird, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Absicht konkrete Handlungen folgen werden.

Die vier Wirkprinzipien nach Grawe

Greifen auch im Beratungsfall von Astrid Schreyögg die vier Wirkprinzipien von Grawe (2000): 1. Intensionsveränderung 2. Ressourcenaktivierung, 3. Prozessuale Aktivierung und 4. Intensionsrealisierung?

Nach Schreyögg (2003, S. 173 ff.) gehört zu einer qualifizierten Beratung ein konzeptioneller Rahmen, der zur Orientierung dient, um infrage stehende Anliegen von Klienten rekonstruieren und damit überhaupt erst präzisieren zu können. Schreyögg (2003) beschreibt das, was Grawe (2000) unter *prozessualer Aktivierung* versteht, als *Rekonstruktion der Kliententhematik*. Die Präzisierung von oft nur diffus beschriebenen Anliegen sieht sie folglich wie Grawe als wichtige Klärungsarbeit an. Denn sie geht ebenfalls davon aus, dass Coaching-Klienten ihre aktuellen Themen selbst strukturieren und dabei auf übliche Muster zurückgreifen und im Allgemeinen dann erst in einen Coaching-Prozess treten, wenn sich ihre Strukturierungsmuster als eingeschränkt erweisen. Daher soll im Coaching in einem ersten Schritt eine ‚gegenstandsangemessene Problemdefinition‘ erfolgen. Dazu wäre die spezifische Berufskonstellation detailliert zu untersuchen und zu ermitteln, welche Aspekte der Veränderung bedürfen. Dieses Vorgehen dient der Zielklärung und der Kontrahierung für einen zielführenden Coaching-Prozess. Um gegebenenfalls spezifische Deutungs- oder Handlungsmuster klären und später korrigieren zu können, sieht Schreyögg (2003) die szenische Rekonstruktion als besonders hilfreich an. Hier geht es darum, Praxissituationen erlebnishaft zu reproduzieren und berufliche Szenen zu „verlebendigen“.

„Im Vollzug der erneut aktualisierten szenischen Erfahrung befindet sich der Coaching-Klient in einem Zustand, „bei dem seine rationalen Kontrollen leicht reduziert sind. Das bewirkt Regressionen, die je nach dem infrage stehenden Thema, aber auch entsprechend der aktuellen Beratungssituation mehr oder weniger tiefgreifend sind. Auf diese Weise aktualisieren sich im Klienten szenische Phänomene, die weit über das sprachlich leicht und flüssig artikulierbare hinausreichen“ (Schreyögg, 2003, S. 176).

Nach Schreyögg (2003) ist die Fragestellung eines Klienten dann präzisiert, wenn die neu gefundene Ausdeutung für ihn evident ist und er sagen kann „Jetzt verstehe ich, wie die Sache gelagert ist“ .

Im vorliegenden Beratungsfall wurde durch Erfragen der Situation im Berufsumfeld und mit Fragen wie „Was ärgert sie?“ und „Was soll der tun?“ eruiert, wie die Klientin ihre jetzige Situation sieht. Dann wurde der Fokus auf etwas völlig Neues gerichtet: Die Sichtweisen der anderen. Und erst mit der Aussensicht ihres Protagonisten auf ihre eigene Per-

son ist der Klientin bewusst geworden, dass ihr die eigene Haltung bisher nicht klar war. Mit dem ‚imaginativen Rollentausch‘ ist es AS gelungen, eine motivationale Klärung und anders ausgedrückt, eine ‚Rekonstruktion der Thematik‘, herbeizuführen. Die Klientin erlebte quasi stellvertretend, welche Bedürfnisse in ihrem Umfeld und insbesondere bei ihrem Chef vorherrschten und was ihr eigener Anteil an der Situation war. Sie hat entdeckt, dass sie gern eine aktivere Rolle übernehmen würde.

Rekonstruktionen ziehen nach Schreyögg (2003) Umstrukturierungen und Neuentwicklungen von Deutungsmustern sowie „spontane Korrekturen des Handlungsrepertoires“ nach sich.

Hier führte die Erkenntnis über die persönliche Lage des Chefs zu einer unterstützenden Haltung und die Bereitschaft, nach Lösungen zu suchen. Die neue Sichtweise aktiviert angemessenere Handlungsmuster, was im Sinne von Grawe (2000) als *Ressourcenaktivierung* bezeichnet werden kann. Damit einher geht die Induktion positiver Besserungserwartungen durch das Erkennen eigener Handlungsmöglichkeiten.

Der Aspekt der *Intentionsrealisierung*, d.h. eine realisierungsorientierte Unterstützung, sieht Schreyögg (2003) in der Anleitung zum „Probearbeiten“. Klienten werden darin unterstützt, ihr Handlungsrepertoire zu erweitern, indem Szenen aus dem Berufsalltag erprobt werden. Durch das Üben in imaginativen Arbeitsformen kann eine stimmige Form gefunden und in den Alltag transferiert werden. Frau E. wurde motiviert, ihre neue unterstützende Haltung anzuwenden, indem sie zuvor klären konnte, wie sie die Interessen der anderen berücksichtigen kann und was noch zu tun ist, um sich auf das Gespräch mit dem Chef vorzubereiten.

Motivationspsychologische Analyse nach dem erweiterten Rubikon-Prozess

Wie oben beschrieben sieht AS die Klärungsarbeit und damit die Rekonstruktion der Klientenanliegen als wesentlich an. Auch bei ihr geht es darum, über eine prozessuale Aktivierung Situationen erlebnishaft zu reproduzieren. Sie initiiert den Prozess der emotionalen Erfahrung (vgl. S. 27, Ziff. a), indem sie die Aufmerksamkeit der Klientin von ihren bisher wahrgenommenen Bedürfnissen weg über den imaginativen Rollentausch neu fokussiert. Diese erlebt und erfasst dann über die Stuhlmethode die verschiedenen Bedürfnisse in ihrem beruflichen Umfeld und entwickelt die Bereitschaft, ihre bisherigen Deutungs- und Handlungsmuster zu korrigieren. Durch die verschiedenen Perspektivenwechsel und das sich Hineinfühlen in die anderen, läuft ein intensiver Reflexionsprozess ab. Als sie mit

der Sicht ihres Chefs auf ihre eigene Person ihre Ambivalenz erkennt, ist sie überrascht und sehr berührt. Damit entsteht die Bereitschaft, eine andere Rolle zu übernehmen. Es ist jedoch noch ein weiterer Durchgang des imaginativen Rollentausches erforderlich, um genau abzuwägen, wie die Klientin vorgehen könnte, um ihren Chef zu unterstützen und ebenfalls die Interessen der andern zu berücksichtigen. Als AS fragt: „Würden sie das mögen, würden sie die Rolle wollen?“, ist die neue Intention klar und der ‚Schritt über den Rubikon‘ ist getan. Mit dem Erkennen der schwierigen Lage ihres Chefs und den Möglichkeiten, die sie selber hat, im Interesse aller zu handeln, ist eine feste Absicht entstanden, künftig eine aktivere Rolle übernehmen zu wollen. Es liegt an ihr, an der Arbeitssituation etwas zu ändern, sie hat erkannt, was sie tun kann und mit dem Durcharbeiten der verschiedenen Positionen in ihrem Umfeld wurde sie noch sicherer darin, dass sie so handeln kann und niemand es als Einmischung in seine Angelegenheiten verstehen könne. Um sie bei der Ausführung ihrer Intentionen noch stärker zu unterstützen (vgl. S. 29, Ziff. d), geht AS darauf ein, dass sie sich vorbereiten und etwas ausarbeiten sollte, um auf ihren Chef zugehen zu können. Sie fragt nach einem konkreten Termin für die Umsetzung und bestärkt noch einmal, dass dies eine sinnvolle und ideale Situation sei.

5.3.3 Beratungsfall mit Maja Storch

Die Ausgangslage war in diesem Fall anders, als in jenen Fällen, in denen die Klienten ein konkretes Thema einbrachten, zu dem sie sich Klärung oder eine Problemlösung erhofften.

Die Seminarteilnehmer des Coaching-Advanced-Kurses hatten nach dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) nach Krause und Storch (2005) am Vortag über Bilder und Assoziationen aktuelle Lebens-Leitsätze erarbeitet. Nun sollte diese neue Zielsetzung über das Embodiment nach Storch et al. (2006) körperlich bearbeitet und verankert werden, um die Bildung neuer neuronaler Netze im Gehirn zu fördern. Frau I. ging mit Neugier, aber auch Anspannung, ob ihr das gelingen würde und sie diese neue Körpererfahrung wirklich erleben könne, in diese Beratung. Im Anschluss an diese Beratungssequenz erläuterte Maja Storch (MS), dass aus ihrer Sicht die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung sehr gut gewesen waren, da die Klientin sich mit ihrem Körper gut auf das Embodiment hatte einstellen können. D.h. die Klientin war ein geeignetes Modell für die Embodiment-Methode und das ‚Sichhineinfühlen‘ in den Körper. Am Anfang der Beratung war für die Klientin erschwerend gewesen, sich mit ihrem so persönlichen Leitsatz „Im Vertrauen auf meine Wurzelkraft himmelwärts wachsend“ und dem körperlichen Einsatz gegenüber dem

Plenum zu zeigen. Auch aus dem Plenum gab es eine Nennung, dass es wohl eine erschwerende Bedingung sei, sich vor der Gruppe so zu exponieren. Mit der zunehmenden Sicherheit und auch durch die wohlwollenden, verbalen und nonverbalen, Rückmeldungen aus dem Plenum verschwand diese Unsicherheit jedoch.

Frau I.: „Anfänglich war das für mich, mich so zu zeigen, das hat mich schon noch etwas gekostet, und dann hat sich so im Laufe eine Veränderung ergeben, dass ihr mir alle im Verlaufe wie zu Freundinnen und Freunden geworden seid. Da war so viel Unterstützung, da war plötzlich so eine Energie, die mich getragen hat. Das war auch eine starke Erfahrung.“

Der Erfolg der Beratung wurde von der Klientin und dem Coach sehr hoch eingestuft, die Klientin gab einen Skalenwert von 9. Das Plenum beurteilte die Beratung mit Skalenwerten von 7 bis 10 insgesamt ebenfalls als gelungen. Bei der Klientin war deutlich eine Veränderung in der Körperhaltung und Ausstrahlung zu sehen. Sie sah hochzufrieden, geradezu glücklich aus. Das Plenum beobachtete eine Aufrichtung des Körpers und eine Übereinstimmung von Körper, Stimmung und Ziel. Ihr Vertrauen in die eigene Kraft und ihre Ressourcen ist sichtbar gewachsen, sie hat am Ende eine andere Präsenz gezeigt, wirkte entspannt und selbstsicherer. Sie selbst war beeindruckt von der Erfahrung, dass ihre Kraft im Becken sass und sie diese durch das Wiegen des Beckens deutlich wahrnehmen konnte.

Frau I.: „Für mich war ganz markant, dass neue Elemente dazu kommen. Zum Beispiel das vom Raumnehmen und auch das Wiegen auch im Becken und dann merken, jetzt auch bei der Auswertung, da hockt eigentlich meine Kraft, das war für mich eine sehr entscheidende Veränderung. Und es waren auch die neuen Elemente, das hat mir wie das Repertoire erweitert, auch für kommende Situationen.“

Als besonders hilfreich und wirkungsvoll empfand die Klientin die ruhige, unterstützende und mitgehende Haltung des Coachs. Dadurch fühlte sie sich ermutigt.

Frau I.: „...die Begleitung und die Haltung von Maja, die war ganz ganz wesentlich in dem Sinne, dass sie das auch in aller Ruhe mit mir entwickelt hat und dass dieses Mit-tun sehr unterstützend und hilfreich war. Ich glaube ich wäre sonst manchmal ein bisschen unsicher in der Gegend gestanden.“

Das Vorgehen, Schritt für Schritt, das Doppeln, Nachfragen, Wiederholen und die Transparenz hielten alle für sehr wichtig, dadurch wurde das intensive Arbeiten und Sich-Entfalten erst möglich.

Coach: „Man muss sehr aufmerksam sein, was die Person selber spontan macht und das dann aufgreifen. Es ist ein Miteinander. Man ist quasi Geburtshelferin für das Embodi-

ment und muss selbst immer nachspüren. ... Eine wichtige Sache ist auch, dass die Person, die doppelt, z.B. auch den Raum respektiert, den die andere braucht. Als sie sagte, ich wachse, bin ich immer weiter zurückgegangen, man muss auf die Imaginationen der Person Rücksicht nehmen.“

Mit dem Wiederholen des Erarbeiteten wurden die neuen Erkenntnisse intensiviert und vertieft und die Gegenüberstellung der „alten normalen“ Bewegungsweise und Haltung verdeutlichten die Unterschiede und zeigten eindrücklich, dass es der Klientin schwer fiel, nach dem neu erlebten in die alte Haltung wieder zurück zu gehen. Folglich hat das nochmalige Wiederholen zu einer Verstärkung der Veränderung geführt. Mit dem nächsten Schritt, der Umsetzung des neuen Körpergefühles in eine imaginative Alltagssituation, welche die Klientin zuvor als belastend empfunden hatte, lernte sie und konnte erfahren, wie sie die Veränderung transferieren kann. Sie selbst empfindet ihre neue Erfahrung wie „einverleibt“ und glaubt, dass sie diese jederzeit abrufen kann. Sie hat eine neue Ressource, eine Kraftquelle im Unterleib, entdeckt. Ihre Zuversicht, diese auch künftig nutzen zu können schien gross, wie weit ihr dies auch in belastenden Situationen möglich sein wird, muss offen bleiben.

Die vier Wirkprinzipien nach Grawe

In dem Beratungsprozess mit MS wurde das erste Wirkprinzip nach Grawe (2000), die *Intentionsveränderung* zu einem Teil bereits am Vortag der Beratung angewendet, nämlich durch die Klärung eines aktuellen Bedürfnisses, welches in dem erarbeiteten Lebensleitsatz zum Ausdruck kam. Dieser über Bilder und Assoziationen entwickelte Leitsatz entspricht einem für die Klientin heute aktuellen Grundbedürfnis. Erst nach dieser Klärung wurde ihr vermutlich bewusst, dass sie die neu gewonnenen Erkenntnisse über das Embodiment nach Storch et al. (2006) für ein Thema nutzen könnte, das bei ihr bisher zu belastenden Situationen geführt hatte und sie in ihrer Selbstkompetenz einschränkte. Der Verlauf der Beratung war insofern, wie bereits erwähnt, etwas anders gelagert, als in den anderen Beratungssettings und geht über das Einzel-Setting hinaus. Die Intentionsveränderung wird darüber hinaus und zudem das zweite Wirkprinzip, die *prozessuale Aktivierung*, im Rahmen die Körperarbeit beachtet. Es ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit nach dem ZRM, über die Körperarbeit das emotionale Erfahrungsgedächtnis anzusprechen.

Das emotionale Erfahrungswissen bestehend aus Bedürfnissen, Antrieben und Wünschen, kann über die Körperarbeit bewusst gemacht werden. Ein bedeutender Moment war hier für die Klientin, als sie die Kraft in ihrem Becken entdeckte. Hinzu kamen die imaginative

Arbeit mit weiteren Elementen und ihre Verinnerlichung wie beispielsweise der Halt durch die Verwurzelung mit dem Boden oder das Raumnehmen und die Verdeutlichung des Unterschiedes zur alten „normalen“ Haltung. Die Begleitung, das Doppeln durch MS haben sie ermutigt, immer weiter zugehen und das Erleben zu intensivieren. Sie konnte dadurch über sich hinauswachsen. Dieses neue emotionale Erleben führt zu einer Erkenntnis, die per se eine Veränderung bedeutet. Gleichzeitig wird hierdurch dem dritten Wirkprinzip, der *Ressourcenaktivierung* Rechnung getragen. Die Klientin erlebt diese Korrektur der emotionalen Erfahrung als zusätzliche Ressource. Sie erkennt, dass sie diese Kraftquellen, die ihr Halt und Sicherheit geben, nutzen kann.

Das vierte Wirkprinzip, die *Intentionsrealisierung*, wurde zum Ende der Beratung angewendet, als es dem Coach darum ging, die neu gewonnenen Erfahrungen für die Bewältigung künftiger Stress-Situationen in so genannte Mikromovements umzusetzen. Sie können jederzeit, für andere nicht sichtbar, angewendet werden. Krause und Storch (2005) sprechen hier von präaktionaler Vorbereitung, in der es darum geht, Ausführungsintentionen zu erhöhen, und zwar durch konkrete Zielintentionen. Durch das Erproben der Körperhaltung für vorhersehbare oder auch unvorhersehbare Situationen ist die Klientin vorbereitet und motiviert, ihre neu erkannten Ressourcen im Bedarfsfalle einzusetzen.

Motivationspsychologische Analyse nach dem erweiterten Rubikon-Prozess

Die Bedürfnisklärung erfolgte in dieser Beratung nach dem ZRM über die Assoziationen zu Bildern und wurde in der Körperarbeit fortgesetzt. Die Klientin hatte zwar über Kreativitätstechniken bereits ein Ziel für sich herausgearbeitet, aber sie hatte noch keine Vorstellung über Realisierungsmöglichkeiten. Sie stand noch links vom Rubikon und musste erst noch eine neue Intention über die Körperarbeit finden. Der vor der Intentionsbildung erforderliche Abwägungsprozess erfolgte hier über einen intensiven Reflexionsprozess mit dem Körper. Schrittweise wurde der Lebens-Leitsatz Körperbereichen oder -bewegungen zugeordnet. Die Erkenntnis, dass sich daraus neue Elemente und ein neues Körpererleben entwickelten, motivierte die Klientin, immer weiter zu gehen. Der starke positive Affekt und die damit einhergehende körperliche Aufrichtung wirkten interaktiv. Die Klientin erlebte ihre neuen Körpergefühle und die daraus entstehenden Kräfte als Ressourcen, über die sie nun verfügen kann. Dieses Erleben der Erweiterung ihres Repertoires führte bei ihr zum Überschreiten des Rubikon. Es gelang ihr nicht mehr, in ihre alte Körperhaltung und -bewegung zurückzugehen. Ihr Wachsen und Raumnehmen erweiterten sich immer mehr. Mit der Entwicklung zusätzlicher ‚Anker‘ wie Farben, Fantasiereisen und der Intensivie-

rung der Selbstwahrnehmung für die eigene körperliche Verfassung durch Wiederholungen und Erweiterungen, war ein handlungswirksames Ziel herausgearbeitet (vgl. S. 28 Ziff. c). Die präaktionale Vorbereitung wurde mit dem Durchspielen der erlebten Stresssituation unterstützt. Dabei wurde probiert, die neuen Körpererfahrungen und die damit verbundenen aktivierten Ressourcen so einzusetzen, dass jederzeit, bei vorhersehbaren und auch unvorhersehbaren Ereignissen, die Imagination abgerufen werden kann.

5.3.4 Beratungsfall mit Rudolf Wimmer

Der Klient nutzte die Gelegenheit, in einer für ihn akuten problematischen Situation die Beratung eines in der Management- und Organisationsberatung erfahrenen Coachs in Anspruch zu nehmen. Er hoffte auf eine „Auslegeordnung“ und mehr Klarheit. Aus Sicht des Klienten und fast aller Plenumsmitglieder, gab es für die Beratung in diesem Kontext des Seminares keine erkennbaren erschwerenden Bedingungen. Rudolf Wimmer (RW) selbst hatte jedoch den Eindruck, der Klient tue sich schwer, etwas anzunehmen und ein Plenumsmitglied empfand die Ausgangslage diffus. Auf ein weiteres Plenumsmitglied wirkten Coach und Klient müde. Insofern sind auch die Rückmeldungen im Anschluss an die Beratung zu dieser Kategorie recht unterschiedlich. RW stufte den Erfolg der Beratung mit einem Skalenwert von 6 bis 7 nicht sehr hoch ein, war dabei jedoch überzeugt, dass eine Veränderung eingetreten ist. Mit der Aussage, sein Klient sei „nicht jemand, der sich leicht tut, etwas von jemand anderem anzunehmen“ benennt er die aus Sicht der Verfasserin für ihn schwierige Situation, dass sein Gegenüber sehr vorsichtig und überlegend die für ihn noch nicht ganz greifbare Situation seines Unternehmens sowie seiner Rolle Stück für Stück „preisgab“. So ertastete der Coach zunächst vorsichtig das Feld. RW und Klient wirkten zurückhaltend, etwas distanziert und gingen beidseitig wohlbedacht vor. Das war auch bei einigen im Plenum der Eindruck, die in der anschließenden Diskussion zurückmeldeten, es seien gar keine Emotionen erkennbar gewesen. Insofern könnte die niedrigere Einschätzung des Coachs zum Beratungserfolg damit erklärt werden, dass er seinen Klienten wenig spüren konnte. Und so ist auch die Rückmeldung aus dem Plenum erklärbar, beide wirkten „müde“. Es ist daher zunächst überraschend gewesen, dass der Klient den Erfolg der Beratung mit 10 Skalenpunkten sehr hoch einstufte. Am Ende der Beratung war jedoch seine Aussage: „Also, die nächsten Schritte sind für mich jetzt glasklar“. Nach dieser Aussage war sein Ziel ohne Einschränkung erreicht.

Herr F: „Es sind zwei wesentliche Geschichten. Das eine was sich verändert hat, ist die Sicht. Ich habe Klarheit für mich, für die nächsten Schritte. Plötzlich hab ich den Weg wirklich gesehen, wie ich das tue und was da zu machen ist. Das ist hervorragend. Das andere aber: Ich hab auch in mir selbst dann eine entsprechende Motivation gespürt. Das ist auch zu tun! Und das zweite ist ein klarer Weg und der motiviert mich aber auch, mich dafür einzusetzen.“

Auch RW und das Plenum hatten Veränderungen beim Klienten wahrgenommen, sie konnten vermutlich nur nicht das Mass seiner Zufriedenheit einschätzen.

Dass er mehr Klarheit hatte und die Facetten der Unternehmenssituation deutlicher sehen konnte, wurde von den meisten wahrgenommen. RW vermutete ausserdem, sein Klient werde mit mehr Verantwortung in diesen Prozess gehen.

Welche waren die wesentlichen Interventionen, die zu den wahrgenommenen Veränderungen führten? Aus Sicht des Klienten und vieler Beobachter im Plenum haben die systemischen Fragestellungen und die Betrachtungen aus der Metaperspektive geholfen, die vielen Facetten der Unternehmenssituation wie auch der Rolle des Klienten zu beleuchten. Damit konnten die unterschiedlichen Interessen verifiziert werden. Dann haben einige Beobachterinnen aus dem Plenum wahrgenommen, dass der Coach die „blinden Flecken“ herausgearbeitet habe und der Coach selbst hat hier konfrontierende bzw. provozierende Fragen eingesetzt, um zu testen, wo Nachdenklichkeit oder Abwehr bewirkt wurden. An diesen Stellen hatte er auch seine persönlichen Sichtweisen und Erfahrungen eingebracht. Dann wieder hat er die partnerschaftliche Beziehung und Kompetenz des Klienten gestärkt, indem er fragte, welche Fragen noch zu behandeln wären. Dies hat der Klient positiv wahrgenommen.

Klient: „Ich glaube auch, was mir geholfen hat, war ein bisschen die Abwechslung, auf der einen Seite schon systemischer Coach, ‚Wie woran merk ich es‘ und so weiter, aber auch die Fragen weiter: ‚Was habe ich wichtiges vergessen?‘, ‚Was sind noch die Fragen, die wir behandeln sollen?‘ und dann wieder zu eröffnen. Ich glaube, diese Abwechslung war sehr gut. Und ich hab dann auch wieder neue Aspekte hineingebracht, die wichtig waren für die Diskussion.“

Coach: „Ich habe an verschiedenen Stellen getestet, wie er auch auf Konfrontationen reagiert. Da hat man gesehen, wo er eher defensiv abwehrend war und wo er nachdenklich geworden ist. (...) und die haben wir hier dann etwas intensiver genutzt. Das war so meine Interventionsstrategie, herauszufinden, habe ich Bilder gehabt, wo ich das Gefühl hatte, da schaut er nicht so genau hin und das hab ich dann abgetestet.“

Bei der Frage nach dem Transfer in den Alltag meinte der Klient nur kurz und knapp: „Eins zu eins“ und es war gut zu spüren, dass er genau wusste, was er zu tun hatte und motiviert war, dieses umzusetzen.

Die vier Wirkprinzipien nach Grawe

Zuerst ist wiederum zu prüfen, ob das Prinzip der Intensionsveränderung Anwendung findet. Gibt es widersprüchliche Ziele? Was sind die eigentlichen Wünsche des Klienten? Betrachtet man die Ausgangsfragestellung des Klienten und das Ergebnis der Beratung, welches der Klient sehr hoch bewertet, findet man eine absolute Übereinstimmung. Wunsch des Klienten war, Klarheit zu erhalten, für sich und für das weitere Vorgehen. Es fand allerdings insofern eine Bedürfnisklärung statt, als dem Klienten eben nicht alle Aspekte der Unternehmenssituation und auch nicht die seiner eigenen Rolle klar waren. Insofern war seine Sicht auf die Problematik diffus, so dass er sich unsicher und handlungsunfähig fühlte. RW hat durch die Art und Weise wie er die Sachlage erfragte, die Bedürfnisse seines Gegenübers erspürt und berücksichtigt. Er hat ihm damit geholfen, selbst zu erkennen, wie seine motivationale Lage wirklich ist. Er ist zunächst behutsam vorgegangen und hat getestet, wie weit der Klient bereit war, Einblicke zu gewähren. Als beide die Situation aus den verschiedenen Perspektiven der im beruflichen Umfeld Beteiligten erfasst hatten, war es RW möglich, Vorschläge für notwendige Prüfprozesse zu machen und dem Klienten war es möglich, diese anzunehmen. Der Coach hat dabei auf die Reaktionen seines Gegenübers geachtet, um dann gezielt zu intervenieren. Aus Sicht der Verfasserin hat der Coach, als er es für wirkungsvoll hielt, die Position und die Verantwortung des Klienten herausgestellt und dann Möglichkeiten des weiteren Vorgehens vorgeschlagen. Zu dem Zeitpunkt war der Klient bereit, dies anzunehmen, nachdem zuvor die Situation gut umrissen und analysiert worden war. Wie er selbst meinte, seien das Aufzeigen notwendiger Risikominimierung und die Initialisierung einer „Teststrecke“ für ihn die entscheidenden Hinweise gewesen. Bei Auswertung der Videoaufzeichnung war darüber hinaus gut erkennbar, dass die Art und Weise, wie RW den Prozess steuerte und durch Konfrontation verdeutlichte, welche Verantwortung bei dem Klienten lag, die entscheidend neuen Erkenntnisse ausgelöst hatte.

Coach: „Aber da gehen sie von vornherein in eine Position, wo sie sich etwas schwächer machen!“

Coach: „Um so wichtiger ist es, dass Sie und Ihr Kollege die Unternehmensseite vertreten, d.h. die Sorge für die Zukunft des Unternehmens nicht dem Eigentümer zu überlassen.“

Herr F. (lacht): „Ja, das ist eigentlich eine klare Aufgabe, oder?“

Mit der Erkenntnis, welche Rolle ihm als Geschäftsführer oblag und dem Aufzeigen von Möglichkeiten, strukturiert und gezielt vorgehen zu können, sah der Klient vermutlich in einem, was er tun wollte und wie er es tun konnte. Nach einem langen Eruiierungs- und Abwägungsprozess erfolgten quasi *Intentionsveränderung, Aktivierung der Ressourcen* und eine realisierungsorientierte Unterstützung für die *Intentionsrealisierung* 'Schlag auf Schlag'. Die *prozessuale Aktivierung* erfolgte vermutlich im Rahmen der Konfrontationen, bei denen dem Klienten wie „eingefahren“ sein muss, dass es nicht nur um seine persönlichen Interessen, sondern auch um sein Bedürfnis ging, Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeitenden zu tragen. Dass ihm dies ebenfalls viel bedeutet, wurde an mehreren Stellen deutlich, insbesondere als es um die Bindung der Mitarbeitenden und seine Klarheit im Auftreten nach aussen ging. Konfrontationen sind nach Looss (1997) „starke“ Interventionen, die eine tragfähige Beziehung zwischen Berater und Klient voraussetzen, wenn sie nicht als Kritik verstanden werden sollen. Mit Hilfe von Konfrontationen, die eine Unterschiedlichkeit in der Wahrnehmung verdeutlichen sollen, lernt der Klient manchmal schlagartig etwas über sich selbst und der Arbeitsprozess kann auf einer intensiveren Stufe weitergehen (Looss, 1997, S. 126).

Motivationspsychologische Analyse nach dem erweiterten Rubikon-Prozess

Auch in diesem Fall nahm, wie bei dem Beratungsfall von Gunther Schmidt, der Klärungsprozess den grössten Teil ein. Der Klient wünschte Klarheit, um Erkennen zu können, welche Handlungsmöglichkeiten es für ihn gab. Welche waren also die emotionalen Erfahrungen und die daraus resultierenden Wünsche und Bedürfnisse des Klienten. Mit zirkulären und hypothetischen Fragen versuchte der Coach alle Aspekte des Sachverhalts und der verschiedenen Positionen der wichtigsten Beteiligten zu klären. Der Abwägungsprozess war umfassend und überlegt. Aus Sicht der Verfasserin war der Klient aufgrund der grossen Fachkompetenz des Coach und der respektvollen und partnerschaftlichen Vorgehensweise bereit, die Schritt für Schritt gewonnenen Erkenntnisse anzunehmen. Angesichts der Feldkompetenz des Coachs, hatte die Beratung fast den Charakter einer Expertenberatung. Dennoch war auch hier wie in den anderen Fällen ersichtlich, dass eine Bedürfnis- und Motivklärung notwendig war, damit der Klient erkennen konnte, welches seine Intentionen waren. Der Coach erspürte, nach Erörterung der verschiedenen Positionen in der Firma des Klienten, eine Motivation des Klienten, nämlich die, eine interessante

neue Aufgabe übernehmen zu wollen. Er konfrontierte ihn damit und gleichzeitig mit der Gefahr, die darin bestünde, wenn er hier nach seinem Bauchgefühl handelte. Hier wurde ein Zielkonflikt offensichtlich. Der Coach führte dem Klienten seine Verantwortung vor Augen und zeigte ihm Möglichkeiten für das weitere Vorgehen auf, die dem Klienten ermöglichten, seine persönlichen Interessen wie auch die des Unternehmens und der Mitarbeitenden zu verfolgen. Durch die differenzierte, konfrontative und dabei fachmännische und wohlwollende Beratung war es dem Klienten möglich, die Ratschläge des Coach anzunehmen und er sah genau vor sich, was er zu tun hatte. Er überschritt den Rubikon und es war erkennbar, dass ihm dabei ein positives Gefühl half. Es ist auch zu vermuten, dass er zuvor seine wahren Bedürfnisse erkennen und erleben konnte, indem er den Zielkonflikt, den er hatte, wahrnehmen konnte.

Mit den Vorschlägen für eine interne Abstimmung und Zusammenarbeit bei der Prüfung des vorliegenden Angebotes und dem Einrichten einer so genannten Teststrecke zeigte der Coach Handlungsmöglichkeiten auf. Indem er dann noch einmal auf die Situation der Mitarbeitenden einging und wiederholt die unternehmerische Verantwortung ansprach, appellierte er an die aktivere, eigenverantwortliche und unternehmerische Rolle des Klienten. Der Klient konnte seine Handlungsmöglichkeiten sehen und dass diese hundertprozentig unter seiner Kontrolle standen. Dies löste eine hohe Motivation bei ihm aus. Damit war auch die Intentionsrealisierung, rechts des Rubikon, erfüllt. Die präaktionale Vorbereitung (vgl. S. 29, Ziff. d) erfolgt hier, indem der Coach mit dem Klienten durchsprach, sich Zeit für einen ausgiebigen Rechercheprozess zu nehmen, Beobachtungskriterien für eine Teststrecke mit dem Partner abzustimmen und festzulegen, die gemeinsamen Interessen herauszufinden und Sicherheit für eine authentische Haltung zu finden.

5.3.5 Beratungsfall mit Bernd Schmid

Von der Traumanalyse erhoffte sich die Klientin neue Zugänge, vermutlich zu ihrem alten Traum und den damit verbundenen Lebensthemen. Gleichzeitig war sie neugierig, wie diese Traumdeutung wohl verlaufen würde. Schwierig war für sie, sich in der Gruppe mit diesem Traum zu zeigen und auch im Plenum gab es eine Nennung zu diesem Aspekt. Auf der anderen Seite gab es mehrere Rückmeldungen, insgesamt vier Nennungen, nach denen es als schwierig für den Coach angesehen wurde, diesen alten Traum erfolgreich zu beraten im Hinblick drauf, dass die Klientin sich ja unter verschiedenen Aspekten schon damit auseinandergesetzt hatte. Die Klientin und Bernd Schmid (BS) bewerteten die Beratung

mit dem Skalenwert 8 als sehr gelungen, während die Einschätzungen des Plenums mit Werten zwischen 4,5 und 9 schwankten. Bei jenen, die einen geringen Erfolgswert angaben, waren die Aussagen hierzu, „etwas Historisches wurde ein wenig neu beleuchtet“ und „die Beratungssituation ist in Bezug auf Wirksamkeit schwierig einzuschätzen“. Die Plenumsmitglieder, die einen Wert höher als 7 auf der Skala 0 bis 10 angegeben haben, beobachteten Veränderungen bei der Klientin wie „eine positive Konnotation und den Mut, etwas anzugehen, was ansteht“, „neue Sichtweisen durch Veränderung der Traum-Metapher“, „Verschiebung eines in die Vergangenheit gerichteten Fokus in die Zukunft“, „neue Bewertung eines wichtigen Lebensthemas mit neuer Sicht und fassbarer konkreter Umsetzungsmöglichkeit“, „grosse Irritation die Veränderung bewirkt“, „Abschluss einer alten Geschichte und Aufmerksamkeit auf Neues gelenkt“. Für die Klientin war das Wesentliche, dass sie neue Bilder bekommen und eine neue Aufgabe zu diesem Thema gefunden hat. Auch der Coach sah eine Veränderung in einem essentiellen Punkt.

Coach: „...und ich denke, es war ganz gut, ohne ihre Ambitionen zu sehr zu kränken, das Intensitätsniveau abzusenken, ein Stück die Dramatik herauszunehmen, deswegen die Sache mit dem Humor, und ein Stück aus der Erstarrung herauszukommen, das Bild in die Bewegung und das heisst, die Aufmerksamkeit auf heutige konkrete Lebensbedingungen zu lenken. Das alte Bild, das ja eigentlich schon Ikone geworden ist, da haben wir gar nichts mehr dran gemacht.“

Aus Sicht des Coach sowie eines Grossteils der Plenumsmitglieder wurde es als besonders hilfreich angesehen, die Aufmerksamkeit der Klientin auf heute konkrete Lebensbedingungen zu lenken und Abstand zu den nostalgisch besetzten Bildern zu schaffen. Dies wurde mit Humor, Würdigung der Ambitionen, aber auch Bestätigung der Ideale der Klientin erreicht. BS führte auf transparente Weise und ermutigte die Klientin, sich auf einen neuen Weg einzulassen und mit dem Alten abzuschliessen.

Coach: „Obwohl ich erst nicht so zuversichtlich war, mit so einem alten Traum zu arbeiten, dass ich bereit war, diesen Weg mit ihr zu gehen, dass ich es einerseits gewürdigt hab, andererseits versucht habe, von diesen nostalgischen Bildern Abstand zu nehmen, auf neue Zeiten, auf andere Bezüge zu beziehen, und mit anderen Gedanken und emotionalen Perspektiven zu vernetzen. Man musste sozusagen das Räucherkerzchen vor dem alten Traumbild anzünden, sonst kriegte man nicht die Autorität bei ihr, aber dann auch nicht stundenlang dort weiterreden, sondern gucken, was kann dann daraus werden.“

Wie weit ein Transfer der Veränderungen und neuen Erkenntnisse in den Alltag möglich sein wird, beurteilt die Klientin noch etwas vage. Sie hat eine neue Idee, eine Aufgabe ge-

funden, mit der sie sich auseinandersetzen möchte und sie will diese Beratung noch etwas auf sich wirken lassen. Auch BS wagt noch nicht zu prognostizieren, ob ein Transfer erfolgen wird.

Die vier Wirkprinzipien nach Grawe

In diesem Beratungsfall ging es zunächst nicht um ein aktuelles Thema, aber die Klientin hatte das Bedürfnis, eine Klärung bezüglich eines alten Traumes herbeizuführen, der sie noch heute sehr beschäftigt und immer noch zu ihrem aktuellen Lebensthema gehört. Mit der Schilderung des Traumes und der anschließenden schrittweisen Analyse, quasi aus Kameraperspektive, versuchte der Coach das Erleben und die Motive der Klientin zu ergründen. Er erkannte, wie sehr sie dieses alte Bild gefangen hielt und versuchte Abstand durch Humor und Umdeutung zu erzielen. Die Klientin hatte schon aus anderen Auseinandersetzungen mit ihrem Traum Erkenntnisse darüber gewonnen, um welche Fragestellungen und Bedürfnisse in ihrem Leben es in diesem Traum ging, oder besser gesagt, welche Bedürfnisse sie diesem Traumerleben zuschrieb. Sie hatte aber noch keinen Zugang gefunden, das, was der Traum ausdrückt, in Richtung anderer Handlungsmöglichkeiten weiter zu entwickeln. Die *Intentionsveränderung*, die hier verfolgt wurde, diente zunächst vor allem dazu, den Coach ins Bild zu setzen. Ein wichtiger Teil der Traumanalyse ist daher nach Schmid (2006) die Klärung des Traumerlebens, über interpretierende Traumerinnerung und interpretierende Traumerzählung, um emotionale Reaktionen und Bewertungen erfahren zu können. Sowie er ihr Bedürfnis erkannte, sich weniger einschränken zu wollen, sich offener und freier und mit mehr Mut ausdrücken und präsentieren zu wollen, stellte er einen Bezug zu dem aktuellen Umfeld her. Er probierte neue Bilder aus und erreichte bei der Klientin eine *Intentionsveränderung*. Und indem er ihre Aufmerksamkeit auf das gegenwärtige Geschehen und ihre Wirkung im Plenum lenkte, fand unmittelbar eine *prozessuale Aktivierung* statt. Die Klientin war aufgefordert, zu erspüren, wie es ihr im Plenum ging und möglicherweise ihre Wirkung war. In diesem Fall könnte man allerdings auch schon der Traumerzählung und der Erfragung des Traumerlebens die Methode der prozessualen Aktivierung respektive Problemaktualisierung zuschreiben, insofern war bei dieser Traumdeutung mehrfach die emotionale Berührtheit sichtbar. Das Prinzip der Ressourcenaktivierung wurde an zwei Stellen ganz deutlich. Das erste Mal, als der Coach darauf aufmerksam machte, dass die Klientin sich mit ihrer Identität im Plenum zeigt und dies wohl „schon ein Schritt“ für sie war und ihr dies in dem Moment bewusst wurde. Das zweite Mal, als der Coach der Klientin vor Augen führte, dass sie ihre Sehnsucht und Romantik

nostalgisch festhält und sie einlud, ihre „inspiratorische Kraft eher nach vorn und eher ein Stück voraus zu richten“.

Frau D: „Ok, ich finde das eine gute Intervention, weil ich glaube, dass der Mut, der fehlt mir noch manchmal. Dass ich was zu sagen hab, ich habe was beizutragen, der Mut fehlt mir noch manchmal.“

In dieser Aussage kommt auch zum Ausdruck, dass sie mit der Erkenntnis und der vom Coach ausgesprochenen ‚Einladung‘ ermutigt wird. Mit der Ermutigung erfolgt auch eine Induktion positiver Besserungserwartungen und es entsteht der Eindruck, die Klientin möchte sich künftig mutiger verhalten und sagen, was sie zu sagen hat. Am Ende der Beratung ermuntert der Coach die Klientin noch, „ein bisschen zu spielen“, „mutig nach vorn gerichtet“ und auch „ein bisschen anmassend“ sein zu dürfen. Er zeigt ihr Möglichkeiten auf, die sie ausprobieren könnte und sie fühlt sich motiviert, spricht sogar davon, schreiben zu wollen. Es ist jedoch zu vermuten, dass für eine Problembewältigung noch eine weitergehende realisierungsorientierte Unterstützung im Sinne einer Handlungserprobung hilfreich gewesen wäre.

Motivationspsychologische Analyse nach dem erweiterten Rubikon-Prozess

Die Arbeit mit Träumen ist per se schon eine projektive Methode, die helfen kann, bewusste und unbewusste Wünsche oder Bedürfnisse zu ermitteln. Der Coach konnte, auch wenn es sich um einen alten Traum handelte, über die Bilder und Assoziationen einen Bezug zu den heute aktuellen Bedürfnissen herstellen (vgl. S. 27, Ziff. a). Es gelang, die Klientin über die Selbstreflexion in der konkreten Beratungssituation erleben zu lassen, dass ihre emotionalen Erfahrungen für die Gegenwart bedeutsam sind. Und, dass sie ihr Lebensthema in der Gegenwart und Zukunft und nicht mehr nostalgisch gefangen, verfolgen könne. Die Klientin konnte erleben, dass es für sie möglich war, sich zu präsentieren. Dies ermöglichte die neue Intentionsbildung und das Überschreiten des Rubikon. Die Klientin konnte ausserdem das Angebot einer neuen Metapher annehmen, den „Pegasus adoptieren“ wie BS meinte und das war ein starkes Symbol, ihre inspiratorische Kraft nach vorne in die Zukunft zu richten und den alten Traum ‚loszulassen‘. BS sprach in Bildern davon, „das Pferd aus dem Traum ... ins Ehrenalbum“ der „Historie“ tun zu können, ohne die Zustände „mit den leidenden Traurigkeiten“ noch wach halten zu müssen. Er ermutigte sie, das Ganze auch nicht so bierernst sondern auch mit einem Lachen zu sehen. Und er klärte mit ihr, wie es wäre und was es heissen würde, wenn man jetzt das neue Bild des galoppierenden

Pegasus verwenden würde und sie sich mit diesem neuen Bewusstsein in der Gruppe präsentieren würde. Hiermit ermutigte der Coach die Klientin, sich vorzustellen, wie es wäre, die neue Intention auszuführen und auszuprobieren. Durch den Einbezug der Gruppe konfrontierte er sie mit der Realität und ihrem Verhalten in der Gruppe. Es wurde aber deutlich, dass die Klientin sich mit seinen Vorschlägen erst noch auseinandersetzen musste und es Zeit brauchen würde, die neu gewonnenen Erkenntnisse und Bilder anzunehmen und zu nutzen. Hier ist weniger deutlich, als in den anderen Fällen, ob die Volitionsstärke ausreichen würde und sie wirklich handeln wird. Insofern ist gut nachzuvollziehen, dass es aus dem Plenum zur Einschätzung des Beratungserfolges Angaben mit sehr niedrigen Skalenwerten gab.

5.3.6 Beratungsfall mit Sonja Radatz

Wie die Klientin selbst im anschließenden Interview sagte, hatte sie „banale“ Klientenerwartungen, dass der Coach ihr sagen würde, was sie machen müsse. Sie wollte also Ratschläge von Sonja Radatz (SR). Erschwerende Bedingungen für die Beratung in diesem Kontext sah die Klientin keine, aus dem Plenum jedoch gab es je eine Nennung, die Klienten wäre ängstlich, zugeknöpft, festgefahren in der Haltung und die Klientel der Klientin sei eine schwierige.

SR gab für die Bewertung des Erfolgs der Beratung keine Einschätzung ab. Sie hatte bereits am Vortag ihre Haltung als Beraterin, ihre Selbstbeschreibung vorgestellt, in der sie konsequent das konstruktivistische Denken anwendet und vom Prinzip der Autopoiese ausgeht, nachdem Menschen nicht in eine bestimmte Richtung verändert werden können, sondern unvorhersehbar reagieren (Radatz, 2006). Aus dem Plenum gab es Bewertungen vom Skalenwert 5 bis 10 und die Klientin beurteilte die Beratung mit den Skalenwerten 8 bis 10 als sehr gelungen. Sie habe erkannt, dass ihr Erwartungsdruck zu hoch war und hat nun eine andere Wahrnehmung in Bezug auf die bevorstehende Aufgabe. Aus dem Plenum gab es zwei Nennungen mit geringen Skalenwerten, da Unsicherheit bestand hinsichtlich der Frage, ob die Klienten die neuen Erkenntnisse umsetzen könne und weil nicht sicher beobachtet werden konnte, ob eine Veränderung eingetreten war. Immerhin 10 von 13 Beobachtenden gaben einen Wert zwischen 8 und 10, beurteilten die Beratung also als erfolgreich. Sie gaben an, es sei gelungen, die Aufmerksamkeit der Klientin von sich auf die Kunden zu richten und deren Zielsetzungen und, dass die Klientin Klarheit über das weitere Vorgehen habe. Insbesondere wurde gesehen, dass sie zusätzliche Aspekte für ihre

Selbstbeschreibung gefunden habe und insofern eine neue Perspektive für ihr Auftragsverständnis. SR gab aus ihrem konstruktivistischen Selbstverständnis heraus keine Prognose über mögliche eingetretene Veränderungen und auch nicht über die Wirksamkeit einzelner Interventionen ab. Hier sehen die Klientin und das Plenum als besonders wirksam an, dass mit hypothetischen und zirkulären Fragestellungen wie: „Angenommen, dass...“ oder „Könnten Sie sich vorstellen, dass...“ oder „Was glauben Sie denn, was ich Ihnen raten würde“ die Sichtweise auf die Situation erweitert und Unterschiede über die Ziele der Klientin und die Ziele ihrer Kunden herausgearbeitet wurden.

Die Klientin sieht nun Möglichkeiten, ihre Erkenntnisse ‚eins zu eins‘ umzusetzen und hat schon während des Kurses damit begonnen, ein Konzept für den bevorstehenden Workshop zu schreiben.

Frau C: „Ich hab ein neues Instrument bekommen, von dem ich denke, dass es SEHR hilfreich, sehr wirksam ist. Wahrscheinlich genau das, was es da braucht. Ich hab es aber noch nie angewendet. Und normalerweise verwende ich auch nur Sachen, wenn ich mit Kunden schaffe, die ich schon erlebt habe, z.B. als Klientin. Und das gibt noch einen kleinen Rest. Von einer riesigen Unsicherheit ist noch ein kleiner Rest, weil ich es vorher noch nicht angewendet habe. Ich hab jetzt eben schon angefangen, das Konzept zu schreiben und ich denke, das kommt gut. Mir geht es viel besser.“

Die vier Wirkprinzipien nach Grawe

Das Wirkprinzip *Intentionsveränderung* kommt zum Tragen, als der Klientin bewusst wird, dass ihr Ziel in Bezug auf den bevorstehenden Workshop ein anderes ist, als das ihrer Kunden und dass sie genau an diesem Punkt ansetzen kann, um den Druck und die Unsicherheit, die sie empfindet, loszuwerden. Dieser Aspekt wird noch einmal vertieft, in dem SR zurückmeldet, dass sie verstanden habe, die Klientin wolle sich nur mit ihrer Kernkompetenz verkaufen und klare Resultate, nach ihrem Verständnis, erzielen.

Coach: „D.h. im Prinzip, wenn ich Sie richtig verstanden hab, haben Sie in Ihrer persönlichen Identität bei den Kernkompetenzen so etwas verankert wie: „Liefere klare Resultate!“ Und das haben Sie auch mit angeboten, und der freche Kunde kauft es nicht. Und jetzt sagen SIE: „Das müssen Sie aber trotzdem kaufen, ich hab das jetzt anzubieten. Verdammt noch mal, das müssen Sie doch jetzt kaufen! Das ist meine Kernkompetenz! Kaufen sie mich!“ (überhöht Gesten und Stimme). Und die sagen: „Wir wollen jetzt was anderes kaufen!“ Und Sie sagen: „KAUFEN Sie mich!“ Und jetzt können Sie ganz lang diskutieren.“

Frau C (schaut nachdenklich, nickt dann): „Ja, das ist schon so..... das ist nicht explizit, aber letzten Endes gehört das zu mir. Ich mach bei meinen Workshops Fun und Spass, das ist ein Teil, aber am Ende soll auch Etwas rauskommen.“

Die überhöhte Darstellung der verschiedenen Positionen und die imaginären Gesprächspartner, die SR immer wieder mit einer ausholenden Gestik und dem direkten Ansprechen einer imaginären Kundengruppe verdeutlicht, zeigen der Klienten scheinbar sehr eindrücklich ihr Dilemma. Sie wird nachdenklich und wirkt berührt, wird etwas leiser im Tonfall und ihre Aufgeregtheit nimmt ab. Hier wurde sichtbar ein anderes emotionales Erleben bewirkt. Von der anfangs spürbaren Aufgeregtheit, Unsicherheit oder Empörung kam die Klientin weg und wirkte nach innen gerichteter. Sie spürte, dass ihre Situation mit ihr und ihren Bedürfnissen zu tun hatte. Diese *prozessuale Aktivierung* führte unmittelbar zu der Bereitschaft, ihre Haltung zu hinterfragen.

Frau C (überlegt lange): „Ja, ich sehe, was Sie mir sagen.... das heisst für mich, wenn ich Sie jetzt richtig versteh, einfach einem Prozess folgen, den die Leute in der Lage sind zu gehen und ihnen sagen oder zeigen, was im Moment gerade ist.... oder?“ (hebt fragend die Schultern).

Mit weiteren hypothetischen Fragen wie „Was wäre wenn...“ oder „Ich habe sie jetzt so verstanden...“ wird die Klienten aufgefordert und motiviert, sich konkret in die zukünftige Situation hinein zu denken und eigene Handlungsmöglichkeiten zu erwägen.

Coach: „Und angenommen, SIE würden ganz keck gar nicht IHR Thema, sondern DE-REN Thema zum Thema machen und würden genau diese Frage stellen, was könnte dann möglicherweise als Antwort kommen?“

Die Ressourcen der Klientin werden aktiviert und im Erkennen der eigenen Kompetenzen und Handlungsspielräume wächst ihre Zuversicht. Es entstehen positive Besserungserwartungen darüber, dass und wie sie es schaffen wird.

Mit dem Durchspielen möglicher Reaktionen der Kursteilnehmer und möglicher Entwicklungen werden, wenn auch nur sehr kurz und oberflächlich, Bewältigungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Motivationspsychologische Analyse nach dem erweiterten Rubikon-Prozess

SR setzt eine ausgeprägte nonverbale Kommunikation und eine imaginäre Kundengruppe ein, um den Abwägungs- und Klärungsprozess zu fördern. Dadurch fokussiert sie die Aufmerksamkeit der Klientin auf das Auftragsverhältnis, weg von der eigenen starken, emotionalen Irritation. Und indem SR spiegelt, was „bei ihr ankommt“ oder „wie sie es versteht“, werden der Klienten sehr schell die verschiedenen Positionen und ihr eigentli-

ches Bedürfnis klar: nämlich einen Beratungsauftrag nach ihrem eigenen Selbstverständnis und nicht im Sinne des Kunden ausführen zu wollen. Diese Erkenntnis weckt eine emotionale Betroffenheit, denn sie weiss als erfahrene Beraterin, dass ein klarer und einvernehmlicher Auftrag eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung ist. Das führt zur sofortigen Bereitschaft, sich auf andere Weise mit dem Anliegen auseinander zu setzen. Eine neue Intentionsbildung und das Überschreiten des Rubikon, werden jedoch erst möglich, als sie ihre eigenen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten entdeckt. Diese werden vom Coach dadurch hervorgerufen, dass sie mit hypothetischen Fragen und Spiegelungen Handlungsmöglichkeiten aufzeigt und die Klientin erkennt, dass es eine für sie realisierbare Vorgehensweise gibt. Mit dem Durchspielen eines möglichen Ablaufes des Workshops entwickelt sich bei der Klientin zunehmende Sicherheit und Vorstellungskraft, so dass sie sich ein Konzept für den konkreten Anlass erarbeitet.

6. Diskussion

Inhalt dieser Arbeit ist die Frage danach, was wirkungsvolles Coaching ausmacht. Diese allgemein gehaltene Frage wurde aufgrund der Rahmenbedingungen und der erhobenen Daten konkretisiert in zwei Kernfragen:

1. Wie bewirkt Coaching Veränderungen von Kognitionen bei Klienten?
2. Werden damit auch veränderte Haltungen und verändertes Verhalten erzielt?

Die Analysen von sechs Live-Beratungen sollen nun im folgenden Kapitel im Hinblick auf diese Kernfragen zusammengefasst und bewertet werden. Anschliessend werden die Schlussfolgerungen zu den wichtigsten Erkenntnissen dargestellt und unter Ziffer 6.3 das Fazit zu den obigen Fragestellungen gezogen. Darauf folgt eine kritische Auseinandersetzung zu den Ergebnissen und zum Ende eine Methodenkritik.

6.1 Fazit zu den Auswertungsergebnissen

Es wird an dieser Stelle noch einmal rekapituliert, welche Erkenntnisse aufgrund der bisherigen Auswertungen vorliegen.

Resultate der qualitativen Inhaltsanalyse

Die Aussagen der interviewten Coachs, Klienten und der schriftlich befragten Plenumsmitglieder bildeten die induktiven Kategorien zu den Hauptkategorien „Bewertung der Beratung“, „Veränderung bei/m Klient/in“, „Wirksame Interventionen/Methoden“, „Erschwerende Bedingungen“, „Erwartungen vor dem Gespräch“ und „Transfer möglich?“. Hiernach wurden alle Beratungen als erfolgreich eingestuft, wenn auch in drei Beratungsfällen ein oder zwei Plenumsmitglieder unsicher waren, was die Einschätzung des Beratungserfolges anging und mittlere Skalenwerte angaben. Die weit überwiegende Mehrheit der Plenumsmitglieder und alle Coachs und Klienten gaben in allen Beratungsfällen die Skalenwerte sieben bis zehn an. Damit wurden alle Beratungen als erfolgreich angesehen. Sonja Radatz gab aus ihrer konstruktivistischen Überzeugung heraus keine Einschätzung ab, was hier aber weder positiv noch negativ in die Auswertung einbezogen werden kann. Doch was genau bedeutet „erfolgreich“? Die Beratungen wurden dann hoch bewertet, wenn Veränderungen wahrgenommen wurden und die Vermutung nahe lag, dass diese auch zu verändertem Verhalten im Alltag führen werden. Wie unter Ziffer 5.3 ausführlich beschrieben, wurden in allen Fällen Veränderungen aus verschiedenen Beobachtungs- und Erlebnisperspektiven wahrgenommen. Zu den Transfermöglichkeiten waren nur die Klientinnen und Klienten befragt worden. Sie waren alle zufrieden und konnten sich gut vorstellen, ihre neuen Erfahrungen mitnehmen und anwenden zu können. Nur in einem Fall, bei der Traumdeutung, bestand noch Unsicherheit. Die übrigen Beteiligten, Coachs und Plenum, wurden nicht nach Transfermöglichkeiten befragt, gaben zum Teil aber auch Prognosen bzw. Einschätzungen hierzu ab. Auf diesen Punkt des Transfers wird später noch eingegangen. In allen Fällen wurden je nach methodischem Vorgehen oder auch nach Komplexität des Falles und Umfang der Beratung wenige oder eine Vielzahl an wirksamen Interventionen und Methoden gesehen. Die Auswertung der Frage nach erschwerenden Bedingungen oder Erwartungen an das Gespräch mag im Einzelfall interessante Hinweise gegeben haben, im Hinblick darauf, dass alle Beratungen mehr oder weniger erfolgreich beurteilt werden, geben diese Einflussfaktoren für die weiteren Auswertungen keine wesentlichen Hinweise, die zu beachten wären.

Die Beratungen waren also allesamt wirksam, und zwar in der Weise wirksam, dass die Klienten die sichtbaren Veränderungen als positiv wahrgenommen haben. Aber **wie** wurden die Veränderungen bewirkt? Zur Beantwortung dieser Frage wurden die beobachteten Interventionen und Methoden der Kategorie „Wirksame Interventionen/Methoden“ in ei-

nem ersten Schritt den Wirkfaktoren von Grawe (2000) gegenübergestellt. Dadurch konnte überprüft werden, ob das methodische Vorgehen der Coachs und ihre eingesetzten ‚Werkzeuge‘ und **wie** sie diese einsetzten, wissenschaftlich anerkannten Prinzipien entsprechen.

Resultate bei Prüfung der vier Wirkprinzipien von Grawe

Mit dem Vergleich der Beobachtungen und Einschätzungen zum Einsatz wirksamer Interventionen und Methoden gegenüber den Wirkprinzipien nach Grawe (2000) wurde die Prozessqualität überprüft.

Es war festzustellen, dass alle vier Wirkprinzipien in den sechs Beratungen zum Tragen kommen. Dies ist nur dadurch zu erklären, dass bestimmte Anforderungen, die eben auch nach Grawe zu einer professionellen und erfolgversprechenden Beratung gehören, in einem qualifizierten Coaching gegeben sein müssen. Und es sind **die** Wirkfaktoren, die erforderlich sind, um den Rubikon-Prozess zu ermöglichen.

Für die weiteren Ausführungen ist es hilfreich, hier noch einmal die wichtigsten Aspekte der vier Wirkfaktoren nach Grawe (2000) zusammenzufassen:

Bei der „Intentionsveränderung“ geht es um die Unterstützung bei einem realitätsorientierten Abwägungs- und Entscheidungsprozess, der ‚links‘ vor dem Rubikon liegt.

In der „Prozessualen Aktivierung“ geht es darum, Aufmerksamkeit auf problematisch empfundene Erlebnis- und Verhaltensweisen zu lenken und diese dadurch Veränderungen zugänglich machen. Grawe (2000) beschreibt dies als Moderatorfunktion für die Realisierungs- und Klärungsprozesse.

„Ressourcenaktivierung“ bedeutet nach Grawe (ebd.), unter der Vielzahl von Ressourcen (Fähigkeiten, Werten, Möglichkeiten u.v.m.) solche aufzuspüren, die motivational stark besetzt und für das Selbstwertgefühl besonders wichtig sind, und diese für den Veränderungsprozess zu mobilisieren.

Die „Intentionsrealisierung“ ist die Unterstützung der Klienten bei der Umsetzung von Intentionen und der Bewertung von Handlungsfolgen, auch das Training von volitiven und weiteren Handlungsmöglichkeiten. Hier handelt es sich um Prozessschritte rechts des Rubikon.

Resultate bei Einordnung der Beratungen in den Rubikon-Prozess

So unterschiedlich die Themen, die Herangehensweisen und vor allem die durch die Persönlichkeiten der Coachs geprägten Beratungen auch waren, in allen Fällen gab es Prozessschritte, die den erweiterten Rubikon-Prozess abbildeten.

Wie die zuvor durchgeführten Auswertungen zeigen, sind Klärungen und Abwägungen erfolgt, um jeweils die Bedürfnisse und die eigentlichen Intentionen zu erkennen. Dies war Voraussetzung dafür, dass die Klientinnen und Klienten wirklich Klarheit darüber hatten, was genau eigentlich ihr Problem war, oder was genau sie eigentlich anstrebten. Dies weckte eine starke Motivation, vom Wählen zum Wollen (Intentionsveränderung). Das Erkennen der eigentlichen Problematik, die plötzlich andere oder erweiterte Form der Wahrnehmung forderte geradezu, etwas wirklich ändern zu wollen. Herr R. erkannte, dass seine unbewussten Lösungsstrategien Ursache für sein Befinden waren. Frau E. wurde bewusst, dass sie die Situation ihres Chefs und ihr eigenes Verhalten eingeschränkt wahrgenommen hatte. Frau I. erfuhr über Bilder und Assoziationen, dass sie nach Kraftquellen suchte und „wachsen“ wollte. Herr F. konnte mit dem Klären seiner persönlichen Motivation und der Situation seines Unternehmens die Anforderungen an ihn erkennen. Frau D. erkannte, dass ihre Bindung an einen alten Traum etwas Verklärtes und Defizitäres hatte und sie ‚heute‘ andere Möglichkeiten der Sinnggebung hatte sowie ein in die Zukunft gerichtetes Bild finden konnte. Und Frau G. konnte ihr Dilemma aufgrund unterschiedlicher Zielvorstellungen klären und ihre professionellen Ansprüche wieder finden, indem sie ihre Selbstbeschreibung korrigierte.

Es wird an diesen Beispielen deutlich, dass ein Dilemma, in das wir geraten, oder Konflikte, die uns hindern, ein klares Ziel und eine angemessene Vorgehensweise zu finden, aus Anforderungen entstehen, die wir aus unserer Umgebung an uns herangetragen fühlen. Dabei haben sie mit unseren Intentionen zu tun, die wir an unsere Umwelt herantragen (vgl. S. 23, Ziff. 3.5).

Mit den neuen Erkenntnissen, den veränderten Wahrnehmungen, waren alle Klienten bereit zu zielführenderen angemesseneren Verhaltensweisen. Sie wurden motiviert, über den Rubikon zu springen. Dieser Sprung gelang ihnen in dem Moment, als sie ihre wirklichen Intentionen und ihre eigenen Möglichkeiten erkannten, sich dadurch nicht mehr als Opfer fühlen konnten und Handlungs- und Realisierungsmöglichkeiten sahen. Das heisst, mit der prozessualen Aktivierung und der Ressourcenaktivierung gelang allen eine Intentionsveränderung. Anders ausgedrückt ermöglichten ihnen die Erkenntnisse den Schritt vom Wün-

schen zum Wollen. Die Volitionsstärke, die sich aus der Wünschbarkeit und der Realisierbarkeit ergab, war unterschiedlich, je nachdem wie konkret oder unmittelbar die Realisierungsmöglichkeiten gesehen wurden.

Die „präaktionale Vorbereitung“, in der es darum geht, Handlungsrealisierungen möglichst weitgehend und zielorientiert vorzubereiten war in den sechs Fällen unterschiedlich ausgeprägt.

Gunther Schmidt erprobte mit seinem Klienten, wie die neue Intention durch einen geeigneten Ressourcenpool umgesetzt werden könnte.

Astrid Schreyögg empfahl der Klientin, dass sie sich auf das Gespräch mit dem Chef vorbereiten und etwas ausarbeiten sollte und fragte nach einem konkreten Termin für die Umsetzung.

Maja Storch erprobte die neue Körperhaltung mit dem Durchspielen der erlebten Stresssituation und, wie die neuen Körpererfahrungen abgerufen werden könnten.

Rudolf Wimmer besprach mit dem Klienten, sich Zeit für einen ausgiebigen Rechercheprozess zu nehmen.

Bernd Schmid ermutigte seine Klientin, einen alten Traum zu beerdigen und eine neue Metapher zu verwenden.

Sonja Radatz half ihrer Klientin, sich den Ablauf des Workshops mit einem neuen Selbstverständnis vorzustellen.

Ob nach der präaktionalen Vorbereitung die letzte Phase des Rubikon-Prozesses, die Handlungsphase, erreicht wurde, konnte nicht im Rahmen dieser Untersuchung geprüft werden.

6.2 Schlussfolgerungen

Ein bedeutsames Ereignis in der Beratung, das wird auch aus den vorigen Ausführungen deutlich, ist also die Erkenntnis darüber, was die eigentlichen Bedürfnisse sind und, dass die bisherigen Deutungs- und Handlungsmuster nicht mehr die geeigneten waren, den eigenen oder von aussen herangetragenen Anforderungen gerecht zu werden. Die Antwort auf die Frage, wie es den Coachs gelingt, diese Erkenntnisse herbeizuführen ist nach Auffassung der Verfasserin auch die entscheidende Antwort auf die Eingangs gestellte erste

Frage. Gibt es ein methodisches Vorgehen, welches in allen Fällen erkennbar ist. Hier ist ein Aspekt aufgrund der Rückmeldungen in den Interviews und eigener Beobachtungen besonders aufgefallen: **Die Aufmerksamkeitsfokussierung.**

Grawe (2000) beschreibt die Psychotherapie als einen institutionalisierten Rahmen dafür, die Aufmerksamkeit auf sich selbst zurück zu wenden, auf das, was man tut, wie man es tut und warum man es tut. Und aus der Aufmerksamkeit für etwas, was bisher nicht Gegenstand der Aufmerksamkeit war, könne neues Bewusstsein entstehen.

Im Rahmen der die Intervention vorbereitenden Problemanalyse und bei der Interventionsdurchführung, z.B. in Form von Selbstbeobachtungsaufgaben, lerne der Patient, sein eigenes Erleben und Verhalten unter neuen Gesichtspunkten zu betrachten. In dem Bemühen, sein Verhalten zu verändern, gewinne er neue Einsichten über sich selbst. Grawe (2000, S. 78) führt weiter aus, dass schliesslich all diese Interventionen ja darauf ausgerichtet seien, dass Volitions- und Handlungskontrollprozesse verändert werden sollen, die bisher weitgehend automatisiert abgelaufen sind. Zu diesen automatisierten Prozessen gehören auch die das Verhalten begleitenden, interpretierenden und steuernden Kognitionen. Die Rückwendung der Aufmerksamkeit auf diese realisierungsorientierten Prozesse würde ein neues Bewusstsein sein.

Auch Backhausen und Thommen (2004) beschreiben, dass der Kern der Beratung darin bestehe, Anregungen für die Veränderung von Wirklichkeitskonstruktionen zu geben und dass dies durch die Änderung der Aufmerksamkeitsfokussierung gelänge. Sie beschreiben die Selektion von Daten und Bewertungen als Aufmerksamkeit fokussierende Massnahmen (vgl. S. 26, Ziff. 3.6). Es gehe darum, die bisherigen Konstruktionen und Bedeutungsgebungen zu „stören“ und anderes „in den Blick“ kommen zu lassen.

Für die verschiedenen Techniken oder das methodische Vorgehen gibt es in den jeweiligen Coaching-Konzepten, die oft mehrere therapeutische Schulen, systemische oder konstruktivistische Modelle integriert haben, unterschiedliche Bezeichnungen für ähnliche Absichten. Für den Aspekt, in dem es um die Veränderung der Wahrnehmung geht, das Herausarbeiten von Unterschieden und um Dissoziationen, dürfte auch der Begriff der ‚Aufmerksamkeitsfokussierung‘ treffend sein.

Betrachtet man noch einmal die sechs verschiedenen Coaching-Prozesse kann festgestellt werden:

Beratungsfall mit Gunther Schmidt

Der Coach hat die Aufmerksamkeit des Klienten - weg von der diffusen komplexen Problemsicht - auf bisherige Lösungsstrategien gelenkt, dessen „lobenswerte Opferrolle“ vor Augen geführt und über die Arbeit mit Assoziationen und dem inneren Team ein starkes emotionales Erleben erzeugt und die Erkenntnis, dass es so nicht mehr weitergehen kann. So fand durch die oben beschriebene „Störung“ und über die „Utilisation“ seiner Ressourcen und deren Umwertung eine Aufmerksamkeitsveränderung statt.

Beratungsfall mit Astrid Schreyögg

Hier gelang es dem Coach sehr schnell, über den imaginären Rollentausch die Sicht der Klientin weg von einer eingeschränkten Wahrnehmung auf die Bedürfnisse und Sichtweisen der anderen zu lenken. Es fand also auch hier eine Fokussierung auf unterschiedliche Perspektiven statt. Die Selbstbetrachtung der eigenen Person aus den Augen des Chefs bewirkte ein intensives emotionales Erleben und es entwickelten sich ein neues Bewusstsein und die Motivation, etwas bei sich und an der Situation zu verändern.

Beratungsfall mit Maja Storch

Über die Arbeit mit Bildern und Assoziationen wurde von vornherein die Aufmerksamkeit der Klientin auf ihre Bedürfnisse gelenkt. Die Arbeit mit dem Körper zur kreativen Umsetzung des erarbeiteten Lebens-Leitsatzes war eine körperorientierte Fokussierung der Aufmerksamkeit auf emotionales Erleben und wurde durch das schrittweise Vorgehen unterstützt. Die Klientin spürte in sich hinein und entdeckte Ressourcen, die vorher nicht in ihrem Bewusstsein waren. Und sie entdeckte, wie sie diese einsetzen könnte.

Beratungsfall mit Rudolf Wimmer

Die Selektion von Informationen und deren Verknüpfungen und Bewertungen aus verschiedenen Perspektiven verschafften dem Klienten einen Überblick über alle abzuwägenden Aspekte. Das Diffuse wurde geordnet und bewertet. Die dann folgende Konfrontation mit den unterschiedlichen Interessenslagen führte zur Fokussierung auf die eigentlichen Konflikte und aus diesem Erkennen heraus konnte der Coach die Handlungsmöglichkeiten, welche dem Klienten aufgrund seiner Rolle gegeben waren, gut platzieren.

Beratungsfall mit Bernd Schmid

Hier lenkte der Coach die Aufmerksamkeit der Klientin weg von der Vergangenheit zu den heutigen Lebensthemen und versuchte mit leichten und lebendigen Bildern eine emotionale

le Distanz zu schaffen und die Ernsthaftigkeit zu nehmen. Er erreichte eine Irritation und zeigte der Klientin mit humorvollen und ermutigenden Aufforderungen neue Perspektiven auf.

Beratungsfall mit Sonja Radatz

Die Unterscheidung der Auftragnehmer- und Auftraggeberpositionen und deren Zielvorstellungen führten sehr schnell zur Infragestellung des bisherigen Selbstverständnisses und der damit einhergehenden Selbstbeschreibung der Klientin. Dies geschah durch nonverbale Gestik in Form von ‚abwägenden Händen‘, Spiegelung und hypothetischen Fragen. Es sind Wirkfaktoren, die der Fokussierung dienen. Die Klientin konnte dadurch ihr eigentliches Dilemma erkennen und erhielt über hypothetische Fragen Angebote vom Coach für neue Handlungsmöglichkeiten.

In allen Fällen wurde folglich über die Selektion bestimmter Wahrnehmungen und die Klärung, zu welchen Deutungs- und Handlungsmustern diese Konstruktionen bisher führten, eine beabsichtigte „Störung“ erreicht. Die Selektionen, die Aufmerksamkeitslenkung hierauf und das Aufzeigen anderer Perspektiven bewirkten eine Veränderung der Kognitionen. Es handelt sich genau um das Prinzip, welches Grawe (2000) „Prozessuale Aktivierung“ nennt.

6.3 Fazit zu den Fragestellungen

Wie bewirkt Coaching Veränderungen von Kognitionen bei Klienten?

Nach den vorangegangenen Ausführungen kann gesagt werden, Coaching bewirkt Veränderungen, wenn es gelingt, die emotionalen und kognitiven Wahrnehmungen zu ändern. Dies wird ermöglicht, wenn bisherige Deutungs- und Handlungskonstrukte infrage gestellt, irritiert oder gestört und gleichzeitig neue Perspektiven aufgezeigt werden können.

Hierdurch erfolgte der entscheidende Sprung der Klienten über den Rubikon. Dieses ‚Irritieren‘ und ‚Stören‘ gelang den Coachs mit dem Einsatz eines vielfältigen Repertoires. Der Methodenmix und das fast spielerische Beherrschen der Methoden, gekonnt im richtigen Moment eingesetzt, führte in allen Fällen in erstaunlich kurzer Zeit zu Veränderungen. Die Coachs unterstützten also mit geeigneten Interventionen den Klärungs- und Abwägungsprozess und lenkten die Aufmerksamkeit auf das, was in zielführender Weise Gegenstand der Beratung sein sollte. Gleichzeitig musste in diese Aufmerksamkeitsfokussierung, in die

prozessuale Aktivierung, die Selektion motivational stark besetzter Ressourcen einbezogen werden, damit ein lösungsorientiertes Vorgehen möglich wurde.

Werden damit auch veränderte Haltungen und verändertes Verhalten erzielt?

Kognitive und emotionale Veränderungen führen, auch wenn die Entscheidung vom ‚Wählen‘ zum ‚Wollen‘ bereits getroffen und der Rubikon überschritten ist, nur dann zu verändertem Verhalten, wenn die Realisierung der neuen Intentionen als möglich angesehen wird. Die Handlungsrealisierung erfolgt am ehesten, wenn die eigenen Ressourcen hoch eingeschätzt werden. Dies hat Einfluss auf die Volitionsstärke und darauf, ob konkurrierende Intentionen die neuen Kognitionen wieder überlagern können. Ein wirkungsvolles Coaching muss daher über den Klärungsprozess links vom Rubikon hinaus das Probehandeln, die präaktionale Vorbereitung, so weit mit einbeziehen, wie es für die Handlungsrealisierung sinnvoll und erforderlich ist. Da ein Coaching-Prozess üblicherweise aus mehreren Sitzungen besteht, gibt es in der Regel – anders als in den hier untersuchten Fällen – mehr Möglichkeiten, die Klientin beim Transfer und Probehandeln zu unterstützen und auftretende Unsicherheiten in den Sitzungen zu besprechen.

6.4 Kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen

Im Fazit zu den Fragestellungen wird deutlich, dass es nicht möglich ist, eine abschließende Antwort zu geben. Die Aufmerksamkeitsfokussierung oder auch prozessuale Aktivierung kann nur dann erreicht werden, wenn andere bereits erwähnte Wirkfaktoren wie beispielsweise ‚Vertrauen in die Kompetenz der Coaches‘, ‚Wertschätzung‘, ‚Empathie‘, ‚kognitive Fähigkeiten des Klienten‘ ebenfalls gegeben sind.

Über die hier untersuchten Wirkprinzipien von Grawe und den Rubikon-Prozess hinaus findet man in der Coaching-Fachliteratur eine Vielzahl von Kontext-, Prozess- und Klientenbedingungen, die zu einem wirkungsvollen Coaching beitragen. Viele dieser Bedingungen konnten unter den gegebenen Umständen nicht erfüllt und auch nicht untersucht werden. Dennoch ist in den untersuchten Beratungsfällen eindrücklich, dass innerhalb eines einzigen Settings tiefgreifende Erkenntnisse bei den Klienten und darauf beruhende emotionale und kognitive Veränderungen möglich waren.

In allen Beratungen konnte beobachtet werden, dass die Coachs es verstanden, unter den gegebenen Kontextbedingungen ihre Methoden gezielt und mit Intuition einzusetzen.

Es stellt sich die Frage, ob kognitive Veränderungen, die mit emotionalem und somatischem Erleben einhergehen oder unterstützt durch diese hervorgerufen werden, wirkungsvoller sind, als jene, die nur auf kognitiver Ebene bearbeitet werden. Die Vermutung geht dahin, dass dies von den individuellen Bedürfnissen der Klienten und von der Fragestellung der Klienten und ihren Kontextbedingungen abhängt. Aber diese Frage müsste in weitergehenden Studien untersucht werden.

Der Erfolg der Beratungen wurde sicher auch unterstützt durch die Bereitschaft und Kompetenz der jeweiligen Klienten. Die Coachs konnten bei manchen Interventionen voraussetzen, dass die Klienten wussten, worauf es ankam und so konnte der Prozess schneller ‚befördert‘ werden.

Interessant ist noch, dass es zwar abhängig von spezifischen Coaching-Konzepten sehr unterschiedliche Methoden gibt, diese aber die gleichen Absichten verfolgen: Der Klärungs- und Abwägungsprozess soll durch stören, fokussieren oder infrage stellen die Wahrnehmungsfähigkeit der Klienten verändern. Dies lässt den Schluss zu, dass ein Erfolg in erster Linie nicht auf das spezifische Konzept zurückgeführt werden muss, sondern eher auf einen gekonnten und flexiblen Einsatz vielfältiger Methoden.

Hier wird aufgrund der Beobachtungen vermutet, dass es auch darauf ankommt, dass die Konzepte, und wie sie angewendet werden, den Persönlichkeiten der Coachs entsprechen müssen. Glaubwürdigkeit und Authentizität sind erst möglich, wenn der Coach die Technik beherrscht und diese zu ihm passt. Auffällig war bei den sechs Live-Beratungen, wie sehr die Art und Weise des Vorgehens den Persönlichkeiten der Coachs entsprach. Es ist nicht vorstellbar, dass ein Rudolf Wimmer das Embodiment von Maja Storch durchführt. Jeder Coach würde die Interventionen des anderen nur rein technisch übernehmen können und ihnen eine andere persönliche Note geben. Von Interesse wäre daher auch die Frage, wie weit diese Beratungen und ihr Verlauf reproduzierbar wären.

Offensichtlich wird: Die gewonnenen Erkenntnisse führen zu immer weiteren Fragestellungen, die Gegenstand neuer Untersuchungen sein könnten. Vermutlich werden künftige, neue oder bestätigende Erkenntnisse aus weiteren Untersuchungen immer nur einzelne Bausteine sein, um mehr über die Bedingungen eines wirkungsvollen Coachings zu erfahren.

Diese Arbeit führte zu der Erkenntnis, dass die Aufmerksamkeitsfokussierung in Verbindung mit der Ressourcenaktivierung von wesentlicher Bedeutung für ein wirkungsvolles

Coaching ist und dass das Coaching umso wirkungsvoller ist, je mehr Prozess-Schritte des Rubikon-Prozesses einbezogen werden.

Wie unter Kapitel 3.2.3 bereits erwähnt, hatte Künzli (2006) aus vielen bisher vorliegenden Studien geschlossen, dass Coaching vor allem klärungs- und nicht verhaltensorientiert arbeitet. Interessant wäre daher, diesen Aspekt genauer zu untersuchen. In den hier untersuchten Beratungen überwog ebenfalls die Klärungsarbeit, dennoch gingen die Prozesse immerhin so weit, dass auf die präaktionale Vorbereitung, auf eine Verankerung der Erkenntnisse und einen möglichen Transfer explizit geachtet wurde.

6.5 Methodenkritik

Die Ausgangssituation für diese empirische Arbeit war, dass im Rahmen eines Seminars sechs prominente Coachs bereit waren, sich bei Live-Beratungen filmen zu lassen und hierbei ihre konzeptionellen Methoden zu demonstrieren.

Es bot sich daher an, Videoanalysen zu dem Thema „Wirkungsvolles Coaching“ durchzuführen und dabei waren viele Untersuchungsinhalte denkbar: Einzelfallanalysen über Ratinginventare, Analysen zu nonverbaler Kommunikation in der Beratung, Verhaltensbeobachtungen mit allen möglichen Fragestellungen oder auch der Vergleich der unterschiedlichen Coaching-Konzepte und vieles mehr. Die Verfasserin entschied sich, die Videoaufzeichnungen in erster Linie verbal auszuwerten und zu transkribieren und sie darüber hinaus als Kontrollmedium zu nutzen. Der Fokus sollte auf die Live-Beratung gerichtet werden. Die Rückmeldungen aller Beteiligten mit Einschätzungen über wahrgenommene Wirkungen und Wirkfaktoren sollten die Daten für die qualitative Inhaltsanalyse liefern.

In dieser Arbeit werden folglich sechs Einzelfälle beschrieben und analysiert. Eine Einzelfallstudie zielt als wissenschaftliche Methode zum Einen auf das Einzigartige und Individuelle und hat darüber hinaus das Ziel, im interpretierenden Paradigma typische Handlungsmuster zu identifizieren. In diesen Handlungsmustern wiederum manifestieren sich generelle Strukturen (Lamnek, 1995). Durch das einheitliche Vorgehen bei der Analyse der sechs Fälle und den Vergleich der Ergebnisse ist die Generalisierung der gewonnenen Erkenntnisse umso mehr vertretbar.

Die Daten wurden über einen Zeitraum von sieben Monaten erhoben und erst im Verlaufe dieser Zeit war abzusehen, dass es sich um hochinteressante Beratungssequenzen handelte

und trotz erheblicher Unterschiede in den Fällen und den Methoden über alle sechs Beratungen ein einheitliches Vorgehen in der Untersuchung möglich war.

Die Kontextbedingungen für die Beratungen waren besondere, zum Teil gab es erschwere, zum Teil erleichternde Bedingungen, die jedenfalls üblicherweise nicht im Coaching vorzufinden sind: Prominente erfahrene Coaches, in der Beratung kompetente Klienten, Beobachtung durch ein Plenum und eine einmalige Beratungssequenz ohne Fortsetzungsmöglichkeiten. Insofern geben die Untersuchungsergebnisse zwar interessante neue Aufschlüsse darüber, was wirkungsvolles Coaching ausmacht. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern wertvolle Hinweise, auf welche Aspekte im Coaching zu achten wäre und um welche Qualitätskriterien ein Coaching-Prozess erweitert werden könnte. Aber es werden auch neue Fragen für weiterführende Untersuchungen unter anderen Kontextbedingungen angeregt.

Die unter Ziffer 6.4 aufgeworfenen Fragen könnten gezielt und mit anderen Formen der qualitativen Sozialforschung untersucht werden. Von Interesse wäre auch eine Post-Untersuchung nach einem angemessenen Zeitraum, um den Erfolg der Beratungen im Hinblick auf die angestrebten Ziele und die Prozess-Qualität überprüfen zu können.

Es war interessant, Theorien und Modelle aus der Psychotherapieforschung auf Coaching-Prozesse zu übertragen und dabei festzustellen, dass es für ähnliche oder gleiche Konstrukte oft nur andere Bezeichnungen oder Herleitungen gibt. Auch in dieser Hinsicht wären weitere Untersuchungen denkbar, die sich mit der Übertragung von Erkenntnissen aus der Psychotherapie auf Coaching-Prozesse befassen und diese empirisch überprüfen könnten.

7. Abstract

Inhalt dieser empirischen Arbeit ist die Frage danach, was wirkungsvolles Coaching ausmacht und zwar konkretisiert in folgende Kernfragen: ‚Wie bewirkt Coaching Veränderungen von Kognitionen bei Klienten?‘ Und: ‚Werden damit auch veränderte Haltungen und verändertes Verhalten erzielt?‘.

Die Untersuchung erfolgte im Rahmen eines Kursangebotes des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich, in dem erstmalig sechs prominente Coaches Schulungen für fortgeschrittene Coaches gaben. In jeder Sequenz gab es Live-Beratungen, die zu Auswertungszwecken aufgezeichnet wurden. Zusätzlich wurden in unmittelbar anschliessenden Interviews die Eindrücke, Erlebnisse und Beobachtungen seitens der Coaches, der Klientinnen und Klienten und des Plenums eingeholt. Die Rückmeldungen mit Einschätzungen über wahrgenommene Wirkungen und Wirkfaktoren lieferten die Daten für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

Theoretische Grundlagen für die Analyse der ausgewerteten Daten bildeten die bisherigen Erkenntnisse aus der Wirksamkeitsforschung zum Coaching, das Konzept der vier Wirkprinzipien nach Grawe, Erkenntnisse der Neurowissenschaften über Wahrnehmung und Lernen und letztlich das erweiterte Rubikonmodell nach Gollwitzer und Heckhausen.

Diese Arbeit führte zu der Erkenntnis, dass die Aufmerksamkeitsfokussierung in Verbindung mit der Ressourcenaktivierung von wesentlicher Bedeutung für ein wirkungsvolles Coaching ist und dass das Coaching umso wirkungsvoller ist, je mehr Prozess-Schritte des Rubikon-Prozesses einbezogen werden.

Coaching bewirkt Veränderungen, wenn bisherige Deutungs- und Handlungskonstrukte infrage gestellt, irritiert oder gestört und gleichzeitig neue Perspektiven aufgezeigt werden können. Hierzu gehört der gekonnte Einsatz eines vielfältigen Methodenrepertoires.

Es ist nicht möglich, die Fragen umfassend und abschliessend zu beantworten. Das Gelingen einer Aufmerksamkeitsfokussierung und einer Ressourcenaktivierung ist abgesehen von den erkannten Bedingungen noch von weiteren Kontextbedingungen und vieler sich wechselseitig bedingender Wirkfaktoren wie beispielsweise ‚Vertrauen in die Kompetenz der Coaches‘, ‚Wertschätzung‘, ‚Empathie‘ und ‚kognitive Fähigkeiten des Klienten‘ abhängig.

7. Literaturverzeichnis

Alexander, F. (1950). *Psychosomatic medicine. Its principles and application*. London: Allen & Unwin.

Alexander, F., French, T. M. (1946). *Psychosomatic therapy. Principles and Applications*. New York: Wiley.

Backhausen, W., Thommen, J-P. (2004). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Baumann, U., Reinicker-Hecht, C. (1992). Methodik der klinisch-psychologischen Interventionsforschung. In M. Perrez & U. Baumann (Hrsg.), *Lehrbuch Klinische Psychologie. Band 2: Intervention* (S. 64-79). Bern: Verlag Hans Huber.

Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching*. Diplomarbeit. Institut für Psychologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Böning, U. (1994). Ist Coaching eine Modeerscheinung? In L.M. Hofman & E. Regnet (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte*. (S. 171-185). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Bortz, J., Döring, N.(2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (3. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.

Damasio, A. (2001). *Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins*. München: List.

Donabedian, A. (1982). Explorations of Quality – Assessment and Monitoring. Vol. 2: *The Criteria and Standards of Quality*. Ann Arbor: Health Adm. Press.

Erickson, M. H. (1980). *The nature of hypnosis and suggestion*. New York: Irvington.

Fassnacht, G. (1995). *Systematische Verhaltensbeobachtung*. (2. überarb. Aufl.). München: Reinhardt.

Fish, J. M. (1973). *Placebo Therapy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gläser, J., Laudel, G.(2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: GWV Fachverlag.

- Gollwitzer, P.M.** (1987). Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität: Unstillbare Zielintentionen. In H. Heckhausen et al. (Hrsg.). *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften* (S. 176-189). Berlin: Springer.
- Grawe, K.** (2000). *Psychologische Therapie*. (2. korrigierte Aufl.). Göttingen: Hogrefe
- Grawe, K. et al.** (1994). *Psychotherapie im Wandel – Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- Greenberg, L.S., Rice, L. & Elliot, R.** (1993). *Facilitating emotional change: The moment to moment process*. New York: Guilford.
- Häcker, Hartmut O., Stapf, Kurt-H.** (Hrsg.). (2004). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. (14. vollst. überarb. und erw. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber
- Hain, P.** (2001). *Das Geheimnis therapeutischer Wirkung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Heckhausen, H.** (1987a). Wünschen – Wählen – Wollen. In H. Heckhausen et al. (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. (S. 176-189). Berlin: Springer.
- Heckhausen, H.** (1987b). Perspektiven einer Psychologie des Wollens. In H. Heckhausen et al. (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften* (S. 176-189). Berlin: Springer.
- Heckhausen, H. et al.** (Hrsg.). (1987). *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Hess, T., Roth, W. L.** (2001). *Professionelles Coaching*. Heidelberg und Kröning: Asanger Verlag
- Jansen, A. et al.** (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzelcoaching*. Kröning: Ansanger Verlag.
- Kilburg, R. R.** (2001). Facilitating intervention adherence in Executive Coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53 (4) 251-267.
- Koch, Manuela** (2005). *Wirkfaktoren und Wirkmechanismen: Übersichtsarbeit*. 2. Studienarbeit. Hochschule für Angewandte Psychologie Zürich

- Krause, F., Storch, M.** (2005). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM*. (3. korrigierte Aufl.) Bern: Huber.
- Künzli, Hansjörg** (2006). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Handbuch angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. (S. 280-294). Heidelberg: Springer.
- Kuhl, J.** (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Heidelberg: Springer
- Kuhl, J., Beckmann, J.** (1994). *Volition and personality: Action versus stateorientation*. Seattle: Hogrefe & Huber
- Lamnek, S.** (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken*. (3. korrigierte Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lippmann, E. (Hrsg.). (2006).** *Coaching. Handbuch angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer.
- Looss, W.** (1997). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. (4. völlig überarb. Aufl.). Landberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Looss, W.** (1999). Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In G. Fatzer (Hrsg.). *Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung*. (S. 105-177). Köln: Ed. Humanistische Psychologie.
- Looss, W. & Rauen, C.** (2002). Einzel-Coaching – das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. überarb. und erw. Auflage). (S. 115-142). Göttingen: Hogrefe.
- Mayring, Philipp.** (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse*. (8. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.,
- Mayring, Philipp.** (2002). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp., Gläser-Zukida, M.** (Hrsg.). (2005). *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Meyers Lexikon online.** (2006). *Meyers-Meyers Lexikon online*. Available: http://lexikon.meyers.de/meyers/Meyers-Meyers_Lexikon_online.
- Migge, B.** (2005). *Handbuch Coaching und Beratung*. Weinheim: Beltz

- Möller, Heidi.** (2003). *Was ist gute Supervision?: Grundlagen – Merkmale – Methoden.* (2. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Orlinsky, D. E., Grawe, K.; Parks, B. (1994).** Process and Outcome in Psychotherapy – noch einmal. In A. E. Bergin & S. L. Garfield (Eds.), *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change.* New York: Wiley.
- Pallasch, W., Petersen, R. (2005).** *Coaching. Ausbildungs- und Trainingskonzeption zum Coach in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern.* Weinheim: Juventa.
- Perrez, M. (1991).** Behandlung und Therapie (Psychotherapie): Systematik und allgemeine Aspekte. In M. Perrez & U. Baumann (Hrsg.). *Lehrbuch Klinische Psychologie. Band 2: Interventionen.* (S. 99-116). Bern: Huber
- Power, W. T. (1973).** *Behavior: the control of perception.* New York: Aldine.
- Rauen, C. (1999).** *Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich.* Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Rauen, C. (2001).** Coaching als Personalentwicklungsinstrument. *Wirtschaftspsychologie 1*, 16 – 25.
- Rauen, C. (2002a).** Der Ablauf eines Coaching-Prozesses. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching.* (2. überarb. und erw. Auflage). (S. 233-249). Göttingen: Hogrefe.
- Radatz, S. (2006).** *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen.* (4. Aufl.). Wien: Institut für systemisches Coaching und Training.
- Riedel, J. (2003).** *Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Rogers, C. R. (1996).** *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie.* Frankfurt a.M.: Fischer.
- Roth, G. (1996).** *Das Gehirn und sein Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Roth, W.L. et al. (1995).** Coaching – Reflexionen und empirische Daten zu einem neuen Personalentwicklungsinstrument. In F.W. Wilker (Hrsg.). *Supervision und Coaching: aus der Praxis für die Praxis.* (S. 201-221). Bonn: Dt. Psychologen-Verlag.
- Schmid, B. (2006).** *Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung.* (2. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP

Schmidt, G. (2004). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*. Heidelberg: Carl Auer.

Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. (6. überarb. und erweiterte Auflage). Frankfurt/M.: Campus.

Shulman, Bernhard H. (1996). Adlerian Psychotherapy. In R.J. Corsini und A. J. Auerbach (Hrsg.), *Concise Encyclopedia of psychology*, 2nd ed. (S. 15-17). New York: Wiley.

Storch, M. et al. (2006). *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. Bern: Huber

Thoele, I. (2004). *Qualitätskriterien für erfolgreiches Coaching. Grundlagen und Perspektiven für professionelle Standards in Coachingprozessen*. Düsseldorf: VDM-Verlag Dr. Müller.

Wissemann, M. (2006). *Wirksames Coaching. Eine Anleitung*. Bern: Huber

Anhang A

Tabellarische Darstellung der Auswertungen auf Basis der Interviews

(Hinweis: unter den induktiven Kategorien wird in Klammern angegeben, von welcher Seite die Aussage kommt, sowie die Häufigkeit der Nennungen im Plenum, = N)

Fall	Deduktive Kategorien	Induktive Kategorien
Gunther Schmidt	Bewertung der Beratung	Gelungene Beratung: Skalenwert 8 (Coach), 10 (Klient), 8 – 10 (Plenum)
	Veränderung bei/m Klient/in	Andere Art der Perspektive (Coach, Plenum 3N) Sicht über bisherige Lösungen und Handlungen erkannt (Coach, Plenum 8N) Neues Gefühl, neue Einsichten (Klient, Plenum 10N) Neue Dimension durch Körperhaltung und Bewegung (Klient) Wieder Zugang zu seinen Kompetenzen/Ressourcen gefunden (Plenum 6N) Grundbefindlichkeit und Ausstrahlung (Plenum 3N) Biografisch bedeutsame Selbsterkenntnis (Plenum 1N)
	Hilfreiche, wirksame Interventionen/Methoden	Rückmeldebeziehung (beide + Plenum 4N) Wertschätzung (beide + Plenum 4N) Reduktion der Komplexität (Coach) Rundreise (Coach) Metaebene/Drehbuch, von aussen schauen (Beide) Umwertung bisheriger Lösungsstrategien (Coach, Plenum 5N) Ressourcenorientierung (Coach, Plenum 1N) Würdigung (Coach, Plenum 2N) Empathie, Pacing (Beide + Plenum 6N) Metaphorische Umschreibung des Kontextes (Coach + Plenum 6N) Arbeit mit Bildern und Symbolen (Coach + Plenum 3N) Zeit genommen (Klient, Plenum 3N) Verständnis (Klient) Zielklärung (Klient, Plenum 3N) Assoziationen zur Rückenthematik (Klient) Bewegungsmöglichkeit (Klient, Plenum 2N) Viel Spielraum gehabt (Klient) Coach hat schwere Momente erkannt und angemessen gehandelt (Klient) Einbezug des inneren Teams (Plenum 7N) Guter Mix zw. kognitiver und emotional körperlicher Arbeit (Plenum 6N) Humorvolle Überhöhungen mit guter Rückkoppelung (Plenum 2N) Verankerung im Alltag (Plenum 3N) Transparenz (Plenum 3N) Einbezug des Raumes Plenum 4N)

Fall	Deduktive Kategorien	Induktive Kategorien
	Erschwerende Bedingungen	keine
	Erwartungen vor dem Gespräch	Hinterher etwas in der Hand haben, um mit der Situation umgehen zu können (Klient)
	Transfer möglich?	Übersetzungshilfe bekommen (Klient) Kann Erfahrung konkret mitnehmen (Klient) Bewegung, Haltung als Ritual (Klient)
Astrid Schreyögg	Bewertung der Beratung	Gelungene Beratung: Skalenwert 9 (beide), 7 – 10 (Plenum)
	Veränderung bei/m Klient/in	Verantwortung nicht nur beim Chef (beide + Plenum 7N) Eigenen Handlungswillen/Motivation entdeckt (beide + Plenum 10N) Klargemacht, was sie wirklich will (Coach) Neue Handlungsmöglichkeiten entdeckt (Klientin) Gemerkt, dass sie vorher nicht ‚drin‘ war (Klientin) Gemerkt, dass sie Chef ausgegrenzt hatte (Klientin, Plenum 1N) Besseres Verständnis für Zusammenhänge/Problematik (Plenum 7N)
	Hilfreiche, wirksame Interventionen/Methoden	Imaginativer Rollentausch (beide + Plenum 15N) Methodische Konkretisierung (Coach+ Plenum 5N) Zeit zum Reflektieren (Plenum 1N) Klare Sprache des Coach (Plenum 1N) Wertschätzung (Plenum 1N)
	Erschwerende Bedingungen	Wenig Pacing (Plenum 1N)
	Erwartungen vor dem Gespräch	Dass ich für mich einen Weg finde (Klientin)
	Transfer möglich?	Sieht Möglichkeit, welchen Weg sie jetzt weiter geht (Klientin) Sie wird was unternehmen (Coach) Konnte sich imaginativ sehr deutlich vorstellen, wie sie das machen kann (Coach)

Fall	Deduktive Kategorien	Induktive Kategorien
Maja Storch	Bewertung der Beratung	Gelungene Beratung: Skalenwert 9 (beide), 7,5 – 10 Plenum
	Veränderung bei/m Klient/in	Eine Aufrichtung ist erfolgt (Coach + Plenum 4N) Beruhigung und Stressreduktion ist eingetreten (Coach) Gute Gefühle ausgelöst auch angesichts Belastungssituation (Coach) Raum nehmen können (Klientin + Plenum 1N) Wiegen im Becken, da sitzt meine Kraft (Klientin) Mein Repertoire erweitert (Klientin) Körper und Stimmung haben Übereinstimmung gefunden (Klientin + Plenum 1N) Wachsen des Vertrauens in die Kraft und eigene Ressourcen (Klientin + Plenum 7N) Ausstrahlung (Plenum 6N) Übereinstimmung Körper und Ziel (Plenum 3N)
	Hilfreiche, wirksame Interventionen/Methoden	Zeit gelassen (beide) Ziel in Etappen aufgeteilt (Coach + Plenum 5N) Doppeln, Mitgehen (beide + Plenum 6N) Körperhaltungen und –reaktionen aufgenommen (Coach + Plenum 4N) Geburtshilfe geleistet (beide + Plenum 1N) Raum, den sie brauchte respektiert (Coach) Unterstützung und Energie hat getragen (Klientin) Arbeit mit Metaphern (Plenum 2N) Wiederholen von Erarbeitetem (Plenum 6N) Sauberes Nachfragen auf Passung (Plenum 5N) Transparenz (Plenum 1N) Raum nutzen (Plenum 1N) Ermutigung (Plenum 1N) Bezug zu Situation im Alltag genutzt (Plenum 1N) Protokoll für wiederholte Anwendungen (Plenum 1N)
	Erschwerende Bedingungen	Mich so zeigen am Anfang hat etwas gekostet (Klientin) Exponieren vor der Gruppe (Plenum 1N)
	Erwartungen vor dem Gespräch	Neugier in die Zukunft, auf neue Erfahrung (Klientin) Anspannung, ob mir das gelingt (Klientin)
	Transfer möglich?	Erfahrung ist einverleibt (Klientin) Repertoire wurde erweitert (Klientin) Körpererfahrungen lassen sich (ab)rufen (Klientin) Spüre ganz stark, ich habe es im Unterleib (Klientin)

Fall	Deduktive Kategorien	Induktive Kategorien
Rudolf Wimmer	Bewertung der Beratung	Einigermassen gelungen, Skala 6 bis 7 (Coach) Skala 10 (Klient) 6 – 9 (Plenum)
	Veränderung bei/m Klient/in	Sensibilität für Notwendigkeit des Prozesses ist entstanden (Coach + Plenum 2N) Sieht Bipolarität (Coach + Plenum 2N) Geht mit mehr Verantwortung in diesen Prozess (Coach) Sieht deutlich Facetten der Unternehmens-Situation (Coach + Plenum 4N) Hat Klarheit für die nächsten Schritte (Klient + Plenum 7N) Spüre entsprechende Motivation für mich, und mich einzusetzen (Klient) Hat Zugang zu blinden Flecken (Plenum 1N) Er wurde sichtbar innerlich beweglicher und äusserlich gelassener (Plenum 1N)
	Hilfreiche, wirksame Interventionen/Methoden	Getestet, wie er auf Konfrontationen reagiert: wo Abwehr, wo Nachdenklichkeit? (Coach) An Stellen, wo er nachdenklicher wurde, haben wir gearbeitet (Coach + Plenum 3N) Auf Bilder, Gefühle geachtet, wo er nicht genau hinschaut (Coach + Plenum 4N) Diskussion zum Thema Sicherheit, Risikominimierung (Klient + Plenum 1N) Anregungen mit der Teststrecke (Klient + Plenum 2N) Geholfen hat die Abwechslung zwischen systemischer Fokussierung (woran merke ich es...) und Metaebene: welche Fragen sollten wir noch behandeln... (Klient + Plenum 7N) Klärung der Rollen (Plenum 1N) Verifizierung von Interessen (Plenum 1N) Aktiv Zuhören (Plenum 3N) Hypothesenbildung (Plenum 3N)
	Erschwerende Bedingungen	Klient tut sich schwer, etwas von jemand anderem anzunehmen (Coach) Coach und Coachee wirkten müde (Plenum 1N) Diffuse Ausgangslage (Plenum 1N)
	Erwartungen vor dem Gespräch	Wollte mehr Klarheit und ein bisschen Auslegeordnung, hatte Vertrauen und Erwartung, dass ich vorwärts komme (Klient)
	Transfer möglich?	Eins zu eins (Klient) Klarheit für die nächsten Schritte (Klient)

Fall	Deduktive Kategorien	Induktive Kategorien
Bernd Schmid	Bewertung der Beratung	Gelungene Beratung, Skalenwert 8 (beide) 4,5 – 9 (Plenum)
	Veränderung bei/m Klient/in	Bewegung in einem essentiellen Punkt (Coach + Plenum 3N) Hat neue Bilder bekommen (Klientin + Plenum 5N) Hat eine neue Aufgabe zu diesem Thema gefunden (Klientin + Plenum 7N) Nicht wahrnehmbar (Plenum 1N) Wurde irritiert (Plenum 1N)
	Hilfreiche, wirksame Interventionen/Methoden	Kraft und Aufmerksamkeit in eine andere Richtung gelenkt (Coach + Plenum 1N) Abstand zu nostalgisch besetzten Bildern geschaffen (Coach + Plenum 11N) Dramatik herausgenommen mit Humor (beide) Aufmerksamkeit in heute konkrete Lebensbedingungen lenken (Coach + Plenum 10N) Würdigung der Ambitionen (Coach) Bestätigung des Selbstideals und Ermutigung (beide + Plenum 4N) Vernetzung mit anderen emotionalen Perspektiven (Coach) Akzeptanz/Autorität durch Würdigung schaffen (Coach) Metaphorische Miniatur für Entwicklungsweg angeboten (beide + Plenum 4N) Autorität benutzt (beide) Transparente Führung (Klientin + Plenum 3N) Einbezug des sozialen Rahmens (Klientin) Irritationen schafften neue Erkenntnisse (Plenum 2N) Nachfragen, Präzisierungen (Plenum 2N) Ruhige Art und Stimme des Beraters (Plenum 1N)
	Erschwerende Bedingungen	Merken, was mach ich jetzt da eigentlich (Klientin) Anwesenheit der Gruppe (Plenum 1N) Bemerkung, der Traum sei eine Konserve (Plenum 1N) Schwierige Aufgabe für Coach, da sehr alter Traum (Plenum 4N)
	Erwartungen vor dem Gespräch	Hoffnung auf neue Zugänge (Klientin) Neugier (Klientin)
	Transfer möglich?	Habe eine Idee, eine neue Aufgabe, anders mit dem Traumbild umzugehen (Klientin) Wirken lassen und dran bleiben (Klientin) Die Gegenkräfte kenne ich noch nicht (Coach)

Fall	Deduktive Kategorien	Induktive Kategorien
Sonja Radatz	Bewertung der Beratung	Coach: keine Gelungene Beratung, Skala 8 – 10 (Klientin) Skala 5 – 10 (Plenum)
	Veränderung bei/m Klient/in	Eingesehen, dass mein Erwartungsdruck zu hoch ist (Klientin) Andere Wahrnehmung in Bezug auf bevorstehende Aufgabe (Klientin + Plenum 5N) Mehr Sicherheit (Klientin) Weniger Druck (Klientin + Plenum 1N) Hat zusätzliche Aspekte über ihre Selbstbeschreibung (Plenum 7N) Ist ruhiger und lockerer geworden (Plenum 2N) Vom Ohnmachtsgefühl zum Handlungsspielraum (Plenum 1N)
	Hilfreiche, wirksame Interventionen/Methoden	Fragen und Spielregeln/ NAVI-Modell (Klientin + Plenum 2N) Unterschiedsbildung über IHR Ziel und DEREN Ziele (Klientin + Plenum 3N) Zirkuläre Fragestellungen (Plenum 6N) Arbeiten mit dem Bild der ‚Platte‘ (Plenum 2N) Imaginäre Gesprächspartner (Plenum 1N) Hypothetische Fragen (Plenum 2N) Ressourcenorientierung (Plenum 1N) Nonverbale Botschaften (Plenum 1N)
	Erschwerende Bedingungen	Keine (Klientin) Ängste der Klientin (Plenum 1N) ‚festgefahrene‘ Haltung der Klientin (Plenum 1N) Auftraggeber der Klientin ist ‚hoch resistente‘ Berufsgruppe (Plenum 1N) Klientin wirkte ‚zugeknöpft‘ (Plenum 1N)
	Erwartungen vor dem Gespräch	Hatte ‚banale‘ Klientenerwartung, dass Coach mir sagt, was ich machen muss (Klientin)
	Transfer möglich?	Eins zu eins umsetzen (Klientin) Habe eben angefangen, das Konzept zu schreiben (Klientin)

Anlage B - 1

Begleitforschung zum Coaching Advanced – Befragung im Rahmen der Diplomarbeit von Marion Jonassen

Einschätzung der Beobachtenden

1. Die Beratung ist (0 = schlecht – 10 = sehr gut) gelaufen.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Warum ? -----

2. Was hat sich aus meiner Sicht bei der Klientin/dem Klient verändert?

3. Faktoren (Interventionen, Methoden, Momente) die aus meiner Sicht für die Klientin/den Klient besonders hilfreich oder wirksam waren?

4. Faktoren, die aus meiner Sicht für die Beratung hinderlich/erschwerend waren?

Anlage B - 2

Begleitforschung zum Coaching Advanced – Befragung im Rahmen der Diplomarbeit von Marion Jonassen

Interviewleitfaden zur Einschätzung der Klientin / des Klienten

1. Die Beratung war (0 = gar nicht – 10 = hoch) wirksam.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Warum ? -----

2. Mit welchen Erwartungen sind Sie in das Gespräch gegangen?

3. Was hat sich aus Ihrer Sicht verändert?

4. Faktoren (Interventionen, Methoden, Momente) die aus Ihrer Sicht besonders hilfreich oder wirksam waren?

5. Faktoren, die aus Ihrer Sicht hinderlich/erschwerend waren?

6. Haben Sie etwas Neues / eine Veränderung erlebt?

7. Wie könnte es hinsichtlich Ihres Anliegens weitergehen? (Transfer / Umsetzung in den Alltag?)

Anlage B - 3

Begleitforschung zum Coaching Advanced – Befragung im Rahmen der Diplomarbeit von Marion Jonassen

Interviewleitfaden zur Einschätzung des Coach

1. Die Beratung war (0 = gar nicht – 10 = hoch) wirksam.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Warum ? -----

2. Was hat sich aus Ihrer Sicht bei der Klientin / dem Klienten verändert?

3. Faktoren (Interventionen, Methoden, Momente) die aus Ihrer Sicht für die Klientin / den Klienten besonders hilfreich oder wirksam waren?

4. Faktoren, die aus Ihrer Sicht für die Beratung hinderlich/erschwerend waren?

Anhang C - 1

Transkription des Beratungsfalles Gunther Schmidt (GS) und Herr R.

Herr R.: Ich bin seit 7 Jahren selbständig und habe sehr gute Jahre hinter mir,, sehr gut vernetzt, im deutschsprachigen Raum tätig, Jetzt hab ich das erste Mal seit Jahren die Situation, dass es zu ruhig ist. Das macht mir zu schaffen, kann nicht damit umgehen. Es gibt auch körperliche Symptome, ich kann nicht schlafen. Obwohl ich so viel gelernt hab, auch über mich, kann nicht damit umgehen. Es stört mich, und auch die Frau und die Kinder, weil ich so unruhig bin. Es hat in den letzten Monaten zugenommen, Rückenprobleme, dabei treib ich regelmässig Sport. Diese Symptome hab ich bisher nicht gekannt. Was sehe ich nicht? Schau ich nicht richtig zu meinen Ressourcen? Habe noch nie so ruhige Wochen gehabt. Dadurch, dass ich es ruhiger habe, bin ich auch mehr gezwungen, mich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

GS: So ruhige Wochen schaffen in Dir Unruhe.

Herr R.: Ganz genau – bin ratlos, trotz auch Intervisionsgesprächen mit Kollegen. Komm eher nicht weiter. Hab so meine Hypothesen, woran könnte es liegen. Bin ratlos, wie ich es anpacken soll. Der Kopf hat etwas, aber der Körper macht einfach etwas anderes.

GS: Dieses Gespräch ist jetzt Mittel zum Zweck. Das wird Dich jetzt nicht wundern, wenn ich Dich jetzt frage: Was sollte dabei rauskommen? Heute und evtl. auch mittelfristig? Was wär denn da dein gewünschtes Ergebnis?

Herr R.: Ich möchte am Ende wissen, wohin der Weg gehen kann. Hat das mit den 7 Jahren etwas zu bedeuten? Ist das ein Zufall? Hat das eine Bedeutung? Wie komm ich aus dem Labyrinth heraus? Ich will wieder Freude haben, im Flow sein. Wie am Anfang meiner Selbständigkeit. Waren das Illusionen?

GS: Was meinst Du mit Illusionen?

Herr R.: Ja, z.B. das ‚Wie nachhaltig kann Coaching sein‘ ?

GS: D.h., Du hast da heute eine andere Perspektive? In der Art, ob es Sinn macht?

Herr R.: Ja, ich frag mich eher, ob es sinnlos ist. Ich bin manchmal ohnmächtig, was kann ich eigentlich bewirken? Was kann meine Rolle sein?

GS: Und da gibt es heute unterm Strich die Perspektive: Ist das sinnlos?

Herr R.: ‚Sinnlos‘ ist zu stark, das Thema ist eher Nachhaltigkeit, Qualität. Schön wär, wenn ich nach der Sequenz mehr darüber wüsste, wie. Habe auch über Akquisition nachgedacht, was ich bis jetzt noch nie machen musste. Habe mich gefragt, warum machst Du das nicht? Und letzte Nacht habe ich geträumt: Ich bin in einem Labyrinth gewesen. Ich bin einen Weg langgegangen und dann an einer Kreuzung gestanden. Und dann war da eine Stimme, die hat gesagt: Welchen Weg soll ich gehen? Dann bin ich einen Weg gegangen und das war nicht gut. Bin wieder zurückgeschlagen worden! Dann bin ich den anderen Weg gegangen und der ist gut gewesen. Jetzt weiss ich zwar, dass es einen gibt, aber ich weiss nicht, wie er heisst.

Anhang C – 1

GS: Und du willst jetzt wissen, wo es lang geht.

Herr R.: Ja genau. Und da ist noch die Frage: Ist das jetzt nur eine Episode und es ist richtig, was ich mache, oder muss ich mich neu orientieren?

GS: Ich verstehe das so: Du hast eigentlich nicht ein Thema oder Ziel, wo Du hin möchtest, sondern es ist eher der Prozess einer Abwägung: Spricht es dafür oder spricht es dafür, aber es ist noch kein klares Ziel? Wir haben also eine Art Zielfindungskooperation?

Theorie: In der problemlösungsorientierten Beratung fragen wir ja immer nach dem Ziel der Beratung und wenn das klar genannt werden kann, sind wir alle schon mal glücklich. Aber bei uns jetzt könnte das Ziel jetzt sein, überhaupt ein Ziel zu finden.

Wenn ich Dir jetzt eine Wunderfrage stellen würde..., wenn Du morgen aufwachst, was müsste passiert sein, dass dein Problem gelöst wäre? Könntest Du mir das sagen?

Herr R.: (langes Überlegen, sucht mit den Händen) Wenn ich das Vertrauen hätte, dass das, was ich jetzt mach, stimmig ist, in der jetzigen Lebensphase.

GS: Meine Hypothese, korrigier mich ruhig: Du hast eigentlich ein klares Eichkriterium, an dem Du ablesen kannst, stimmig oder nicht, aber die Entwürfe, die müssten erstmal noch gemacht werden. Das könnte jetzt heissen, wir entwickeln verschiedene Entwürfe, aber immer mit der Idee, die sind es noch lange nicht, sondern, die müssen dann sehr kritisch von Deinem Eichinstrument geprüft werden: voll daneben oder treffsicher, wunderbar ... Diese Kriterien sind wichtig für Dich.

Gibt es schon etwas in deiner Arbeit zurzeit, nach diesem wichtigen Kriterium, das das schon auslöst? Z. B. „Macht das noch Sinn?“ Oder gibt es etwas, wo Du klar sagen kannst, „Ja, das macht Sinn?“

Herr R.: Ich möchte es eher anders herum beantworten, ich bin erst wieder happy, ich bin wieder ich, wenn ich ein grossflächiges anspruchsvolles Projekt hab, wenn ich was machen kann, was Spass macht. Z. B. ein Auftrag mit Architekturdesign, grosser Veränderung mit Coaching und Teamentwicklung, die ganze Komplexität, für 2 Jahre, dann bin ich wieder in meinem Element.

Aber wenn solche Aufträge nicht kommen und ich Angebote mache, Gespräche führe und man hält mich dann hin... . Das kotzt mich so an. Ich bleib dann trotzdem dran, aber das stresst mich.

GS: Das bringt mich noch auf eine andere Idee. Das könnte ja auch heissen, so wie du das jetzt beschreibst, wenn Du jetzt volle Auftragsbücher hättest, dann würden wir jetzt gar nicht reden. Könnte das heissen, dass ein Teil unserer Arbeit sich auch darauf bezieht, wie Du so ein Projekt an Land ziehen könntest?

Herr R.: Ich hab mir die Frage auch gestellt und bin im Januar da ran gegangen, hab 30 Telefone gemacht, hab mir Listen mit Kunden gemacht, hab telefoniert, hab auch mal gedacht, da könnte sich etwas anbahnen, ich hab mich überwunden und das Proaktive hat ein gutes Gefühl gegeben.

GS: Was schliesst du daraus?

Anhang C – 1

Herr R.: Es hat so 3 Antworten gegeben, der eine Teil hat gesagt, er sei ausgebucht, der eine Teil hat z.Zt. kein Bedarf, vielleicht in einem Jahr, ein Teil schafft mit eigenen Ressourcen, und ein Teil ist grundsätzlich interessiert und bereit, Termine zu machen. Aber es fehlt an etwas Konkretem. Von der Hoffnung allein kann man nicht leben.

GS: Dann kann man also sagen, dass es darum geht: Wie kann man die Wahrscheinlichkeit erhöhen oder so am Ball bleiben, dass das was Konkretes wird. Du hast schon insistiert, proaktiv, aber das gewünschte Ergebnis ist noch nicht da.

Und wenn Du nun 30 Telefonate gehabt hast, und es würde sich schon etwas entwickeln, wo wärst Du dann auf der Skala Deiner gewünschten Entwicklung?

Herr R.: Etwa 8, oder 8,5.

G.S.: Dann müssten wir gar nicht anfangen....Aber das heisst ja, dass das, was Du bisher schon gemacht hast, nicht blöd war, sinnlos war. Du hast schon was gemacht und es ist nicht ausgeschlossen, dass daraus interessante Projekte werden. Wenn die Aufträge kämen, wärst Du schon da, wo Du hin willst. Gleichzeitig hör ich: Na ja.....

Herr R.: Es sind verschiedene Seiten in mir, die ich nicht einordnen kann. Einmal sag ich mir, mach mehr in diese Richtung, dann sag ich mir, Du musst noch eine Ausbildung machen, eine andere Seite sagt, lehn Dich doch einfach zurück, geniess das Leben, andere haben schon einen Herzinfarkt.... Soll ich mich jetzt engagieren, oder nicht?

Das stresst mich, ich weiss nicht, mach ich zuviel, dass ich Rückenweh hab, oder zu wenig?

GS: Du bist verwirrt. .. Mir kommt es so vor, aber korrigier mich, wenn ich da falsch liege. Da sind noch nicht die Impulse gekommen, nach denen Du wüsstest, was Du zu tun hast. Wäre klar: Ich will wieder so interessante Projekte, dann wär das alles nicht so relevant. Eigentlich ist das Ziel schon da, aber es besteht ein Vakuum, weil das blöde Ziel sich noch nicht meldet. Die blöde Nuss. Und in dieses Vakuum werden alle möglichen Projektionen reingepackt.

Herr R.: (nickt) Ich fange sogar an, in der NZZ Stellenanzeigen zu lesen.

GS: Jetzt hast Du die Zeit, alles Mögliche und neue Wege in Betracht zu ziehen, auch mal gegen den Strich zu denken, Du hast mehr meditative Zeit, aber so viel Zeit hättest Du jetzt auch wieder nicht so gern.

Herr R.: Dann kommt ein Teil in mir, der sagt: Du hast versagt.

GS: Ah ja klar! Das überrascht mich jetzt nicht so arg. Mir geht es so: Da tut sich ein Chor auf mit verschiedenen Stimmen, wo ein Vakuum sich auftut. Wäre das nicht da, könnten die Stimmen kommen (wirft Hand nach hinten und lacht) und es wär erledigt. Jetzt haben die, die sagen „Du hast versagt“ mehr Bedeutung.

Der Chor der Dämonen kommt mit Wumm. Und dann kommt es zu Reaktionen in Dir.

Anhang C - 1

Herr R.: Genau und ich check das nicht (erzählt von seinem Sohn, der es manchmal vor Langeweile nicht aushält). Da hat meine Frau letztens gesagt: Du, ist das etwas, was er von Dir übernommen hat?

GS: Mir kommt es vor, Du bist sehr kreativ, aber nicht immer in einer Weise, die Deinem Körper gut tut. So kommt es mir vor.

Herr R.: Ja, ich hab in mir einen Antreiber, der sagt: „Streng dich an, du tust nicht genug.“ Das ist mir bewusst, ich arbeite ja mit den Coaching-Konzepten. Und trotzdem passiert es und das stresst mich.

GS: Wie findest Du das von Dir, wie bewertest Du das?

Herr R.: (überlegt länger) Also ich find's scheisse, hohl. Ich weiss was abläuft, und habe keine Gegen-Strategie.

GS: Doch hast Du: In Deiner Selbstkommentierung Dich als hohl zu bezeichnen, das ist auch eine Strategie. Ein anerkannter Lösungsversuch. Hat er jetzt schon geholfen, wenn Du sagst: Hohl, hohl, hohl? Hat das geholfen?

Herr R.: Kurzfristig schon, ja. Wenn ich sag, das ist hohl...es hat eine gewisse Bedrohung.

GS: Jetzt möchte ich Dich mal fragen, im Umgang mit Dir selber, das find ich sehr spannend, ich sag es mal mit meinen Worten und Du prüfst es sehr, ob es für Dich stimmt. Eigentlich weisst Du, wo es hingehen soll, dann kommt noch nicht das gewünschte zurück, obwohl Du Dich proaktiv verhalten hast, es entsteht ein Vakuum und dann in dieser Verunsicherung entsteht ein innerer Prozess mit verschiedenen Stimmen. In der Ratlosigkeit wendest Du Dich gegen Dich selbst und sagst: Du bist doch hohl, Du bist doch hohl.... und damit bist Du aber beschäftigt. Und interessanterweise reduziert es das Erleben der Bedrohlichkeit.

Kann man das so sagen?

Herr R.: (überlegt) Ja, man kann es schon so sagen. Es ist mehr so das Zermartern, wo hab ich denn welche Weichen nicht gestellt?

GS: Und dann kommt: Du bist ein Versager, ein Versager und so.

Herr R.: Ja, ratloser Versager. (lacht)

GS: (klopft auf die Schenkel) Das musste einmal gesagt werden!

Herr R.: Ratloser Versager, ja.

G.S.:Das hat einen hohen Preis, als wenn Du noch nicht weisst, was du machen sollst, dass Du Dich gegen dich wendest. Du wendest Deine Energie gegen Dich, sozusagen ein Selbstbeschäftigungsprogramm.

Ein Selbstgeisselungsprogramm, wie der Typ in diesem Film ‚Da Vinci Code‘

Es scheint eine Strategie zum Erleben der inneren Bedrohlichkeit.

Anhang C – 1

In ähnlicher Form kennt man das im Hospitalismus.

Ich vermute, Deine Rückenschmerzen sind eine Reaktion, eine Antwort darauf.

Herr R.: (nickt immer wieder) Ja, die werden durch Spannung erzeugt.

GS: Jetzt wollen wir mal schauen, was da ein adäquater Lösungsversuch sein könnte, der Dich weniger kostet. Und zwar im Kontext.

Wir könnten jetzt – das ist aber ein Versuchsballon – könnten wir jetzt machen, wenns Dich interessiert... Ist das für Dich stimmig, wie wir jetzt miteinander reden? (R. nickt)

Eine Seite in Dir scheint in einer anderen Welt zu leben. Anders, als Dein kognitiver Kopf. Dein Organismus feuert, der lebt in einer anderen archaischen Welt, in der die Rückenschmerzen eine höchst angemessene Reaktion sind. Wenn Dein Körper mit diesen Sachen so reagiert, in welcher Welt lebt der...haut da jemand ins Kreuz oder haut da jemand mit einer Peitsche drauf, was ist da.

Herr R: Wie Du jetzt erzählt hast, ist mir ein Bild aufgetaucht – das ist schon im Grenzbereich – bei uns in der Familie ist das Rückenthema schon immer ein Thema gewesen. Wir waren 5 Kinder, so kurz aufeinander, meine Mutter hatte sehr mit dem Rücken zu tun, musste oft kuren, 5 Kinder, die Last. Jetzt ist einfach dieses Bild aufgetaucht, und ich hab als kleiner Bub überlegt, was kann'st jetzt machen...

GS: Als ob der Junge den Eindruck gewonnen hat, wenn ich jetzt so lebendig bin, bin ich eine Last. Wenn Dein Rücken so reagiert, näherst Du Dich der Welt Deiner Mutter. 5 Kinder waren für Deine Mutter eine Last. Eine Last wirkt ja irgendwo. Jetzt können wir mal überlegen, ob Du das von Deiner Mutter übernommen hast. Aber ich stell mal eine Option zur Wahl. Du kannst auswählen. Wir gehen jetzt mal auf Deinen Rücken, der reagiert ähnlich wie der Deiner Mutter damals. Dann können wir jetzt gucken, was ist es, was auf Deinen Rücken einwirkt.

Herr R.: Inzwischen ist sie 70, meine Mutter hat heute keine Rückenprobleme mehr.

GS (lacht): Wenn man allein Deine Mutter anguckt, könnte man meinen, das ist veränderbar. Sie hat inzwischen also Lasten abgelegt.

Was wirkt denn auf Deinen Rücken ein, dass er so reagiert? Irgendwie reagiert er für Dich adäquat?

Herr R.: Es ist ein Druck, es ist wie eine unförmige Masse, so eine Art Gel, die drückt, wenn ich ruhig lieg und mich beweg, merk ich es noch mehr. Mir kommt grad ein Spruch in den Sinn: Engagement.

GS: (versucht mit Körpereinsatz zu klären, wie der Druck genau sich anfühlt). Wer drückt, hat es eine bestimmte Farbe?

Herr R.: Wie eine graue fluide Masse, die drückt. Eine alte Last. Die hatte ich immer. Meine Hypothese jetzt: Die hab ich übernommen. Das hat schon früh angefangen. Ich weiss nicht, ob es passt, aber schon früher als Primarschüler bin ich heim, dann habe ich gearbeitet, um etwas Geld mit ranzuschaffen... (überlegt, ist sehr nachdenklich).

Anhang C - 1

GS: Mir kommt es so vor wie das Engagement eines jungen Menschen, der sieht, meine Mutter hat soviel Last, da kann ich doch nicht zuschauen, ich will meinen Beitrag leisten, dann darf ich nicht so einen jungen Lenz machen, das sieht nach sehr lobenswerten Engagement aus...

Herr R. (berührt): Ja, das ist eine ganz neue Richtung, das ist so neu, aber es springt an, genial neu, ja.

GS: Wie wirkt sich das aus auf Deinen Organismus? Verstärkt es den Druck?

Herr R.: Nein, das ist erst recht hohl, dass ich so etwas übernommen habe. Das ist wie hohl, wenn ich das überlege, macht es keinen Sinn mehr.

Ich hab letzte Woche beobachtet, dass mir immer wieder der Gedanken gekommen ist, nicht ich darf, ich **muss** noch 15 Jahr arbeiten. Da sagt meine Frau: Ja, wie alt bist du eigentlich?

GS: Wenn jetzt diese Chormusik kommt: Versager, Versager, ratloser Versager, wo haut denn die eigentlich rein, von vorne, von hinten...Dolby Surround Stereo...

Herr R: (überlegt) Von vorne!

GS: Und jetzt stell ich mir vor, der eine kommt von vorn: „Ratloser Versager“, der andere von der Seite: „Ausbildung, Ausbildung...“, der andere: „Es ist sinnlos, es ist sinnlos...“ und von hinten macht es „Wumm wumm“ in den Rücken.. Also, ich meine.. ,dass man da denkt: „Wie viel Jahre noch?“, das kann man doch auch verstehen.

(Lachen beide)

GS (Stimme sehr teilnehmend): Das war schon anders, und das kann auch wieder anders werden. Da lad ich Dich jetzt zu ein. Dass das jetzt so gelaufen ist, erscheint mir alles andere als blöd. Diese angelegte Bereitschaft kam wieder unter diesen Bedingungen des Vakuums. Nur heute kostet es Dich viel, aber das heisst nicht, dass dieser Lösungsversuch blöd war. Es kommt mir ganz deutlich so vor:

Da hat jemand am Schicksal seiner Mutter teilnehmend mit gelitten und wollte sein Schärfflein beigetragen. Du hast Dich freiwillig dazu bereit erklärt und das sollte anerkannt werden. Bloss, jetzt ist vielleicht die Zeit für eine andere Form des Lösungsversuchs.

(Herr R. berührt, nickt)

GS: Jetzt lade ich Dich ein. Jetzt fahr mal mit einem Hubschrauber hoch, von einer übergeordneten Position schau mal auf Dich, der da attackiert wird. Die alte Lösungsstrategie, wie können wir die jetzt ändern? Die Situation ist eine Restriktion, nicht ohne weiteres änderbar. Das Beste wär, sie würden Dir heut Abend die Mailbox vollquatschen, wenn heute Abend das Telefon nicht aufhört zu schellen und lauter Aufträge eingehen. Aber jetzt schauen wir mal, ob wir eine zweitbeste Lösung finden. Schauen wir mal auf die Kräfte, die auf Dich einwirken. Wie könntet ihr energetisch zusammenwirken. Nicht ins Kreuz treten. Es sei denn, Du möchtest, dass Dir weiterhin jemand ins Kreuz tritt.

Herr R.: Nein nein, das schmerzt sehr!

Anhang C - 1

GS: Also, wenn wir jetzt rübergucken mit mir als fairer neutraler Beobachter, obwohl Du auch eine sehr differenzielle Beobachtungsgabe hast, kein Zweifel. Wenn wir jetzt sehen, da bist Du und da vorn ist Dein Ziel. Und wenn jetzt grad keine Beschäftigung vorhanden ist, dann kommen die von allen Seiten und sagen: „Ich habe eine Beschäftigungsmöglichkeit, jetzt brüllen wir mal: Ratloser Versager, ratloser Versager...“
Jetzt schauen wir mal, wie können die Kräfte in Dir für Dich koordiniert werden....
Wo wären denn diese Seiten, wo wäre denn die Seite, die immer buff buff macht?

(Herr R. zeigt auf seinen Rücken)

GS: Und wohin könntest Du es verlagern, dass es vielleicht wie ein Kirschkernsack an Dir liegt, mit Wärme auf dem Bauch?

(Herr R. zeigt mit beiden Händen auf seine Brust)

GS: Und wie, mit welcher Geste könntest Du es quasi symbolisch dorthin bringen?

Herr R.: Es ist schon so, dass ich es da wegnehme und hierher tun kann (zeigt mit beiden Händen die Bewegung vom Rücken zum Bauch).

GS: Und, spürst du schon eine Veränderung?

Herr R. (luftholend): Ja, ich fühl mich entspannt und ich spür das Herz (dort liegt eine Hand) und das Sonnengeflecht (wo die andere Hand liegt) und das ist sehr angenehm (richtet sich auf).

GS: Du hast also die Möglichkeit, Einfluss auf Deinen Organismus zu nehmen. Kann denn immer noch passieren, dass von hinten etwas ‚buff buff‘, macht?

Herr R.: Nein, die Energie liegt jetzt hier vorn.

GS: Also, das war dann der erste Teil. Dann probieren wir das nächste. Ich bin jetzt der, der rumläuft und die Fraktion, die ruft: Ratloser Versager, ratloser Versager.... Du bist der Regisseur. Wo war ich bisher? (steht auf und geht herum) So, dass es unangenehm war!

Herr R.: Grad so (GS ist 2 Meter entfernt). Grad so und auch die Grösse.

GS: Männlich? Kontur? Wie spricht die Figur?

Herr R.: Sie geht immer weiter weg.

GS: (tritt ein Meter zurück) Ratloser Versager. Wie spricht sie? Laut und drohend oder verächtlich?

Herr R.: Nein, eher hilflos.

GS: (spricht jammernd) Ratloser Versager. Wo ist Dein Ziel, wo soll die Figur am Ende sein?

Anhang C – 1

(Herr R. zeigt auf weiter entfernten Punkt)

GS: Du bist mein Regieanweiser (läuft im Raum herum und ruft den Spruch). Du weisst bis auf den Zentimeter mit untrüglicher Sicherheit, wo ich hingehöre.

(Herr R. zeigt, wo genau)

GS: Siehst Du, Du kannst doch Deinem Anteil nicht verweigern, ihm einen Platz anzuweisen. (Probiert noch einiges aus). Ratloser Versager, ratloser Versager. Du musst nur Deinen Organismus fragen, siehst du?

(Herr R. weiss genau, wo GS stehen soll)

GS: Und jetzt gucken wir mal, wo ist Dein Ziel? Whow, es prickelt, wo willst Du mich?

Herr R.: Da, dort oben.

GS: (streckt sich) Da häng ich mich jetzt nicht hin. Auf der Skala Deiner Befindlichkeit, wo wärst Du jetzt?

Herr R.: Knappe acht, es geht noch aufwärts.

GS: Und wenn du jetzt denkst, wie ist deine Einschätzung, im Hinblick auf „15 Jahre muss ich noch?“

Herr R.: Das ginge jetzt.

GS: Da gab's ja noch andere. Nehmen wir an, da könnte man noch jemanden aus Deinem inneren Szenario dazunehmen, welche Perspektive müsste noch dazu kommen, dass Du sagen kannst: „Whow, jetzt mach ich mehr“. Um die Wahrscheinlichkeit dafür (zeigt auf das Ziel) zu erhöhen. Aber in so richtig stimmiger Weise.

Herr R.: Das Thema Vertrauen.

GS: In wen, in was?

Herr R.: Vertrauen, Lebensfluss, Vertrauen auch wenn ich nicht weiss, was Morgen ist.

GS: Womöglich Vertrauen in Dich, sogar in Dich?

Herr R.: Ja, in erster Linie.

GS: Woran würdest Du merken: Mein Lieber, wenn ich nicht aufpass, ich krieg immer mehr und mehr Vertrauen in mich?

Herr R.: Paradoxerweise, wenn ich merk, ich bin im ICH.

GS: Ach komm, wehret den Anfängen (alle lachen).

Anhang C – 1

Herr R.: Ja, vertrau dir selber, geh deinen Weg.....ist das verständlich?

GS: Ich versteh das sehr gut.

Herr R.: Das ist nicht einfach.

GS: Ja, aber nicht einfach muss nicht heissen, dass es nicht stimmt.

Herr R.: Ich merk, jetzt hab ich einfach keine Ausrede mehr. Es geht darum: Geh weiter und vertrau in dich selber.

GS: Gab es schon Zeiten, wo Du Dir das zugestanden hast?

Herr R: Jajaja.

GS: Wie würde sich das in Dir ausdrücken - es ist ja alles da – . Würde das jetzt so zusammenpassen? (legt die Hände auf Brust und Bauch)

Herr R.: Ja, sehr...Das hat was mit der Haltung zu tun. Willst du, dass ich es zeige?

GS: Ja, versuch's, wenn Du willst..

Herr R. (probiert): Dazu muss ich fast aufstehen dazu. Geradestehen, nach vorne schauen, gut geerdet, oder (pustet, atmet stark aus). Ich bin jetzt entspannt, merk den Rücken nicht.

GS: Hast Du das Gefühl, Du bekommst wieder Macht? Und wie ist das mit der Seite (geht an den Platz und ruft: „Ratloser Versager, ratloser Versager“ (immer lauter).

Herr R.: Ich hör es zwar, aber es berührt mich nicht.

GS: Wo bist du denn jetzt auf Deiner Skalierung?

Herr R.: Bei 8, 0. Vorher war ich bei 7,9. Mein Gedanke ist einfach noch, wie kann ich das transferieren in den Alltag, wie kann ich das verankern, mit Symbolen oder Metaphern, in Situationen, wo es wieder anfängt?

GS: Das ist eine sehr wichtige Frage, jetzt haben wir einen anderen Kontext. Da würde ich Dir gern noch was anbieten. Aber lass uns erst noch mal auf die Metaebene schauen. Nehmen wir an, das, was Du jetzt konstruiert hast, könntest Du im Alltag jederzeit anwenden, wäre das eine hilfreiche Strategie? Welche Handlung würde dann im Hinblick auf Aufträge am ehesten aus Dieser Haltung resultieren?

Herr R.: Es ist ja eher eine beschauliche Haltung, ich schau auf die Visionen, auf das Ziel, aber es ist eher eine passive Haltung.

GS: Ja, wär die denn adäquat oder müsste noch mehr dazu kommen?

Herr R.: Es ist eher mein Kopf, der sagt, da müsste noch was dazu kommen.

Anhang C – 1

GS: Und was könnte das sein?

Herr R. (überlegt): Eine Bewegung, nicht nur etwas Statisches.

GS: Na wunderbar, steh mal auf und zeig mal, welche Bewegung würde das am besten symbolisch ausdrücken?

Herr R. (steht auf, geht einen Schritt nach vorn, beide Arme nach vorn angewinkelt): Das ist so.

GS: Und ganz spontan: Welche Handlung würde jetzt dazu passen, was würdest Du dann genau tun?

Herr R.: Das Wort ‚tun‘ passt nicht, es geht eher ums ‚Sein‘. Das Vertrauen in mir, jetzt bist du ruhig, jetzt kommt es schon, du musst es einfach aushalten, ein Annehmen, in Demut annehmen mit einem guten Körpergefühl.

GS (macht die Bewegung nach): Wär das das? Und das andere kommt dann automatisch?

Herr R.: Ja genau. Was ich sonst tun kann, weiss ich schon, aber das Aushalten, darum geht es, das kann ich so besser.

GS: Ist Aushalten die richtige Beschreibung? Vielleicht finden wir noch eine bessere? Ist es nicht ein „Dir gönnen“ oder ein „Dir erlauben“?

Herr R.: Ja, das ist es. Es ist das. Eine schöne Formulierung.

GS: Du erlaubst Dir, zu sein. Man könnte auch fragen, wie viel Leid wärst du bereit auszuhalten? Für diesen neuen Weg, wie viel Leidensmaut müsstest Du bezahlen?

Herr R.: Mir fällt spontan das 80/20 Prinzip ein.

GS: Also für 8 mal ‚Sein-dürfen‘ musst Du Dir 2 mal ‚Aushalten‘ reinziehen?

Herr R.: Ja, das ist stimmig für den Übergang.

GS: Jetzt hab ich noch eine Überlegung: Das ganze ungünstige Muster findet ja nur unter Kontext-Bedingungen statt. Da ist eine bedrohte Seite in Dir, die bedürftig ist. Die bräuchte am meisten Zuwendung und Unterstützung. Ich möchte, dass wir jetzt keinen Leistungsanspruch daraus machen. Deswegen möchte ich Dich einladen: Wenn das mal wieder käme, welche Umgangsweise mit dieser Seite in Dir könnte am meisten helfen. Wie könntest Du mit Dir selbst umgehen? Weil, die kommt wieder!

Herr R.: Eine Formulierung fällt mir ein: Vertrauen, du hast es immer geschafft. Aber wie verankern? Da fehlt mir nur ein Symbol.

GS: Dazu sag ich gleich was, ich stehe auf Beratung mit Ratschlag.

Anhang C – 1

Überleg mal eine Situation, in der Du Dich richtig bedroht gefühlt hast. Wie alt bist Du da? Die Seite, die sich am meisten bedroht fühlt?

Herr R.: Das ist verrückt, mir kommt da das Alter (überlegt, sehr berührt), also vielleicht eher als Kind, so in der Schule, Übergang zum Gymi, so in dem Alter.

GS: Bevor diese Seite jetzt Gelegenheit bekommt Dir zu sagen, dass Du Dir Vertrauen kannst, vielleicht wäre es erst mal gut, sie in den Arm zu nehmen und ihr zu sagen: Man geht's dir wieder schlecht, so eine Scheisse, ist doch schwer. Ein gutes empathisches Pacing. Wie würdest Du den nennen für Dich im Selbstgespräch? Auch Deinen Vornamen? Für Dich im Selbstgespräch.

Herr R.: Ja, ich würde ihn ebenso nennen, vielleicht ‚Kleiner‘.

GS (wiederholt noch mal das zuvor Gesagte): Wie fühlt sich das für Dich an?

Herr R.: Ja super, das ist genau die Seite.

GS: Genügt Dir das so? Sie in den Arm nehmen? (macht die Bewegung) Brauchst Du ein zusätzliches Symbol?

Herr R. (nickt): Ja, ist gut, bin grad gedanklich im Kinderzimmer gewesen und hab überlegt, ob es da ein Objekt hätte.

GS: Das kannst Du alles machen. Du könntest ein ganzes Szenario machen. So, im Moment, wie geht es Dir jetzt so?

Herr R.: Sehr gut.

GS: Ich würd das gern jetzt so stehen lassen. Sag dem Kleinen einen schönen Gruss. Der ist scheinbar ein hoch kompetenter Botschafter für Bedürfnisse in unsicheren Situationen.

Anhang C – 2

Transkription des Beratungsfalles Astrid Schreyögg (AS) und Frau E.

Frau E. möchte Beratung hinsichtlich der Zusammenarbeit mit ihrem neuen Chef.

AS: Erzählen Sie mal, es geht um einen neuen Chef.

Frau E.: Der Chef ist seit kurzem neu da.

AS: Wie alt ist er, wie sieht er aus, erzählen Sie mal.

Frau E.: Er ist etwa 55 und hat unseren Bereich neu übernommen, meistens kleidet er sich leger, aber gepflegt, aber nicht so ganz, wie man sich üblicherweise bei uns kleidet.

AS: Sie würden eigentlich finden, er soll sich korrekter kleiden?

Frau E.: Ja.

AS (stellt einen leeren Stuhl neben sich, deutet auf ihn): Wenn Sie ihn so anschauen, was kommt Ihnen in den Sinn, was fällt Ihnen ein?

Frau E.: Mir kommt die letzte Sitzung in den Sinn. Es ging darum, ein Gesamtkonzept zu erstellen für unsere unterschiedlichen Angebote. Bisher gab es kein Gesamtkonzept.

AS: Es fehlte ein strategisches Gesamtkonzept.

Frau E.: Das hatte er so übernommen, vom Vorgänger.

AS: Was war mit dem Vorgänger?

Frau E.: Das Unternehmen war in einem grossen Veränderungsprozess, die Chefs haben sich immer wieder abgelöst. Der Vorgänger war vielleicht gut ein Jahr da.

AS: Und davor?

Frau E.: Und davor war auch noch ein Chef, ganz kurze Zeit. Und noch einmal vorher war dann ein Chef, der war sehr lange Zeit da gewesen.

AS: Der hatte den Bereich aufgebaut? Und warum waren die anderen so kurz da, was war da?

Frau E.: Das Unternehmen wurde losgelöst von Zentralunternehmen, wurde jetzt eigenständig. Die obersten Hierarchiestufen wurden jetzt ausgewechselt. Zum Teil sind die Leute von sich aus gegangen, andere wiederum mussten gehen.

AS: D.h., es war eine sehr starke Irritation von oben her.

Frau E.: Ja, sehr. Und die Strukturen haben sich auch noch sehr verändert und dann gab es auch wieder andere Positionen.

Anhang C – 2

AS: Ist das jetzt etwas konsolidierter, ist zu erwarten, dass er länger da bleibt?

Frau E.: Ich denke, die Struktur ist konsolidierter, ob er länger da bleibt, das weiss ich nicht. Da bin ich unsicher.

AS: Wie würden Sie ihn gerne beeinflussen, in welchen Punkten?

Frau E.: Ich hätte gerne, dass er wirklich führt und wirklich eine Strategie vertritt und mir auch klar wäre, was sein Ziel ist. Und das ist mir einfach nicht klar.

AS (schiebt den Stuhl etwas weg, zeigt auf sich): Sagen Sie erstmal zu mir jetzt. Was ärgert Sie an dem. Das ärgert Sie doch, oder? Wie finden Sie ihn eigentlich, wie macht er das?

Frau E.: Mich ärgert seine Konzeptlosigkeit. Wir haben keine Traktandenliste, wir wissen nicht, wohin es geht, wissen nicht, was am Schluss der Sitzung eigentlich heraus schauen soll.

AS: Das heisst, er macht Sitzungen, das ist alles konzeptlos, konfus?

Frau E.: Konfus, ja.

AS: Also er ist ein Konfuzius?

(Frau E. lächelt)

AS: Was sollte er eigentlich tun?

Frau E.: Jetzt fällt mir so ein, er sollte Farbe bekennen. Daran hab ich bis jetzt noch nicht gedacht. Dass er selber zeigt, was er will und was er nicht will. Wenn ich eine Idee bringe, sagt er nämlich: Ja. Aber ich weiss immer nicht, ob das „ja“ ein „ja“ ist oder eventuell ja, oder ob es nicht doch „nein“ bedeutet.

AS (überlegt): Mh, mh welche Rolle haben sie denn in dem System? Wie viele unterstellte Mitarbeiter hat er denn?

Frau E.: Es gibt bei uns sehr viele Personen in Teilzeitbeschäftigung. Vier Personen sind mit grösseren Pensen beschäftigt.

AS: Sie sind eine der wenigen mit einem höheren Arbeitspensum und haben schon einen gewissen Stellenwert im Gesamtsystem?

Frau E.: Ich denke ja, es gibt noch welche, die 50 % oder 60 % arbeiten.

AS: Was denken die denn von ihm (steht auf und stellt leere Stühle in einen Halbkreis)?

Frau E.: Von zwei Frauen weiss ich das, die denken auch, dass er deutlicher sagen sollte, was er möchte, dass er entscheiden soll.

Anhang C – 2

AS: Machen sie mal einen Rollentausch. Erst einmal mit der Person, die den nächst höheren Stellenanteil hat.

(Frau E. setzt sich auf den bereitgestellten Stuhl, dem Chef-Stuhl gegenüber).

AS: Was würde diese Person sagen über ihn?

Frau E.: Die sagt: „Ich soll an einem Konzept arbeiten und habe keinen Auftrag. Er sagt einfach mündlich, mach etwas, aber er sagt nicht, das und das Produkt möchte ich auch noch“.

AS: Und die nächste Person, wie viel Prozent hat die?

Frau E.: Die hat 50 % (rutscht einen Stuhl weiter und überlegt kurz). Die sagt: „Ja, ich habe eigentlich ein Konzept, das habe ich von meinem Vorgänger übernommen. Ich kann damit arbeiten und ich kann gut damit leben.“

AS: Und das heisst: „Mir ist wurscht, dass der so unentschieden ist?“ (Frau E nickt). D.h., hauptsächlich Sie beide (zeigt auf die beiden ersten Stühle) ärgern sich.

Frau E.: Ja, und dann ist noch ein Mann dabei.

AS: Aha, dann brauchen wir noch einen Stuhl.

Frau E. (setzt sich auf den neuen Stuhl): Er sagt: „Es ist ganz unmöglich mit ihm, so kann man nicht arbeiten und ich bin nicht mehr bereit, zu arbeiten, ohne, dass er jetzt mal sagt, was ich tun muss.“

AS: Gut, Rollentausch, gehen Sie mal zurück auf Ihren Platz (zeigt dann auf die 3 Stühle). Was denken Sie denn jetzt über die Situation dort.

Frau E.: Also, es ist auch hier eine grosse Unklarheit.

AS: Und ganz klar seid ihr euch ja auch nicht, was ihr von ihm wollt, nicht?

Frau E.: Ja, das ist so.

AS: Mit einer Person stimmen Sie überein (zeigt auf den ersten Stuhl).

Frau E: Ja, und mit ihm auch (zeigt auf den 3. Stuhl), aber er fährt immer sehr heftig ein, gegen ihn und er zieht sich dann zurück.

AS: Und was ist das bei ihm? Übertragung? Ist er sehr unselbständig?

Frau E: Nein, er will beweisen, dass er (der Chef) es nicht kann.

AS: Aha, gehen Sie noch mal hin, spüren Sie noch mal nach.

Anhang C – 2

(Frau E. setzt sich auf den 3. Stuhl)

AS: Er will ihm was? Er will ihn kränken?

Frau E.: Ja.

AS: Seien Sie mal der Chef, gehen sie mal auf seinen Stuhl.

(Frau E. wechselt)

AS: Was erlebt denn er mit diesen vier Personen, die in seinem Bereich so wichtig sind? Was erlebt er ihm gegenüber (zeigt auf den 3. Stuhl)?

Frau E.: Er ist stark unter Druck, sehr stark.

AS: Ist der älter oder jünger (zeigt auf den 3. Stuhl)?

Frau E.: Jünger, aber er hat ein starkes Profil und er weiss, was er will.

AS: Er ist sehr profiliert? Und was erlebst Du mit ihm?

Frau E. (als Chef): Auseinandersetzung und dauernde Kritik. Ich kann machen, was ich will, es ist immer daneben.

AS: „Ich kann ihn nie zufrieden stellen, ich kann machen, was ich will.“ Ok - Und sie (zeigt auf den 2. Stuhl), was erlebst Du von ihr?

Frau E. (auf Chef-Stuhl): Wenig Engagement, d.h. einfach soviel, wie es gerade braucht. Es ist wenig Verlässlichkeit. Wenn es zu viel wird oder eine Auseinandersetzung gibt, dann ist sie weg. Man kann sie nicht fassen.

AS: Und die (zeigt auf den 1. Stuhl), was ist mit der?

Frau E. (als Chef): Da merke ich, dahinter ist noch ein Mann. Der ist nicht direkt eingebunden, aber er bringt seine Ideen über sie mit rein. Es ist ein Mann, der auch in dieser Firma arbeitet, aber nicht direkt in dieser Gruppe.

AS: Mit dem hat sie eine Koalition?

Frau E.: Ja.

AS: Eine Koalition mit einem Mann, der den Chef auch ganz kritisch sieht? (lässt noch einen weiteren Stuhl bringen). Du bist ja in der Defensive Du armer Kerl (zu Frau E.).

Frau E. (als Chef): Dieser andere Mann, der dahinter sitzt, arbeitet in dem Bereich, aus dem ich weggegangen bin, und jetzt nimmt dieser Mann indirekt Einfluss, das merk ich jetzt.

Anhang C – 2

AS: Er war ein früherer Kollege? Und der war immer schon sehr kritisch zu Dir und will jetzt Einfluss nehmen?

Frau E.: Ja.

AS: D.h., auch von da kriegst Du kritischen Druck und fürchtest, nicht akzeptiert zu werden (zeigt auf den 1. Stuhl der Kollegin mit dem dahinter stehenden Stuhl des externen Kollegen). Ja? – Und was fühlst Du Dir gegenüber? (zeigt auf den Stuhl von Frau E.) Was kommt von ihr?

Frau E. (überlegt sehr lange, als Chef): Das ist jetzt noch schwierig. Zuerst hab ich gedacht: nicht präsent. – Ambivalenz!

AS: Sprich die Ambivalenz mal aus: Auf der einen Seite...auf der anderen Seite... Auf der einen Seite könnte die eine Vertraute sein?

Frau E.: Jaaa, und auf der anderen Seite auch eine Widersacherin.

AS: Also, Du spürst auf der einen Seite was Wohlwollendes und auf der anderen Seite aber auch eine kritische Haltung. Was könnte Dich bewegen, dass Du auf sie hörst? Wie müsste sie sein, dass Du auf sie hörst?

Frau E. (überlegt lange): Mh, ich denke immer an Sicherheit, aber ich weiss noch nicht, was diese Sicherheit soll.

AS: Müsste sie Dich vergewissern? ‚Du bist ok‘, möchtest Du hören? Eigentlich? Du fühlst Dich so labil in dieser Position. Alle sind so skeptisch, Du weisst selber nicht, ob Du so richtig bist da? Sie müsste Dir mehr Sicherheit geben? Ist das so?

Frau E. (als Chef): Ja.

AS: Gehen Sie mal zurück. Sind Sie die älteste Schwester in der Familie?

Frau E.: Ich bin die ältere Schwester einer Schwester.

AS: Und Sie haben einen Dominanzanspruch, also, Sie führen? Was fühlen Sie von ihm? Ist er ein kleiner Bruder?

Frau E.: Ich würde sagen, ein kleiner Bruder von Brüdern.

AS: Ein kleiner Bruder von Brüdern, der sich hier gar nicht wohl fühlt in seiner Haut.

Frau E. (nickt): Ja, das ist so.

AS: Dann spüren Sie in sich mal nach, wie viel innere Bereitschaft Sie hätten, den Kleinen da so ein bisschen zu päppeln. Wie das Schwesterchen früher.

Frau E. (lacht): Ich päppel gar nicht gerne (lacht, überlegt). Ja, doch, doch.

Anhang C – 2

AS: Doch, das spürt er auch, nicht. Also ein gewisses Wohlwollen ist schon da. Ein bisschen Mitleid ist das auch?

Frau E.: Ja, also vorhin hab ich so gedacht, das ist wirklich eine unmögliche Situation. Das ist mir jetzt erst bewusst geworden.

AS: Der Klene fühlt sich so unwohl und soll Chef sein. Spüren Sie mal nach, wie viel Bereitschaft haben Sie, ihn zu stützen, dass er in seine Rolle besser reinkommt.

Frau E.: Da hab ich viel Bereitschaft. Bereitschaft zu unterstützen ja, aber päppeln nicht.

AS: Das ist gut! Nicht pampern, aber unterstützen, schön! Gut. Wobei, Sie müssen bedenken, wenn Sie ihn jetzt offensiv unterstützen, was natürlich in der formalen Situation klar ist, Sie sind ja von ihrem Stellenumfang her ihm am nächsten. Was passiert, wenn Sie ihn jetzt richtig unterstützen, kriegen Sie dann auch von den anderen was Negatives ab? Oder können Sie sich das erlauben? Sind Sie so souverän?

Frau E.: Wahrscheinlich liegt da ein schwieriger Punkt (überlegt).

AS: Von welcher Seite kommt da was?

Frau E.: Hier (zeigt auf den 3. Stuhl) von dort kommt etwas, und auch von hier (zeigt auf den 1. Stuhl) wobei, das ist eigentlich nicht sie, sondern der dahinter.

AS: Gehen Sie mal dahinter, seien Sie mal er. (Zu ihm) Was denkst Du über die Kollegin, die den neuen Chef da so unterstützt? Wie findest du das?

Frau E.: Das finde ich nicht gut. Dann kann ich meine Konzepte, so wie ich denke, nicht einfach so durchbringen. Weil, wenn hier ein Gesamtkonzept entsteht, dann muss ich auch meine Arbeit darauf abstützen. Ja, abstimmen und vernetzen. Dann kann ich nicht mehr das tun, was mir gerade passt.

AS: Du hast also gar keine Lust, Dich mit irgend jemandem abzustimmen? Du hast kein Interesse, dass die Kollegin den Chef unterstützt.

Frau E: Ja.

AS: Geh mal zurück. Was ist jetzt bei Ihnen. Was wünschen SIE sich denn?

Frau E.: Es muss einen Weg geben zu diesem gesamten Konzept. In einem ersten Schritt. So, dass die Möglichkeit offen bleibt, dass er (zeigt auf den externen Kollegen) sich noch in einem gewissen Rahmen bewegen kann. Er muss auf irgendeine Art und Weise noch mitgenommen werden.

AS: D.h. also, wenn er (der Chef) eine Konzeptentwicklung macht, müsste das so sein, dass auch er (der Kollege) zusammenkommt. D.h., wäre das ein Anliegen von IHNEN, das sie ihn (den Chef) dahin bewegen?

Anhang C – 2

Frau E.: Ja.

AS: Dann versteh ich das so, dass sie richtig zur Ratgeberin werden müssten, für ihn.

Frau E.: Vielleicht Möglichkeiten aufzeigen.

AS: Ihm (zeigt auf den Chef). Können Sie sich das vorstellen?

Frau E.: Ja.

AS: Würden Sie das mögen, würden Sie die Rolle wollen?

Frau E.: Ja.

AS: Ja! Dann wären Sie Integrationsfigur hier (zeigt auf die Stuhlgruppe), zwischen 2 Subsystemen.

Frau E. (nickt): Ja.

AS: Ok, gut. Sie können sich das vorstellen und wollen das auch. Haben Sie eine Idee, was das für ein Konzept sein könnte oder müssten Sie das erst kompliziert ausarbeiten.

Frau E.: Es gibt ja verschiedene kleine Konzepte und ich denke, wir müssten jetzt erst einmal die Kriterien zusammenstellen, die eingehalten werden müssen beim Zusammenführen und dann klären, wo noch Lücken sind, die ausgearbeitet werden müssen.

AS: Können Sie sich vorstellen, dass Sie da schon mal ein Stück ausarbeiten und dann zu ihm gehen und sagen: Du ich hab mir da was ausgedacht, schau mal, wie findest Du das? Wäre das vorstellbar?

Frau E.: Das wäre vorstellbar. Mich hindert daran noch, dass ich denke, dass ich befürchte, dass das als Einmischung in andere Angelegenheiten ausgelegt wird.

AS: Von ihm und von wem?

Frau E.: Von dieser Gruppe (zeigt auf die Stuhlgruppe).

AS: Wer ist da besonders wichtig, wer ist da besonders brisant?

Frau E.: Der Mann hier (zeigt auf den 3. Stuhl).

AS: Machen Sie mal, setzen Sie sich mal dort hin. Herr X, wie finden sie das, wenn die Kollegin da was ausarbeitet und ihm da was vorschlägt, damit er da so ein bisschen mehr auf die Spur kommt?

Frau E.: Ja, ich will einfach meine Ideen einbringen können.

Anhang C – 2

AS: Also es müsste ein Konzept sein, das Deine Ideen auch berücksichtigt? Dann wäre das ok für Dich?

Frau E. (auf dem 3. Stuhl): Ja.

AS: Geh noch mal auf den 2. Stuhl. Wie wäre das für Dich, wenn die Kollegin

Frau E. (auf dem 2. Stuhl): Ich möchte einfach möglichst wenig ändern an dem, was ich jetzt schon tue.

AS: Du zählst nicht so, Du bist auch nicht so wichtig, nicht?

Frau E.: Ja.

AS (zeigt auf den 1. Stuhl): Wie ist das bei Dir?

Frau E. (setzt sich auf den 1. Stuhl): Ich möchte nicht unter Druck gesetzt werden von dem dahinten (zeigt auf den Stuhl des externen Kollegen hinter sich).

AS: Und wenn die Kollegin etwas ausarbeitet, wo auch der dann befriedet wird, wo die Kollegin als Integrationsfigur bei euch dann da....

Frau E (auf dem 1. Stuhl): Ja, dann ja.

AS (zeigt auf den Stuhl der Klientin): So, im Ernst, was meinen Sie jetzt? Das ist tatsächlich eine richtige Aufgabe: Wie führe ich meinen Chef? D.h. ehrlich gesagt, ich spüre, das wäre sinnvoll, wenn Sie diese Rolle einnehmen würden, wenn Sie den Chef führen würden, weil er in dieser Rolle unsicher ist. Warum haben Sie sich denn nicht auf diese Position beworben?

Frau E.: Ich erfülle die formalen Voraussetzungen nicht.

AS: Na gut, ok. Ist das ok oder knirscht das bei ihnen?

Frau E.: Nein, das macht mir nichts.

AS: Dann können wir das jetzt so lassen. Ist das gut für Sie? Wann gehen Sie hin, wann starten Sie diese Führungsaktion?

Frau E. (überlegt): Nächste Woche, suche ich das Gespräch.

AS: Aber zuhause gut ausarbeiten, meine Empfehlung, machen Sie sich stark für die Rolle, legen Sie das alles noch einmal aus. Wie führ ich meinen Chef, das ist doch eine ideale Situation. Danke schön!

Anhang C – 3

Transkription des Beratungsfalles Maja Storch (M) und Frau I.

Vorbemerkung: Die Seminarteilnehmer hatten am Vortag über Bilder und Assoziationen aktuelle Lebens-Leitsätze erarbeitet. Der von Frau I. erarbeitete Leitsatz lautet:

„Im Vertrauen auf meine Wurzelkraft himmelwärts wachsend“.

Frau I. hatte ebenfalls am Vortag einen Präsentationstermin vor potenziellen Auftraggebern und war etwas aufgeregt gewesen.

M: Bevor wir mit dem Embodiment beginnen, gucken wir uns erst einmal Deinen Satz an. Und zwar ist es so, dass ein Embodiment manchmal aus einer Art von Körperhaltung und manchmal aus mehreren Elementen besteht. Es gibt ja auch im Thai Chi so eine Übung, eine Haltung und dann gibt es Sachen, das sind Bewegungsabläufe. Und da macht man erst einmal so eine Hypothese drüber, eine Übung, in dem man sich das Ziel anguckt (schaut auf die Flipchart, auf der das Ziel steht) und sich überlegt, gibt es da so Elemente, wo Du das Gefühl hat, das sind verschiedene Arten von Verkörperungen. Sieh Dir das mal an, was meinst denn Du. Wir haben das ‚Vertrauen‘, die ‚Kraft‘, ‚himmelwärts wachsend‘...

Frau I.: Für mich wäre im Zusammenhang mit dem Vertrauen und die Kraft so etwas wie eine Bewegung, so was von Vererdung über die Füße. Und im Hinblick auf das ‚himmelwärts wachsend‘ könnte ich mir auch die Bewegung in Schritten vorstellen und zwar im aufrechten Gang, das kommt mir so in den Sinn.

M: Das wär dann in unserer Terminologie ein so genannter 2-Phaser. Gucken wir mal und schaffen mit dem.

(stehen auf)

Du kannst Dir jetzt aussuchen, ob Du erst mit dem Bild mit der Birke oder mit dem Satz schaffen willst, oder mit beidem.

Frau I.: Ich möchte spontan mit dem Bild einsteigen, ich merke, wenn ich auf den Satz schau mit der Birke, dann kommen noch neue Elemente dazu.

M: Also, dann wirst Du jetzt mal die Birke sein und ich mach einfach so'n bisschen mit. (stellen sich nebeneinander, aufrecht, Beine etwas auseinander, nach vorne schauend)

Und helfe Dir ein bisschen mit, dass Dein Körper dies Embodiment überhaupt erleben kann, weil es ist ja noch neu für ihn und man muss das im Körper überhaupt erstmal entstehen lassen. Und wenn ich merke, es ist in voller Güte entstanden, dann frag ich Dich ein paar Sachen.

Jetzt fangen wir mal an wie Empiriker und zwar: Im Vertrauen auf die Kraft und die Wurzeln.

Jetzt stell Dir vor, Du bist eine Birke und hast kräftige Wurzeln.

Was passiert mit Deinen Füßen? Du hast unmittelbar schon was gemacht. Ist Dir was aufgefallen?

Frau I.: (hat die Augen geschlossen, wiegt sich leicht hin und her). Ja, ich spür den Boden, sichtlich stärker als vorher.

M: Stärkere Verbindung als vorher. Das heisst, Du stehst besonders flach auf dem Boden. Oder? Wie machst Du das, dass Du ihn mehr spürst? Rein anatomisch.

Anhang C – 3

Frau I.: Mit der ganzen Fusssohle fühle ich mich jetzt verbunden.

M: (gibt ihrer Assistentin ein Zeichen, dies zu notieren) Mit der ganzen Fusssohle verbunden. - Und kannst Du Dir vorstellen, Du hast Wurzeln, die bis ganz unten runter gehen?

Frau I.: (schliesst die Augen, richtet sich noch mehr auf). Muss ich erst versuchen.

M: Wenn Du spürst, es wird zu kompliziert lass es.

Frau I.: Etwa 1 Meter.

M: 1 Meter Wurzeln, super. Sind es dicke oder kleine?

Frau I.: Unterschiedlich, es gibt dicke Stränge und dann auch feinere und es ist unterschiedlich in den Füßen.

M: Also ein ganzes Wurzelwerk. Gut, dann gehen wir mal mit der Aufmerksamkeit ein bisschen mehr die Beine hoch. Wie fühlt sich das an in den Beinen, wenn Du mit einer so gut verwurzelten Kraft dastehst? (macht mit den Händen eine Bewegung die Beine hinauf, wiegt sich genauso wie Frau I.)

Frau I.: Die werden wie Stämme (lacht).

M: Ah, schön!

Frau I.: Die nehmen zu!

M: Ist das ein Stamm oder sind's zwei?

Frau I.: Es ist einer.

M: Gut, dann vergleich mal jetzt, wie Du stehst. Steh so wie I. „normal“ steht.

(Gehen hin und her, probieren den „normalen“ Stand)

(Frau I. steht geschlossener, Schultern leicht gesenkter)

M: So - und jetzt mach wieder einen Birkenstamm.

(Frau I. stellt Beine auseinander, steht gerade, Augen zu)

M: Was ist der Unterschied?

Frau I.: Ich spüre, wie eine Energie durch den ganzen Körper geht und mich aufrichtet.

M: Aha, und Du stehst mit beiden Beinen auseinander. (ans Publikum:) Und das sind jetzt alles Sachen zum mitschreiben. (zu Frau I.) Du stehst jetzt also mit breiten Beinen und Birkenstammgefühl.

Anhang C – 3

Lass uns mal weiter hinaufgehen. Den Hüftbereich. Hast Du da irgendwelche besonderen...?

Frau I.: Ja, es ist speziell, ich möchte mich so wie wiegen. Das hat sicher auch mit der Assoziation dieser schlanken Birke zu tun und dem Wind. Der Wind kommt jetzt wie ein neues Element hinzu.

M: Aaaaah! (betont) Der Wind kommt hinzu. Und wenn Du willst, dann lass Deinen Körper wiegen (arbeitet stark mit Gestik und Armen). Das ist für ihn scheinbar ein wichtiges Element. Und jetzt gehen wir weiter zum Bauchraum. Spürst Du da etwas? Du musst nicht. Ich gehe nur wie eine Art Scanner über Deinen Körper.

Frau I.: (Augen geschlossen) Ja, den spür ich nicht, der ist wie mit dem Becken, das sich wiegt, verbunden.

M: (macht Bewegung nach, spürt selbst) Wie ist diese Wiegebewegung, eher nach hinten oder kreisförmig?

Frau I.: Kreisförmig, rechtskreisend.

M: Mit der Aufmerksamkeitsübung weitermachen: oben, der Solarplexus?

Frau I.: Da muss ich tief durchatmen.

M: Jawoll (hebt Arme) Guck mal, ob die Atmung zu der Birke dazu gehört?

(Frau I. hebt Hände zu den Rippen, spürt, wiegt sich)

M: Macht der Wind das Atmen vielleicht auch leichter?

Frau I.: Er wird jetzt gleichmässiger.

M: Wohin atmest Du? Wenn Du das malen müsstest, bis wo runter gehts?

Frau I.: (zeigt) Bis hier runter in den Unterleib.

M: Und wenn Du dem Atem eine Farbe geben könntest, hast du eine?

Frau I.: Sie ist rot, orangerot.

M: Wie dein Schal?

Frau I.: Ein bisschen roter.

M: Zeig mir die Linie, füllt der alles aus (zeigt Bauchraum)?

Anhang C – 3

Frau I.: Nein, es ist eher so, in der Mitte und hoch (zeigt mit Händen Bewegung vom Bauchnabel zum Brustkorb und über die Schulter und kreist mit den angewinkelten Armen).

M: Ah, Du machst den Kreislauf!

Frau I.: (schaut sie an) Ja, das scheint mir so. Ich kann gar nicht mehr aufhören (lacht, kreist mit den Armen rückwärts). Ist sehr angenehm.

M: (kreist mit) Und es ist auch eine ganz schöne Sache fürs Makroembodiment. Es ist ja eine Bewegung.

Frau I.: Und es öffnet, es löst.

M: Ja, wunderbar und jetzt lass es mal grösser werden, lass mal Deinen Körper machen. Und ich frage mich, ob wir Deinen Körper jetzt schon himmelwärts wachsen lassen können.

Frau I.: Ja, und da kommt jetzt ein neues Element mit hinein und es ist das vom Raumnahmen (kreist mit langen Armen rückwärts, wie rückwärts Schwimmbewegungen, strahlt ins Publikum).

M: Raum nehmen (betont)! Jetzt schau mal, wie weit Raumnahmen, mach mal weiter und spür. Ist es nur der Raum, den Du sehen kannst oder geht es bis in alle Entfernungen?

Frau I.: Nein, das noch nicht. Aber er ist riesig jetzt.

M: Riiiiiesiger Raum! Jetzt machen wir mal einen Versuch. Behalt jetzt mal alles schön bei Dir, den Birkenstamm, den roten Feueratem und jetzt guck mal in den Raum. Da sitzen jetzt lauter Auftraggeber. Und jetzt ist ein Casting und Du würdest jetzt als Organisationsberaterin Deine Sachen präsentieren. Und jetzt sag mir mal, bis wohin Dein Raum geht.

Frau I.: Kann ich hingehen? (geht zielsicher 3 grosse Schritte in die Raummitte) Etwa bis hier.

M: Ist es was kreisförmiges, was elliptisches?

Frau I.: (zeigt) So ein Kreis (lüftet mit Schwung ihren Schal).

M: Und die Ränder, sind die eher abgegrenzt oder auslaufend?

Frau I.: Abgegrenzt.

M: Und kannst Du den Kreis mit Farbe füllen?

Frau I.: Ja, er geht auch wieder in die Rottöne.

Anhang C – 3

M: Passt doch auch zum Atem. Also, Du würdest jetzt reinkommen und Du würdest diesen Raum einnehmen, Deinen schönen roten Raum. Und wenn wir jetzt mal ins Himmelwärtswachsen übergehen und Du könntest Dir vorstellen, es wär eine Bewegung....

Frau I.: Ja (zögert) das ist für mich ein Widerspruch: in den Himmel wachsen, dann wachse ich ja hinauf ...

M: Das ist dem Körper egal, der kann noch ganz andere Sachen produzieren, z.B. rosarote Eisbären, das spielt überhaupt keine Rolle. Der Verstand kann das nicht, aber der Körper kann das.

Frau I.: Dann ist es gut (spaziert durch den Raum, M auch).

M: Und jetzt beschreib mir mal, wie Du läufst, wenn Du himmelwärts wachsend in dieser Bewegung bist, im Vertrauen auf die Wurzelkraft, wie ist dein Gang?

Frau I.: Er ist so bewusst, vielleicht ist es das falsche Wort, ich tue so Schritt um Schritt, es kommt eine Entschleunigung rein. Nicht wie sonst, wenn ich so durch die Gänge geh.

M: Wie läufst du sonst? Zeig das mal!

Frau I.: (läuft mit schnellem Schritt nach vorn)

M: Ja! Jetzt machen wir wieder Birkenlaufen (lachen im Plenum).

Frau I.: Was auch dazukommt, im Moment, mir sind all diese Auftraggeber schnuppe wurscht!

M: Jaa!!! (lachen alle)

Jetzt bitt ich Dich, wenn Du weiter so läufst, achte mal drauf, ob Du fokussiert guckst, oder ob Du weitwinkelig guckst?

Frau I.: In die Weite.

M: Das ist auch wichtig, bitte notieren, komm mal wieder vor. Sei mal die normale I., so vom Stand und vom Gucken.

Frau I.: (probiert es) Ich kann gar nicht mehr ganz normal sein (lachen alle).

M: Jetzt guck sie mal genau an, da sitzen Deine Auftraggeber, ja, das gibt die Aufregung, und jetzt mach mal den Birkenblick.

Frau I.: (steht mit hoch erhobenem Kopf und schaut, ganz vorsichtig scheint es oder erhaben) Ich komm mir ein bisschen wichtig vor, so über die Köpfe hinweg.

M: Grossartig! Jetzt frag ich Dich noch was, was die Schultern betrifft und die Aufrichtung.

Anhang C – 3

Mach mal noch mal dieses Element (zeigt das ausholende Kreisen der Arme, vom Bauch hoch über den Kopf und sich dann öffnend). Beschreib das noch wie das so ist, wenn Du Deine Arme so erhoben hast, so auf Schulterhöhe.

Frau I.: Es macht mich aufrecht, ich könnte jetzt wie eine Afrikanerin einen Krug tragen auf dem Kopf.

M: Jaaaa! Nehmen wir doch den noch dazu.

Frau I.: Das gibt mir so eine Würde, ich fühle es und das gibt wirklich so den Blick in die Weite.

M: Aaah, schön, und jetzt möchte ich noch auf den Himmel kommen. Wie merkt Dein Körper, dass er Himmel hat?

Frau I.: Jetzt kommt mir wieder das Wiegen in den Sinn. Die Luftbewegung hilft mir auch, hinaufzustreben (macht Armbewegungen dazu).

M: Probier das mal.

Frau I.: (streckt sich, Arme weit nach oben, Kopf in den Nacken, führt die Arme mit grosser Kreisbewegung an den Körper zurück und wieder über die Mitte nach oben gestreckt) Es ist so diese Kreisbewegung.

M: Und wenn Du die Bewegung nach oben machst, was macht der Bauch?

Frau I.: Der spannt sich einfach anatomisch an.

M: Der streckt sich, ja? Dann senk mal die Arme und behalte die Streckung bei, was passiert dann?

Frau I.: Ja, dann wachst ich (schaut völlig erstaunt und lacht), dann werd ich noch grösser!

M: (liebevoll ironisch) Wo soll das nur hinführen... Gefällt Dir das?

Frau I.: Ja sehr!

M: Also, jetzt wollen wir das noch rekonstruieren. Jetzt lauf noch einmal normal wie früher, (liebevoll ironisch) gib Dir halt Mühe! (gehen beide)

Und jetzt stell Dich breit hin und dieses Bild mit den Wurzeln, über den Stamm „im Vertrauen auf meine Wurzelkraft“, dann hast Du gesagt dieser Atem kommt, der orangerote Atem, dann - was sich ergibt mit den Armen, der weite Raum, der orangerote Kreis...

Frau I.: Der wird jetzt noch ein bisschen grösser!

M: Der wird noch grösser! Zeig mal, geh mal, bis wohin?

(Frau I. geht 5 Schritte in den Raum)

Anhang C – 3

M: Wunderbar, dann hattest Du diesen Weitwinkelblick, dann hast Du diesen afrikanischen Krug auf dem Kopf, der gibt Dir die Würde, und dann kann man damit laufen, Du läufst ruhig und mit der ganzen Fussfläche (beide schreiten umher).

Und dann machst Du noch Deine Arme nach oben, wo der Himmel sitzt und dann wird Dein Bauch noch dadurch gedehnt – ach, ich hab das Wiegen noch vergessen, aber das können wir noch einbauen.

Frau I.: Ich spüre noch mit dem Wiegen, ich glaube, dass könnte eine Ressource sein, wenn ich das Embodiment verliere, dann spür ich, ist das eine Bewegung, die mich mit dem Boden und den Wurzeln in Kontakt bringt.

M: Du machst noch so eine Bewegung mit den Händen auf den Unterleib. Hilft Dir das noch mehr, wenn Du den Kontakt herstellen willst?

Frau I.: Nicht unbedingt (wiegt sich mit geschlossenen Augen).

M: Wunderbar, dann setzen wir uns mal hin.

Das hat jetzt nichts mehr mit der Einzelsitzung zu tun, aber wenn Du magst, dann holen wir noch ein Feedback von der Gruppe über Deine Ausstrahlung.

Frau I.: Das fände ich sehr schön.

M: Eine Ressource der Gruppe, die wir nutzen können. Was ist euch denn aufgefallen?

Aus der Gruppe:

- Sie ist zunehmend sicherer geworden, sie hat den Raum immer mehr ausgefüllt
- Etwas lockeres, entspannendes ist hineingekommen
- Anmut ist dazu gekommen
- Ich war erstaunt, wie schnell Du Informationen von Deinem Körper bekommen hast
- Ich habe Dich immer jugendlicher erlebt
- Mit der Würde hast Du so einen weisen Ausdruck bekommen
- Als Du sagtest, wir sind Dir gleich, da hab ich mich verbundener gefühlt, vom Kontakt her
- Und einmal hast Du Deinen Mund ganz weit aufgemacht wie ein Kind vor dem Christbaum, als Du feststelltest, dass Du noch grösser wirst
- Du hast mit Freude und Lust festgestellt, dass Du Dich wichtig fühlst

M: Normal im ZRM würden wir jetzt so ein Somatogramm malen. Du würdest die wichtigsten Elemente des Embodiments in einen Körper malen, sie visualisieren.

Und dann überlegt man sich, was könnte man dann von diesem grossen, dem Makroembodiment nutzen und zwar als Mikromovements nutzen.

Frau I.: Ich glaube ich würde jetzt dieses Raumnehmen...

M: Erzähl noch mal für die Kamera, was ist gestern passiert?

Anhang C – 3

Frau I.: Ich habe mich beworben, es sind 3 Beratungspersonen ausgewählt, eine war ich und es ging darum, dass ich mich vorstelle, und mein Konzept, so ein Casting und da denke ich, hätte ich jetzt die Möglichkeit, mir den Raum zu nehmen.

Es war eine lockere Sitzgruppe, ich hab sehr darauf achten müssen, dass mein Körper nicht im Sessel versunken ist.

M: Und da ist gut, wenn Du so eine Imagination machst, das merkt keiner, jetzt probieren wir es mal im Sitzen. Und da könntest Du Dir vorstellen: Ich imaginiere mal?

Frau I.: Ich bin auf den Sitzhöckern und das gibt mir die aufrechte Haltung und ich spüre jetzt im Moment, es gibt wieder so eine Linie zum Himmel (strahlt).

M: Die Linie zum Himmel ist neu dazu gekommen, beschreib mir die mal.

Frau I.: Die kommt aus dem Boden, in die Beine, oder in den Stamm und zieht dann so hoch (macht wieder die Armbewegung weit nach oben).

M: Was für eine Farbe?

Frau I.: Rot.

M: Ach so, die Linie geht jetzt durch die Wurzel durch, hab ich das richtig verstanden?

Frau I.: Ja, sie kommt jetzt aus dem Boden, zieht sich hoch (weit über den Kopf und wieder kreisend nach unten). Es gibt so etwas wie einen Kreislauf.

M: Wunderbar, jetzt hat sich das also erweitert. Das bezieht sich jetzt auf den ganzen Körper. Jetzt haben wir eine Imagination, die kein anderer einsieht. Jetzt versuchen wir das noch mit den Füßen, wie kann man das mit den Wurzeln im Sitzen hinkriegen? (sitzen beide sehr aufrecht auf dem Stuhl)

Frau I.: Ich habe wie vorhin im Stehen guten Bodenkontakt, auch wieder flach. Und ich habe schon die Imagination von Wurzeln, die mich im Boden halten, es kommt etwas von Halt.

M: Und jetzt schauen wir mal zu den Schultern..., ob du da was machen kannst?

Frau I.: Ich merke vor allem die Atmung, ich fang mal mit der Atmung an (Augen zu).

Es kommt jetzt, wenn ich sitze, stärker vom Becken, ein ‚im Becken ruhen‘. Auch in Verbindung mit den Sitzhöckern.

M: Kannst Du auch noch mal das mit dem Krug auf dem Kopf ausprobieren, ob man das auch im Sitzen verwenden kann?

Frau I.: Ich kann das und ich kann jetzt auch, wenn ich sitze, in den Blickkontakt kommen. Vorher im Stehen hab ich ja über die Köpfe hinweggeschaut, jetzt kann ich auch in den Blickkontakt kommen (schaut in die Runde).

Anhang C – 3

M: Jetzt haben wir also verschiedene Mikros. Und jetzt probieren wir noch ein Mikro, nämlich, wenn du jetzt hier vorne im Stehen am Flipchart den Vortrag halten sollst, als Organisationsberaterin. Nimm mal einen Stift in die Hand.

Frau I.: Ich merke, mir ist wichtig, mit den Leuten in Kontakt zu kommen, bevor ich jetzt zu schreiben beginne (schaut sich ruhig mit Blickkontakt um, wendet sich dann der Tafel zu).

M: Und was ist mit den Füßen?

Frau I.: Da versuche ich, wie ein ‚V‘ zu stehen. Da kommt ja jetzt eine neue Bewegung rein und die muss ich wie neu koordinieren, es könnte leicht sein, dass ich plötzlich nur auf einem Bein stehe. Und jetzt merke ich, sowie ich dieses Wiegen aus dem Becken hineinbringe, dann finde ich mich wieder in der Verwurzelung.

M: Wunderbar, war's das? Danke sehr!

Anhang C - 4

Transkription des Beratungsfalles Rudolf Wimmer (RW) und Herr F.

RW: Willkommen Herr F., vielen Dank, dass Sie Ihren Fall zur Verfügung stellen. Haben Sie eine Überschrift für Ihr Anliegen?

Herr F.: Ich würde sagen: „Wie weiter mit Firma Y“? und „Was ist mein Beitrag“?

RW: Ihr Beitrag für die künftige Unternehmensentwicklung? Ggesetzt den Fall, wir kommen zu einem tragbaren Ergebnis hier, woran würden Sie merken, im Alltag, dass Sie da einen Schritt weiter gekommen sind in der Frage?

Herr F.: Ich denke, weniger innere Kämpfe. Ein bisschen konsolidiert...

RW: Innere Kämpfe? Auf welcher Ebene?

Herr F.: Bei mir.

RW: Ach, intrapsychische Kämpfe.

Herr F.: Und ich denke auch klarere Botschaften, die ich dann absetzen kann. Und dass ich die Linie sehe.

RW: Also, weniger innere Kämpfe, mehr Sicherheit? Merken das noch mehr in Ihrer Umgebung?

Herr F.: Sicher der Eigentümer, und ich denke, das würden auch alle Mitarbeitenden merken.

RW: Sie hätten dann einen Chef mit einer neuen Sicherheit?

Herr F.: Mit einer anderen Sicherheit.

RW: Wer würde das begrüssen, wer hätte da unter Umständen auch Probleme mit?

Herr F.: Der Eigentümer würde es sicher begrüssen, mein Partner in der Geschäftsleitung sicher auch. Bei den Mitarbeitenden wird es solche und solche geben.

RW: Ich bin ja ganz unwissend, was den Kontext des Unternehmens anbelangt. Können Sie mir etwas erzählen über Grösse, Branche, Eigentümerkonstellation, Führungsstruktur, strategische Ausrichtungen, können Sie da ein paar Federstriche zeichnen...

Herr F.: Ich bin einer von 2 Geschäftsführern des schweizer Unternehmens, das 2 verschiedene Standorte hat (er schildert die Branche, die gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Kunden, die Projekte, die enge Kooperation mit einem deutschen Unternehmen). Und jetzt gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Anhang C – 4

Wir haben mal entschieden, von der Strategie her: Mässiges Wachstum. Wir möchten vielleicht auch mal andere Bereiche abdecken und flexibel bleiben, d.h., wir bauen Mitarbeiter auf. Wir haben diese Vereinbarung mit dem Eigentümer, und dass das Wachstum aus dem Cash-Flow finanziert werden muss.

Das ist also eine Möglichkeit, ein gewisses Wachstum, um den Mitarbeitenden auch Perspektiven zu bieten, damit sie die Firma nicht verlassen.

Und jetzt gibt es eine 2. Möglichkeit. Die wäre, die Firma zu verkaufen.

RW: Aha, eine für mich jetzt überraschende strategische, es gibt sicher auch andere Möglichkeiten.

Herr F.: Klar. Es ist im Moment aber nicht nur hypothetisch, sondern, es liegt ein Angebot vor. Es gibt ein Angebot an den Eigentümer. Der Eigentümer bespricht so etwas mit uns und jetzt geht es darum, was ist unsere Haltung. Es gibt jetzt viele Überlegungen: Gibt es Synergien, oder sind wir Konkurrenten, passt das zusammen. Das alles ist jetzt aufzubereiten.

RW: Sie kennen den Interessenten?

Herr F.: Ich kenne ihn, ich kenn sein Profil und wir hatten schon ein erstes Gespräch. Wir haben uns schon beschnuppert. Und jetzt haben wir ein 2. Treffen vereinbart. Auf diesem 2. Treffen, das ist mein Vorschlag, wollen wir versuchen, unsere Position darzustellen und zu klären, und mir dann klar zu werden, ist das eine Option oder ist das keine.

RW: Jetzt auch für Sie?

Herr F.: Für die Firma und auch für mich. Ich unterscheide das auch.

RW: Was bräuchten sie da, um für sich ein Stück Klarheit zu kriegen? Wenn sie jetzt mal auf die Firma schauen, in der aktuellen Marktsituation?

Herr F.: Ich denke, was es der Firma bringen würde, wäre vielleicht mehr Sicherheit, etwas mehr Stabilität. Die andere Firma ist etwas grösser und hat noch Investoren im Hintergrund. Das heisst, es ist Geld da. Das würde, wenn man das jetzt mal vom strategischen Punkt anschaut, ermöglichen, die Gebiete weiter zu entwickeln, die wir jetzt begonnen haben zu entwickeln. Und dann mit der nötigen Power und mehr Ressourcen, die wir da reinbringen könnten. Wenn es so bleiben würde, dass unsere Firma selbständig bleibt, aber das ist ja noch nicht klar, dann würden wir unsere Marktposition stärken können. Das wäre also das eine.

RW: Und das würde dafür sprechen?

Herr F.: Ja.

RW: Heisst das auch, dass jetzt vom Leistungsprofil durchaus eine Passung vorliegt?

Herr F.: Ich glaube, die Überlappung ist relativ gering. Sie haben auch in dem Gebiet, das wir haben, Leute, aber es ist nicht der Hauptbereich. Das würde eigentlich dafür sprechen,

Anhang C – 4

das zusammenzulegen. Das ist das eine, die positive Geschichte. Das andere ist natürlich, wenn das public wird und das Geschäft abgewickelt wird, wie geht das mit der Identifikation der Mitarbeiter, was passiert da. Im Moment ist meine Einschätzung, dass die Mitarbeiter sich stark mit unserer Firma identifizieren. Wenn das verloren gehen sollte, könnte ich mir vorstellen, reines Bauchgefühl, dass sich die Hälfte der Belegschaft verabschiedet. Und hier mehr Sicherheit zu bekommen, wie bewegen wir uns, wie bewege ich mich...

RW: Das geht Ihnen durch den Kopf. Gibt es neben dieser Übernahme noch andere Optionen, z.B. eine Stand-alone-Lösung. Oder ist ihr Eigentümer schon so entschieden, dass er sagt, ich will Kasse machen...

Herr F.: Nein, es ist offen. Er möchte entweder weitermachen, das weiter aufbauen, da sieht er auch Zukunft. Und er sagt, ja, wenn der Preis gut ist, dann holen wir ihn uns, aber was machen wir mit dem Geld? (lacht)
Aber es gibt schon Optionen.

RW: Die sind ja auf Sie zugekommen. Und ist das Angebot finanziell ausreichend unanständig? Lohnt, drüber nachzudenken?

Herr F.: Ja, aber es ist nicht im Vordergrund.

RW: Wie Sie ihren Eigentümer kennen: Was ist das für ein Typ? Denkt da seine Familie schon mit, ist das ein Unternehmer im herkömmlichen Sinne?

Herr F.: Er ist ein sehr guter Analytiker, zum Teil der Macher, zum Teil hat er Probleme, sich zu entscheiden und entscheidet sich dann gleich wieder anders...

RW: Nicht gut ausrechenbar sagen Sie?

Herr F.: Ich würde es so bezeichnen.

RW: Hat er Familie, hat er Kinder?

Herr F.: Er lebt in Scheidung, das ist sicher auch ein Thema in dieser Entscheidung. Aber es gibt keine Interessenten in der Familie, die das Unternehmen mal übernehmen würden.

RW: Wie alt ist er?

Herr F.: 60.

RW: Das ist natürlich schon ein Alter, wo diese Entscheidung, Kasse zu machen oder nicht, nicht von der Hand zu weisen ist.

Herr F.: Ja, das verstehe ich auch.

RW: Haben Sie da ein Feeling, was so seine sonstige Zukunftsperspektive ist? Gesetzt den Fall, er verkauft?

Anhang C - 4

Herr F.: Ich denke, der muss eh wieder was unternehmen. Er sucht die Herausforderung.

RW: In welchem Ausmass ist er denn noch in Ihrem Unternehmen unternehmerisch tätig?

Herr F.: Wir haben monatliche Meetings, um über weitere Entwicklungen zu sprechen und telefonieren wöchentlich. Von der Marktbearbeitung hat er sich zurückgezogen.

RW: Er ist kein Key-account in dem Sinne mehr?

Herr F.: Nein.

RW: Was spüren Sie denn von Ihrem Kollegen, wie der auf diese neue Situation reagiert?

Herr F.: Ich hab das Gefühl, er ist skeptischer als ich. Er hat schon mehr Kontakt gehabt mit dem potentiellen Käufer.

RW: Und was hat er da für ein Bild gekriegt?

Herr F.: Er hat das Bild, so hab ich das verstanden, dass die Leute dort grossspuriger auftreten und dann weniger dahinter ist.

RW: Und das löst bei ihm Skepsis aus. Ist das auch ein Kulturmerkmal Ihrer Firma, dass sie eher im Understatement unterwegs sind und dann eher durch Seriosität überzeugen?

Herr F.: Ja.

RW: Ich könnte jetzt an Ihrer Stelle auch noch nicht eine klare Haltung einnehmen. Ich verstehe das. Mir ist noch nicht so klar, wenn ich jetzt die nächsten Jahre anschau, was eine Unternehmensentwicklung – stand-alone – für Chancen hätte. Oder für Bedrohungen. Gibt es eine strategische Alternative ausser diesem organischen Wachstum?

Herr F.: Wir haben im Moment keine.

RW: Warum haben sie keine?

Herr F.: Wir haben verschiedene diskutiert. Wir haben entschieden, wir gehen alleine weiter. Wir sind gut aufgestellt, um das so voranzutreiben. Und jetzt überrascht unser dieses Angebot.

RW: D.h. in ihren bisherigen Überlegungen war Kontinuität die Strategie. Ich frage noch einmal. Warum sind da bisher keine Alternativszenarien produziert worden? Ausser verkaufen. Aber wenn ich im Business bleib.....Es könnte ja sein, dass sie sagen, wir haben Kompetenzen in den und den Feldern, die könnte man ausbauen in neue Felder hinein.

Herr F.: Ja, das tun wir.

RW: Oder regional, neue Gebiete erobern?

Anhang C – 4

Herr F.: Das haben wir schon. Wir haben neue Entwicklungspfade für neue Services, die wir im Moment entwickeln. Wir entwickeln schon neue Angebote und im Moment läuft das recht gut.

RW: Aber dann machen Sie nicht nur Business as usual, sondern sie innovieren.

Herr F.: Das tun wir und der Eigentümer ist auch recht begeistert, dass das so gut funktioniert.

RW: Und dass das am Markt auch angenommen wird?

Herr F.: Ja, das gefällt ihm sehr gut. Das ist auch das, was ihn bestärkt, wir sind nicht darauf angewiesen, dass uns jemand kauft.

RW: Rein von der Überlebensstrategie her können sie sich auch aus eigener Kraft behaupten? Teilen SIE diese Überzeugung?

Herr F.: Ja.

RW: Dann frag ich mich schon, was denn für den Verkauf spricht, nicht?

Herr F.: Ich denke, es gibt sicher neue Zugänge, neue Marktzugänge für uns über den potentiellen Käufer. Das ist sicher interessant und dann das andere, die Stabilität. Wir sind im Moment schon anfällig, durch Auftragsschwankungen. Solche Geschichten hätten wir dann mal für eine gewisse Zeit los.

RW: Ist zumindest Ihre Fantasie? Und worauf begründet sich die?

Herr F.: Auf meine Interpretation der Absichten des Investors.

RW: Und die sind?

Herr F.: Wachstum, Zugang zu neuen Märkten, neue Dienstleistungen, Verbreiterung. Da gibt es eine Phase, ich würde mal sagen von 2 Jahren, wo wir Zeit hätten, zu expandieren.

RW: Bei diesem Erstkontakt, den Sie schon hatten, hatten Sie da auch schon die strategischen Überlegungen des potenziellen Übernehmers kennen lernen können?

Herr F.: Ja, er hat seine Firma präsentiert, er hat die Absichten dargelegt, eben wie ich sie eben nannte. Zum Teil hatte das auf mich ein bisschen mechanistisch gewirkt. Er hatte die Services zergliedert bis in die atomaren Zustände, ein bisschen zu technisch orientiert. Und da denk ich aber, das ist die Motivation, die ich bei mir spüre, wenn ich so was höre, wenn wir zusammengehen und wir übernehmen den Teil, von dem wir mehr verstehen, dann ist beiden geholfen.

RW: Und was wär der Teil, den die einbringen könnten?

Anhang C – 4

Herr F.: Sie bringen mehr technisch orientierte Geschichten ein, sie haben noch Produkte, die sie entwickeln, die auch ergänzend wirken könnten.

RW: Haben sie den Eindruck, die würden SIE als Firma, als Einheit erhalten?

Herr F.: So wurde das erst einmal deponiert.

RW: Auch mit dem Namen, Sie würden mit dem Brand weiterarbeiten?

Herr F.: Ja.

RW: Ist das glaubwürdig?

Herr F. (überlegt lange): Gute Frage Ich könnte mir vorstellen, für eine gewisse Zeit, ja. Aber längerfristig denk ich nicht.

RW: Weil es ja strategisch keinen Sinn macht, ja?

Herr F.: Ja.

RW: Welcher Brand ist aktuell stärker am Markt? Sie, nicht?

Herr F.: Ja. Aber längerfristig kann ich mir das nicht vorstellen. Da muss dann irgendwann was Ganzes draus wachsen.

RW: Da wird sich Ihre Firma dann irgendwann drin auflösen, nicht? Nicht morgen, aber sonst kriegt man auch das gemeinsame Auftreten am Markt nicht gehoben.

Herr F.: Mir kommt noch etwas in den Sinn, was natürlich auch interessant ist für den potenziellen Käufer. Der hat zwar im Moment den Markt in Deutschland und mit der Schweizer Firma hätte er natürlich Zugang zum Schweizer Markt.

RW: Also, für den ist das auch eine Erschliessung des Schweizer Marktes.

Herr F.: Das ist natürlich interessant für ihn.

RW: Gesetzt den Fall, sie lassen sich kaufen und werden integriert in die andere Firma. Hätten sie da persönlich für sich eine Perspektive?

Herr F.: Ich male mir das aus, ja.

RW: Wie schaut das aus, das Gebilde?

Herr F.: Ich stelle mir vor, dass ich dort eine Verantwortung übernehme für das, was unsere Kernkompetenz ist.

RW: Gesamthaft?

Anhang C – 4

Herr F.: Ja.

RW: Ich find das ja spannend, wenn ich das so sehe. Sie und Ihr Partner sind auch für den Eigentümer richtige Sparringpartner in diesem Entscheidungsfindungsprozess. Er hört auch ein Stück auf Sie. Also, da können Sie jetzt verantwortungsvoll mitwirken, nicht? Jetzt durch unser Gespräch, gibt es da bei der Waage eine Tendenz, wohin sie sich neigt? Wenn Sie Ihre persönlichen Zukunftsperspektiven nehmen, auf der einen Seite und die der Firma auf der anderen. Gibt es vorläufige Einschätzungen? Wenn Sie jetzt tief in sich hineinhorchen, es hört Ihnen niemand zu (schiebt das Plenum mit Handbewegung weg), nur wir zwei....(lächeln sich an). Ist das fifty-fifty oder was meinen Sie?

Herr F.: Nein, im Moment finde ich den Gang mit dem potenziellen Käufer für mich spannender.

RW: Also, das kommt bei mir auch an. Wenn ich Ihnen zurückmelden kann, was bei mir ankommt, dann hätte ich da eine Präferenz rausgehört. Im Gegensatz zu Ihrem Kollegen. Weil Sie das so einschätzen, dass der Käufer das strategische Potenzial Ihrer Firma durchaus schätzt und vielleicht auch ausbauen möchte.

Herr F.: Was zu verifizieren wäre.

RW: Wenn Sie mich fragen, ich würde mich nicht entscheiden, solange dieser Verifizierungsprozess nicht Hand und Fuss hat. Nicht auf guten Glauben hin oder Gefühl...

Herr F.: Der nächste Schritt ist ja das nächste Meeting in der gleichen Konstellation, zu dem ich angeboten habe, dass wir uns von unserer Seite präsentieren. Meine Absicht ist, dort ziemlich konkret zu werden über die Möglichkeiten des Zusammengangs, aber auch über die Rollen für einzelne Personen. Das ist zumindest meine Absicht. Um mal zu Testen, wie sind ihre Vorstellungen. Und ich glaube, der Eigentümer muss noch ein bisschen abklopfen, wie ernsthaft sind die Angebote.

RW: Jetzt rein vom Strategischen her, die beiden Optionen, mit denen gemeinsam den Markt zu bearbeiten oder wie bisher weiterzumachen, eventuell mit einigen innovativen Erweiterungen, ich habe jetzt noch keine Anhaltspunkte, warum das eine so viel besser sein sollte, als das andere. Wenn es nicht das Motiv des ‚Kassemachens‘ gäbe. Wenn ich mir da die Lebenssituation des Eigentümers anschau, dann wäre das für ihn ein alternatives Exit-Szenario. Das ist nicht von der Hand zu weisen, ja?

(Herr F. denkt nach)

RW: Und wenn er das realisiert, können Sie das eh nicht ändern. Auf der anderen Seite haben Sie eine so gute tragfähige Beziehung, er fühlt sich verantwortlich, und ist diesen strategischen unternehmerischen Überlegungen gegenüber offen, da ist er zugänglich. Und es braucht noch einen ausgiebigen Nachdenkprozess und auch Rechercheprozess, um die beiden Optionen in ihren mittel- und langfristigen Perspektiven gegeneinander abwägen zu können. Dass das nicht aus dem Bauch heraus geht.

Herr F.: Ja, sicher, wobei ein Stück Bauch bleibt natürlich.

Anhang C - 4

RW: Und Intuition, sicher. Und das ist auch Teil des Rechercheprozesses. ...Meine Erfahrung ist, dass in solchen Annäherungsprozessen die Entscheidungsfindung tendenziell durch solche Wunschfantasien geprägt werden. So, wie wenn man halt verliebt ist und sich gegenseitig attraktiv findet und gerade dort nicht hinschaut und erst nachher was entdeckt, wenn man zusammen ist. Und die Gefahr sehe ich bei ihnen auch.

Herr F.: Welche Gefahr? Dass wir zu wenig genau hinschauen?

RW: Ja, und dass Ihr Kollege eher aus seiner Bedrohtheit heraus agiert und drauf schaut und zu negativen Einschätzungen kommt und Sie zu rosa die Situation sehen.

Herr F.: Das würde sich dann ja wieder ergänzen oder ausgleichen.

RW: Aber es führt zu keiner guten Meinungsbildung zwischen Ihnen. Und von daher sind sie auch keine Hilfe für ihren Eigentümer.

(Herr F. denkt nach)

RW: Liege ich da so daneben?

Herr F.: Ich sehe das noch ein bisschen anders. Ich denke, der Eigentümer kann gut einschätzen, wo wir stehen, und warum wir wo stehen. Diese Vorbelastungen kann er mitkalkulieren. Er kann sich das ausrechnen, wenn er unsere Meinungen hört.

RW: Warum überlassen Sie ihm das? Warum nehmen sie das nicht selber in die Hände und helfen ihm, dass er das nicht rausrechnen muss.

Herr F.: Ich habe nicht gesagt, dass ich das nicht mache.

RW: Gut, sie haben das Zutrauen, dass er sie da gut einschätzen kann und relativiert?

Herr F.: Ja.

RW: Aber da gehen Sie von vornherein in eine Position, wo sie sich etwas schwächer machen.

Herr F.: Also, sagen wir das so. Was ich jetzt vorhabe ist, ich werde mir Gedanken machen und diese Präsentation vorbereiten und abstimmen mit meinem Partner. Ich versuche, dass wir mit einer gemeinsamen Position auftreten können.

RW: Ah, das beruhigt mich jetzt sehr, wenn ich höre, dass Sie mit Ihrem Partner eine gemeinsame Vorgehensweise abstimmen.

Herr F.: Das ist unsere Absicht und bevor wir dort hin gehen, präsentieren wir es dem Eigentümer.

RW: Und dass Sie sich auch Beobachtungskriterien ausmachen? Auf was sie da schauen werden, bei den Reaktionen... Was wollen wir herausfinden. Im Grunde ist das ja eine

Anhang C - 4

Teststrecke, die Sie jetzt aufmachen. Über Ihre Kooperation mit dem anderen und da kann es hilfreich sein, auszumachen, auf was hin beobachten wir jetzt unser Vis-à-vis und wie werten wir das aus.

Herr F.: Ja. Das ist ein wichtiger Punkt.

RW: Denn dort hat wahrscheinlich jeder von ihnen dreien eine unterschiedliche Agenda im Kopf.

Herr F. (lacht): Ich vermute mal, ja.

RW: Die Frage ist, ist es denkbar, dass das ausgesprochen wird?

Herr F. (überlegt): Ja.

RW: Es könnte ja sein, dass Sie sagen, ich bin schon auf dem Trip, ich habe meine eigene Agenda.

Herr F.: Nein, vom Klima her habe ich das Gefühl, dass wir doch sehr offen miteinander umgehen.

RW: D.h. da ist so was wie ein Teamcharakter?

Herr F.: Auf jeden Fall Vertrautheit, Offenheit, Zuhören, Reflektieren, das funktioniert.

RW: Das wär für mich noch ein Punkt, den wir überlegen könnten, nämlich, wie Sie diese Teststrecke jetzt bauen, um herauszufinden, was da die unternehmerischen Zukunftschancen sind. Und was Ihre persönlichen Möglichkeiten sind. Agieren Sie da als Dreierteam oder hat jeder seinen eigenen Testlauf.

Herr F.: Ich sehe das nicht getrennt, ich denke, wir haben beides. Wir müssen uns einigen auf Kriterien, die wir beobachten als Team, ich habe meine weiteren noch, die ich dann speziell anschau, vielleicht lege ich die gar nicht offen.

RW: Darum geht es mir, herauszufinden, was wäre das Gemeinsame. Was sind die gemeinsamen Interessen?

Herr F.: Wir haben das mal versucht, vor der ersten Begegnung, herauszuarbeiten, was wären die Bedingungen. Und haben das formuliert und besprochen, um mental darauf eingestellt zu sein. Und diese Teststrecke laufen zu lassen. Das hat gut funktioniert.

RW: Da sind Sie fündig geworden?

Herr F: Wir haben gefunden, es stimmt so weit, dass wir den nächsten Abschnitt wieder entwerfen können. Aber ich denke, wir sollten ein bisschen formaler vorgehen, als wir das gemacht haben. Das ist ein guter Punkt ja. (denkt nach) Ich überlege mir, was die Kriterien wären. Wir haben die Exponenten, die sich gegenüberstehen....

Anhang C – 4

RW: Sie könnten sich noch weitere ausdenken, mehr Oberfläche in der Begegnung zum Beispiel.

Sie haben ja keine Not, jetzt verkaufen zu müssen, Sie haben alle Möglichkeiten, diesen Annäherungsprozess von Ihrer Seite qualitativ anzureichern. Sie können die strategische Passung eruieren, kulturelle Fragen, wie das zusammenpasst, welche Integrationskonzepte im Kopf sind, bei denen, bei Ihnen, bis hin zu den personellen Konstellationen. Meine Erfahrung ist, je weniger solche heiklen Themen in einer Prüfstrecke auf dem Tisch waren, geprüft worden auf Herz und Nieren, um so mehr verfolgen sie einen nach dem Zusammenschluss. Die Entscheidung nicht so früh treffen, bevor nicht die innere Sicherheit da ist.

Aber noch ein letzter Punkt, sollten Sie in diesem Prozess wirklich zu der inneren Überzeugung kommen, dass das für Sie persönlich, als auch für das Unternehmen eine wünschenswerte Option ist, was wäre dann hilfreich, um Ihre guten Leute zu binden?

Weil die Gefahr, die sie sehen, die sehe ich auch.

Herr F: Ich versuche mal, mich in deren Lage zu versetzen. Was die brauchen sind attraktive Projekte, die muss es geben. Und ich denke, eine klare Ausrichtung, dass man auch kommunizieren kann, warum tut man das, wo will man stehen in den nächsten 5 Jahren. Vielleicht auch eine Aussicht auf eine Beteiligung für Schlüsselleute. Was ganz wichtig ist, dass sie auch selbst weiter kommen.

RW: Das sind ja alles Punkte, die Sie checken müssen und wenn dann rauskommt, das sind brauchbare Attraktoren, dann kann man mit diesen auch auf die Leute zugehen.

Herr F.: Ja, dann wäre man auch authentisch.

RW: D.h. der Prüfprozess, den wir besprochen haben, ist Voraussetzung für Ihre Haltestrategie den Leuten gegenüber. Was auch heisst, dass Ihre Leute, solange SIE da keine innere Sicherheit haben, Ihre Leute kommunikationsmässig nicht verunsichert werden sollten.

Herr F.: Da geht nichts raus.

RW: Habe ich einen wichtigen Punkt nicht angesprochen in dem Kontext? Liegt noch etwas auf der Seele bei Ihnen?

Herr F.: Ja, vielleicht die Interessen des Eigentümers.

RW: Was ist da ein zusätzlicher Aspekt?

Herr F.: Es gab eine Situation, da war ich ein bisschen verunsichert. Als wir darüber gesprochen haben, ob Kasse machen oder nicht, was wären die Bedingungen von seiner Seite, und er relativ schnell gesagt hat, eigentlich gibt es keine Bedingungen. Entweder ich mache Kasse oder ich mache keine. Das hat mich doch noch überrascht. Ich habe mir vorgestellt, wenn ich 20 Jahre ein Unternehmen aufgebaut und am Leben erhalten habe, dass ich dann ein bisschen mehr Herzblut drin habe und Bedingungen stelle.

Nachher hat sich das wieder relativiert, jetzt prüfen wir das gemeinsam.

Anhang C – 4

RW: Aber es war überraschend für Sie, wie leichtfertig er das weggibt, das Baby. Wie deuten Sie das. Ist da vielleicht eine Grundhaltung hinter, die Sie bisher nicht entdeckt hatten?

Herr F.: Ja, ich stelle schon mal fest, dass er gelegentlich unterschiedlich drauf ist, aber das konnte ich bisher einordnen. Aber so ein Lebenswerk einfach wegzugeben, das ist schon erstaunlich.

RW: Um so wichtiger ist es, dass Sie und Ihr Kollege die Unternehmensseite vertreten, d.h. die Sorge für die Zukunft des Unternehmens nicht dem Eigentümer zu überlassen.

Herr F. (lacht): Ja, das ist eigentlich eine klare Aufgabe, oder?

RW: Ja, das würde ich daraus ableiten. Und nicht zu hoffen, dass die Sorge dort gut aufgehoben ist. Haben Sie für die nächsten Schritte in diesem Prozess jetzt eine innere Orientierung gewonnen haben?

Herr F.: Ich denke schon. Was für mich jetzt ganz klar herausgekommen ist, ist der Fokus meines Auftrages. Also die nächsten Schritte sind für mich jetzt glasklar.

RW: Und, dass Sie da durchaus in den Lead gehen können, diesen Prüfprozess jetzt zu designen, ja?

Herr F.: Ja, ich danke Ihnen.

Anhang C - 5

Transkription des Beratungsfalles Bernd Schmid (BS) und Frau D.

In dieser Beratungssequenz geht es um die Arbeit mit Intuition, inneren Bildern und Träumen im Coaching. Die Klientin wird einen alten Traum schildern, den sie vor fast 30 Jahren geträumt hat und der sie heute noch beschäftigt.

Der Coach erläutert zunächst, wie er sich den Ablauf der Beratung vorstellt, dass er sich die Traumschilderung erst einmal ohne Kommentierung anhören wird, um einen Überblick zu bekommen, worum es geht. Danach könne es sein, dass er den Traum Schritt für Schritt noch einmal mit Frau D. durchgehen wird, da ihre Erzählungen möglicherweise noch nichts mit dem Traumerleben zu tun haben könnten. Und dann würde er ihr Angebote machen, wo sie hingucken könnten.

BS: Jetzt haben wir ja schon den Traum markiert, als erstens eine Konserve, nicht aus der Akutzeit und zweitens hast Du ihn markiert als sehr präsent, er liegt Dir wie plastisch vor Augen. Was ist die bisherige Geschichte Deines Traumes und des Umganges mit Deinem Traum? Hast Du Dich schon öfters damit beschäftigt?

Frau D.: Ich hab den Traum geträumt, als ich 26 war, am allerersten Wochenende meiner ganzen therapeutischen Reise. Es war damals eine Gestaltgruppe und ich habe überhaupt das erste Mal Kontakt bekommen mit der Psychotherapie. Das hat mit einem Wochenende begonnen und in der Nacht von Samstag auf Sonntag kam dieser Traum. Der begleitet mich bis heute.

BS: Bist Du schon öfter mit diesem Traum umgegangen? Hast Du ihn schon erzählt?

Frau D.: Nicht in dieser Weise. Erzählt schon und mich mit ihm auseinandergesetzt, aber noch nicht durchanalysiert. Für mich hat er noch genügend Kraft und ich hatte Lust, ihn zu bringen. Auch weil er nicht klar zuzuordnen ist, ob es jetzt mit dem Privaten zu tun hat oder mit dem Beruf.

BS: Vielleicht muss man ihn ja gar nicht zuordnen. Träume sind ja Sinngebilde, die in vieler Hinsicht sinnhaft sind und die auf verschiedene Welten und Szenarien zielen. Und die man in vielfältiger Weise nutzen kann, um Sinn zu erzeugen. Es ist ja keine Eigenschaft des Traumes, dass er Sinn hat, sondern es ist eine Beziehungsherstellung des Träumers, dass das Sinn erzeugt.

Ich versteh das so, klassisch, im Jung'sianischen Sinne ist der Traum so etwas wie ein Initialtraum. Du scheinst es auch selbst so einzuschätzen, wie eine Ouvertüre für ein Lebenssindrama. Oder wie ein Juwel, das Du uns zeigen möchtest.

Frau D. (nickt): Vielleicht, ja.

BS: Aber erzähl erst mal.

Frau D: Die Geschichte ist eigentlich kurz. Ich bin auf dem Heimweg. Und Heimweg heisst, da gibt es verschiedene Orte, die Zuhause bedeuten. Aber der jetzt ist das Haus, wo meine Grosseltern damals eine Wohnung hatten, lange, während meiner Kindheitszeit und wo ich auch ein Jahr gelebt habe. Ich war sehr oft dort. Ich komme also nach Hause, ein

Anhang C - 5

altes Mietshaus, mehrstöckig. Und da gibt es einen Gartenzaun mit einem Tor, einem schmiedeeisernen Tor, das öffne ich und dann gibt es einen Weg, Beton oder Steine, den man gehen muss, um zum Haus zu kommen und rechts daneben eine Teppichstange. Die Haustür ist links, ein bisschen weiter vorn und an der Teppichstange ist ein Pferd angebunden. Das steht da und wie es mich kommen sieht, beginnt es, sich zu bewegen, unruhig zu werden. Und ich weiss, ich muss das Pferd füttern. Und ich geh ins Haus und hole was, irgendwie Futter. Als ich wieder raus komme und das Pferd füttern will, merke ich, dass ich unheimliche Angst vor diesem Pferd habe. Ich traue mich nicht nahe heran, weil ich einfach Angst habe, das beisst oder schlägt. Was bleibt als Gefühl ist: Ich sollte das füttern, das war meine Verantwortung. Das hat Hunger, will wirklich was, aber ich kann nicht.

BS: Dann frag ich jetzt einfach, auch um typische Fragetechniken zu zeigen, die ich bei Traumerzählungen mache. Ich verwende da gern die Metapher vom Theater. Was ist sozusagen die erste Szene, wenn der Vorhang aufgeht?

Frau D.: Der Weg, da geht man so hoch, das ist eine schmale Strasse, die ich gehen muss, eine neue Wohnstrasse.

BS: Wie alt bist Du im Traum?

Frau D.: Adoleszenz würde ich sagen, eine junge Frau, um die 20 oder 18, auf dem Weg, erwachsen zu werden.

BS: Das markiert ja vielleicht einen Bezug zu einer neuen Lebensphase. Du gehst, wie ist die Stimmung im Bild?

Frau D.: Ich glaube, es ist Sommer, vielleicht hat es grad geregnet, es ist dieser typische Geruch nach einem Regen im Sommer, der so aufsteigt aus dem Boden. Ich nehme atmosphärische Stimmung wahr, ich bin auch müde von einem Tag, es ist Abend aber noch hell. Ganz der typische Geruch von Sommerregen auf heissen Asphalt.

BS: Wo steht die Kamera? Siehst Du Dich ganz von aussen oder alles aus dem Blickwinkel der Figur, die Du im Traum bist?

Frau D.: Ich sehe mich von aussen, es hat vis-à-vis ein Garagengebäude und da steht, glaube ich, die Kamera. Etwas höher, etwa einstockig.

BS: D.h. eine Draufsicht, nur von aussen?

Frau D.: Ich bin schon auch drin, dieser Moment, wo ich vor dem Pferd stehe, bin ich direkt drin.

BS: Du gehst jetzt auf das Haus zu. Wessen Eltern wohnen dort drin und in welcher Zeit hast Du dort gewohnt?

Frau D.: Es sind die Eltern meiner Mutter. Es ist der Ort für mich während meiner ganzen Kindheit überhaupt, wo ich heimatliche Gefühle entwickelt habe. Ich hab sehr viel Zeit während der Krankheit und Sterben meines Vaters dort verbracht, schon als kleines Kind,

Anhang C - 5

nachher in den Ferien und wie ich 15 war, sind meine Mutter und ich dorthin zugezogen zu den Grosseltern. Mit 16 oder 17-einhalb Jahren sind wir dort weggezogen.

BS: Und im Traum spielen die Menschen, die mit diesem Haus verbunden sind, erst mal keine Rolle? Sondern es ist der Ort, dieser heimatliche Ort? Und das Haus ist so, wie Du es kennst? Naturalistisch?

Frau D.: Ja. Ausser dieser Teppichstange, die gibt es da nicht.

BS: Aha, dann hat also die Regisseurin eine neues Requisit eingefügt... Was ist eine Teppichstange für Dich? Und wieso hat die Regisseurin dort eine Teppichstange stellen lassen?

Frau D.: Eine Teppichstange gab es dort, wo ich lange Jahre mit meiner Mutter gelebt habe. Es war ein anderer Stil von Häusern, es hatte etwas zu tun mit spielen, Kinder haben sich dort angehängt, sind geklettert.

BS: Dann wurde etwas von einem anderen Ort sozusagen als Zitat eingefügt. Du siehst den Garten, die Teppichstange und das Pferd dort angebunden. Wie war im Traum deine erste Reaktion?

Frau D.: Ich war nicht überrascht, es gehörte dahin. Es ist MEIN Pferd, das da steht.

BS: Ist das Interpretation danach oder schon aus dem Traum?

Frau D.: Das empfinde ich jetzt so, wenn ich in den Traum gehe, dann ist das überhaupt keine Überraschung, das gehört dahin.

BS: Das MEIN Pferd hörte sich so überformt an und durch die lange Erzählung...

Frau D.: Es hat damit zu tun, dass ich eben nicht überrascht bin und dass das Pferd sofort reagiert mit meinem Auftauchen.

BS: Wie hat es reagiert?

Frau D.: Ja, eben, da kommt ein Appell, und dann ist die Beziehung sofort klar.

BS: Du gehst dann ins Haus, holst etwas zum Füttern, trittst dann aus dem Haus heraus, um es zu füttern. Und da hast Du Angst, plötzlich. Und da hast Du das Gefühl, Du müsstest was tun, kannst es aber wegen der Angst, die Dich befallen hat, nicht tun.

(Frau D. nickt mehrmals)

BS: Und die Abschlusszene, bei der der Vorhang zugeht, was sieht man da genau?

Frau D.: Ich sehe das Pferd, das ist ja – Gott sei Dank (hebt die Hände zum Gebet) – an einer kurzen Leine, damit es mich nicht anfallen kann. Die Angst hab ich, dass es das tut. Es ist ganz klar immer noch in dieser Appell-Bewegung: Gib mir jetzt endlich was. Und

Anhang C - 5

ich sehe mich erstarrt. Mit dem Sack in der Hand, aber ich kann nichts tun. Kann nicht vor und zurück, kann auch nicht ins Haus und sagen, das geht mich nichts an.

BS: Dann geht der Vorhang zu? Erinnerst Du Dich noch damals, wie Du aufgewacht bist, wie dieser Traum in Dir nachgewirkt hat? Und wie Du in der unmittelbaren Folgezeit damit umgegangen bist?

Frau D.: Ich kann den Kontext schildern. Ich war sehr berührt davon, wie heute immer noch. Das Bild war völlig klar. Und ich war berührt, dass mir gleich in der ersten Nacht so ein Bild zufällt und habe nach Zusammenhängen gesucht. Und ich war traurig darüber, dass ich dieses Pferd nicht füttern konnte.

BS: Was den Inhalt des Traumes betrifft: Traurig über die Abschlussituation. Was das Ereignis des Traumes betrifft: Eigentlich angenehm berührt von dieser beeindruckenden Erfahrung und dem Zeitpunkt. Zu dieser Zeit, welche Vorerfahrungen mit Pferden hattest du da?

Frau D.: Ich bin nie auf einem Pferd gesessen. Ich habe eine wichtige Erinnerung von einem Spaziergang. Ich war mit meiner Mutter im Wald und dann sind galoppierende Pferde mit Reitern gekommen und ich hatte einen Riesenschreck. Meine Mutter hatte grosse Angst vor Pferden. Es war keine lockere Begegnung mit Pferden.

BS: Fast traumatisierend? Etwas Beeindruckendes!

Frau D.: Ja.

BS: Jetzt ist der Traum schon viele Jahre her und Du sagst, dieser Traum ist ein Bezugspunkt für viele Prozesse in Dir gewesen. Du hast Dich ja offenbar schon oft damit beschäftigt, was dieser Traum Dir erzählt. Was hast Du denn für Dich bisher erlebt oder auch für Dich gewonnen im Dialog mit diesem Traum? Und die Frage ist, können wir noch was tun, was wäre denn noch offen?

Frau D.: Es gibt viele Bezugsthemen. Generell ist es für mich eine Frage der Lebenskraft. Das Pferd steht für mich für etwas Vitales. Und da habe ich ganz viele Annäherungen schon gemacht. Es hat so einen ganz grossen Teil, den ich hier nicht näher ausführen will, er hat was mit Übergriffen zu tun. Der Teil wurde stark bearbeitet und ich habe viel verändert. Weshalb ich jetzt Lust hatte, diesen Fall hier zu bringen: Ich denke, dass er noch ganz viel hat, vor allem die geistige Ebene. Auch mit Bezug auf gestern, weil ich mich oft erlebe, dass ich voll bin von Gedanken, mit Zusammenhängen, Konzepten und Fragen, die ich nicht leicht zusammenbringen und formulieren kann. Das ist der Teil, der für mich im Moment im Vordergrund steht.

BS: Und Du hast auch die Hoffnung, dass in Bezug auf Deinen Traum für Deine Möglichkeiten, Deine Ideen stärker in die Welt zu bringen, wir auch Wege finden könnten.

Frau D.: Ja.

Anhang C - 5

BS: Sagst Du mir mal ein Beispiel aus Deiner Berufs- und Organisationswelt, wo Du Ideen hast, damit ich mir besser vorstellen kann, was Du heute für Ideen hast und von denen Du sagst, Du kannst sie nicht in die Welt bringen?

Frau D.: Das aktuellste Beispiel ist, dass ich etwa 3 oder 4 Jahre mich mit systemischen Fragestellungen befasst habe und dann an eine Grenze kam und fand, der Mensch in der Organisation kommt für mein Gefühl sehr zu kurz. Ich hab nach Wegen gesucht, um diese Gedanken in eine Form zu bringen, habe einen Artikel geschrieben, aber es hat sehr lange gedauert, bis ich das hinbekommen habe. Das sind unglaubliche Geburtswehen, bis es mir gelingt, Formen dafür zu finden.

BS: Das klingt so, als hättest Du auch grosse anspruchsvolle Gedanken, die Du einbringen willst. Gibt es auch kleinere Formen und kleinere Gedanken und geht es mit denen leichter?

Frau D.: Mit denen geht es leichter, ja.

BS: Also Pony reiten geht schon ganz gut, aber Du willst die ganz grossen Pferde.

Frau D. (lacht): Ich hab gar nicht so sehr das Gefühl, dass ich will, aber die steigen auf. Die kommen zu mir und dann frag ich mich, was tue ich mit denen. Die geistern durch meinen Alltag.

BS: Also, Du bist jemand, der geistig beflügelt wird und damit auch vorwärts kommen möchte.

Frau D.: Und ich hab die Lust, mit Leuten darüber im Austausch zu sein, überall. Deswegen bin ich auch hier mit der ganzen Gruppe, weil das so faszinierend ist, über solche Fragen nachzudenken. Das belebt mich unglaublich.

BS: Also auf diese Weise stellst Du Dich ja auch als geistvolle Frau vor, mit Interesse, sich mit anderen auch auszutauschen, die ihre PS sozusagen auf die Strasse bringen will. Ist das für Dich neu, dass Du Dich so zeigst oder hast Du Dich schon öfters so gezeigt?

Frau D.: Tja, deshalb wirkt der Traum vermutlich auch in dieser Zeitspanne. Ich war im Gymnasium die einzige, die nicht in den Philosophieunterricht gegangen ist. Weil ich fand, dieses blöde abgehobene Zeug hat doch keine Relevanz, dabei hab ich mich vermutlich einfach nicht getraut, mich dem anzunähern und fand das abstrakt. Ich habe mein Studium nicht abgeschlossen. Also, es gibt so eine Geschichte von „mir nicht zutrauen“. Und je älter ich werde, um so mehr drängeln die einfach hervor. (lacht) Aber offenbar ist das Pferd irgendwie immer noch angebunden.

BS: Wie viel das mit dem Pferd zu tun hat, müssen wir noch schauen. Meine Frage war, hier in der Gruppe, zeigst Du Dich, dadurch dass wir über den Traum sprechen und auch indem wir über Deine geistigen Interessen sprechen und Deinen Ausdrucksdrang... Stellt Du Dich damit hier ganz neu vor oder kennen das die anderen schon?

Anhang C - 5

Frau D.: Ich glaube, indirekt zeig ich es schon, indem ich mich oft einmische in Gespräche und Fragen stelle.

BS: Du zeigst es durch Tun aber nicht durch Selbstbeschreibung?

Frau D.: Vielleicht in Kontakt mit einzelnen, aber ich will jetzt nicht behaupten, dass ich das im grossen Stil gezeigt habe. Im Tun mehr, aber nicht deklaratorisch.

BS: Von daher ist es für Dich schon ein Schritt, Dich in dieser Identität hier zu zeigen, allen gleichzeitig?

Frau D.: Ja, war mir vorher nicht bewusst, aber das ist wahrscheinlich so.

BS: Und wie geht es Dir damit?

Frau D.: Das hat zwei Seiten. Einerseits finde ich es gut, weil es zu mir gehört, und andererseits ist so ein bisschen eine Unsicherheit, wie das wirkt, also im Sinne von arrogant oder überheblich.

BS: Wenn Du jetzt so rumspürst in der Gruppe, was glaubst Du passiert tatsächlich?

Frau D.: Soll ich schauen?

BS: Ja, die Art, wie Du Dich gut orientieren kannst.

Frau D. (schaut sich im Plenum um) Ja, ich sehe lauter zugewandte Gesichter. Ich habe schon das Vertrauen, dass das Platz hat.

BS: Also, wenn Du da jetzt Deinen Pegasus durch die Manege traben lässt, gucken alle mit Wohlgefallen.

Frau D.(lächelt): Ja, ich hab schon das Gefühl.

BS: Und wie gefällt Dir das Bild von Deinem Pegasus, den Du hier an der Longe durch die Manege traben lässt?

Frau D.: Ich habe zum Pegasus ein ganz bestimmtes Bild, das muss ich zuerst sagen, dann kann ich es vielleicht loslassen. Ich habe mit meinem Sohn x Comics gelesen und irgendwo kommt der Pegasus vor, wie er ganz klein und jung noch ist, frisch geboren. Und da liegt er im Stroh, man sieht die Flügel schon und atmet wie ein Baby. Man hat ganz liebevolle Caring-Gefühle für das Kleine. Und das war zwischen mir und meinem Sohn oft so ein lustiges Zitat: Pegasus wird klein bleiben.

BS: Auch Pegasus werden einmal gross und 30 Jahre sind auch bei einem Pegasus viel Zeit, um gross zu werden.

Frau D.: Ja, er ist am grösser werden, aber er ist nicht gross, das spür ich, er ist vielleicht in der Pubertät. So ‚langsam auf die Koppel wollen‘.

Anhang C - 5

BS: Deswegen passt das Bild ganz gut, dass Du ihn an einer Longe rumtraben lässt.

Frau D.: Er fliegt noch nicht.

BS: In welchem Alter kann man so einen Pegasus dann richtig reiten?

Frau D.: Ich weiss es nicht. Spontan kommt mir in den Sinn: Menschenalter 15, würde ich sagen. Ich weiss nicht wie alt Pferde werden.

BS: Ja so um die 20.

Frau D.: Ja, dann würde ich sagen 9.

BS: Ich hab das Gefühl, Du hast den Pegasus so ein bisschen adoptiert. Jetzt in Menschenjahren, nehmen wir mal Dein Alter, wann glaubst Du, ist er so weit, dass Du ihn reiten kannst?

Frau D.: In 10 Jahren.

BS: Wie alt hast Du vor, zu werden?

Frau D.: Meine Mutter ist 87 Jahre alt.

BS: Dann hast Du ja noch viel Zeit.

Frau D.: Ich habe eine gute Freundin, die ist 80 und hat mich viele Jahre begleitet. Die hat mir viel vorgelebt in dem ‚sich präsentieren‘.

BS: Ich denke, wir könnten dem Pferd aus Deinem Traum danken, dass es ein Thema in Deinem Leben wach gehalten hat. Gleichzeitig hab ich den Eindruck, man könnte auch überlegen, ob wir dieses Bild von der erstarrten Situation damals, von der ich den Eindruck hab, die stimmt nicht mehr, das ist sozusagen ein ehrendes Andenken, aber nicht mehr Gegenwart, ob man das auch ins Ehrenalbum Deiner Historie tun könnte und ob jetzt nicht möglich wäre, irgendwie das Bild, das jetzt spontan aufgetaucht ist mit dem Pegasus an der Longe, stattdessen, so dass den Wurzeln Deiner Lebensgeschichte auch mit den leidenden Traurigkeiten, mit denen Du umgehen musstest, dass die gewürdigt sind, ohne dass man da die Zustände noch wach halten muss. Könntest Du Dir vorstellen, dass das für Dich ein hilfreicher Weg wäre.

Frau D. (überlegt): Ich muss mir überlegen, wohin ich das Bild innerlich ablege, um es gut aufzubewahren.

BS: Das müssen wir nicht unbedingt jetzt rausfinden, allein, dass Du es tun wirst, könnte auch reichen, es sei denn, Du sagst jetzt, dann will ich nicht weiter.

Frau D.: Nein, was ich mitnehme ist, und das ist wirklich neu, das ist ein Defizitpunkt für mich, war es immer, absolut defizitär. Ich bin nicht in der Lage, dieses Tier, das mir anvertraut ist, zu ernähren. Und wie du es jetzt schilderst, bekommt es eine andere Konnotation

Anhang C - 5

und mit dem muss ich ein bisschen schwanger gehen. Ich weiss nicht, ob mir das gelingt, wie mir das gelingt.

BS: Und hast Du das Gefühl, Du brauchst noch ein bisschen Zeit oder spricht auch noch was dagegen?

Frau D.: Nein, ich brauch ein bisschen Zeit. Nein, ich würde mir das sehr wünschen, wenn das möglich wäre.

BS: Angenommen, jetzt möchte ich noch ein bisschen ‚NLP-Future-Pace‘ machen, so einen ecological-check, da möchte ich gucken, wenn man das in diese Richtung entwickeln würde, ob es noch etwas gibt, Einwände, die vielleicht sinnvoll und berechtigt wären, von denen wir noch nichts wissen.

Darf ich denn dieses Bild vom Pegasus an der Longe verwenden, um mal zu spielen, was es in verschiedenen Welten heissen könnte?

Angenommen, Du sitzt ab jetzt mit diesem Bewusstsein in der Gruppe. Irgendwelche Ideen, was für Auswirkungen das hat, dass die anderen Dich jetzt so kennen gelernt haben? Und dass Du ab jetzt auch diese Ausstrahlung haben wirst?

Frau D. (überlegt): Die Auswirkung ist, dass etwas explizit wird, was vorher implizit schon da war und ich hoffe, dass daraus spannende Gespräche werden. Sowohl inhaltlich, wie auch bisher, als auch über diesen Vorgang, der jetzt läuft.

BS: Ja, auch das Lachen darüber, damit man auch einen Pegasus nicht so bierernst nimmt.

Frau D. (lacht): Ja.

BS: Es muss ja nicht ein Himmelsgeschöpf sein, es kann ja auch Gras fressen.

Frau D.: Ja, also, das Pegasuspferd, das ich dazu beigetragen, habe ist ein sehr realistisches, das ist gar nicht diese angehobene Figur, sondern ein sehr bedürftiges kleines Pferdchen, das schon wachsen wird.

BS: Ich hab den Eindruck, Du bist da ein bisschen nostalgisch, da ist Deine Sehnsucht und Deine Romantik ein bisschen nostalgisch festgehalten und ich versuche, Dich einzuladen, diese inspiratorische Kraft eher nach vorne und eher ein Stück voraus zu richten, als nach hinten.

Frau D.: Ok, ich finde das eine gute Intervention, weil ich glaube, dass der Mut, der fehlt mir noch manchmal. Dass ich was zu sagen hab, ich habe was beizutragen, der Mut fehlt mir noch manchmal.

BS: Es geht auch darum, nicht alles bierernst zu nehmen. Du musst nicht gleich auf den Olymp. Was Du jetzt noch tun könntest, vielleicht auch zusammen mit anderen, aber das machen wir aus Zeitgründen nicht jetzt. Was hätte dieser neue Gedanke zu tun mit dem Schreiben, wie könnte es wirken hinsichtlich Deiner Präsentation im Kontakt mit Kunden. Ein bisschen spielen. Diese Bild mit dem ‚mutig nach vorne gerichteten‘ auch ein bisschen anmassend sein dürfen. Wenn man sehr idealistisch ist, fürchtet man sich ein bisschen vor

Anhang C - 5

dem begrenzt werden, fürchtet man sich vor der Scham, bleibt dann vielleicht auch ein bisschen zurück, damit man nicht an diese Grenze stossen muss. Und ich möchte Dich ermutigen, durchaus auch ein Stück anmassend zu sein.

Frau D.: Ja, vielleicht als letzter Satz zu dem: ich weiss, dass Schreiben eine Stärke ist von mir, ich kann gut formulieren und darum wäre mein Wunsch eigentlich, für die nächsten Jahre, mir wirklich Zeit einzuräumen dafür, mir Platz zu schaffen dafür.

BS: Nimmst Du Dich solcher Folgeüberlegungen normalerweise ganz gut an?

(Frau D. nickt)

BS: Ich habe das Gefühl, wir haben da jetzt einen Bogen geschlagen. Hast Du das Gefühl, es muss noch etwas geschehen?

Frau D.: Nein, vielen Dank.

Anhang C – 6

Transkription des Beratungsfalles Sonja Radatz (SR) und Frau C.

Sonja Radatz (SR) erläutert kurz, dass Coaching ja eigentlich schon vorher begonnen hat, nämlich spätestens, als die Klientin sich entschieden hat, ein Coaching zu machen.

SR: Worum geht es?

Frau C.: Es geht um meinen Workshop, nächsten Freitag mit sechs Führungspersonen, die zum obersten Kader gehören. Ich spür eine Unsicherheit in mir und hoffe, dass wir die weg bekommen und dass es mir nachher besser geht, dass ich weiss, wo ich anfangen soll. Die Unsicherheit hab ich schon gespürt, als ich mich vorbereitet habe mit meinem Material und ... Ich hab mit den Leuten schon mal gearbeitet vor etwa zwei Jahren, mit den Sechs, genau in der gleichen Konstellation. Sie haben damals sehr gut mitgemacht. Wir hatten ein Outdoorelement gehabt, sie haben gut reflektiert und es sind klare Sachen herausgearbeitet worden: Was, wie, ab wann, wer, warum... Da ist volles Einverständnis und ein gutes Mitmachen gewesen.

In der Zwischenzeit hab ich nicht mehr mit ihnen gearbeitet. Jetzt haben sie eine grosse Mitarbeiterbefragung gehabt, riesig, das ganze Unternehmen. Und jetzt hab ich ein Telefon bekommen: Könnten Sie kommen, wir haben einen Tag, dann und dann, wir wollen weiter machen und die Chefs wollen, dass sie kommen. Dann hab ich gesagt: Gut, dann müsste ich noch ein Vorgespräch haben, damit ich weiss, wo ihr steht, auch hinsichtlich der Mitarbeiterumfrage. Das hab ich noch nicht gesehen.

Dann bin ich hin gegangen, letzte Woche, und wir sind fünf, zum Teil sechs Leute gewesen in einem Raum. Um 8 fing es an, bis um 11:15 sind wir nicht in der Lage gewesen, ein, zwei oder drei klare Kernthemen für den nächsten Freitag zu definieren, wir haben es nicht geschafft. Und dann wurde ich gefragt, wollen sie den Auftrag überhaupt. Und ich hab gesagt: Ja. Und jetzt muss ich immer wieder schauen, dass es nicht mein Thema ist, wenn die nicht können oder wollen. Ich hab im Moment so den Druck, den ich spür: Ich muss jetzt etwas machen, oder am rechten Ort anfangen, das richtige Register ziehen. Ich glaub zwar, dass man irgendwie arbeitsfähig wird.

Es bestehen riesige Konflikte, auch unter den Kaderleuten, aber wenn sie da sitzen, dann geht es immer: Ach das ist nicht so arg. Dann wird es nicht angesprochen. Und das ist jetzt mein Druck, den ich so spüre.

Und jetzt würd ich am Liebsten sagen: Halt, lass sie, und einfach da sein, und sie begleiten, und es nicht als meine Sache zu übernehmen, dass da jetzt wer weiss was passiert in den paar Stunden.

SR: Was ist denn Ihr Ziel, in dieser Sache? Also, wo Sie sagen würden, da hätten Sie alle Vorbereitungen getroffen und alle Register gezogen?

Frau C. (überlegt länger): Mein Ziel ist, dass wir in ein, zwei Punkte – ich bin mit wenig zufrieden – ein Agreement treffen könnten. Und dass die Mitarbeiter, die jetzt auf die Antwort auf die Mitarbeiterbefragung warten – also, es ist jetzt etwas gewesen, wir sind gefragt worden und jetzt passiert gar nichts mehr..., dass wir etwas herausbringen, was nachher auch anfangen könnte zu leben.

SR: Und angenommen, die sechs wären jetzt hier (zeigt einen Halbkreis, in dem diese sitzen könnten, wendet sich an die sechs Personen) „Herzlich willkommen, ist das auch Ihr

Anhang C – 6

Ziel? Wollen Sie ein bis zwei Punkte haben, die konkret gelebt werden? Ist es DAS, was Sie hier wollen?“ – (zur Klientin) Und was glauben Sie, was die antworten würden?

Frau C. (schaut auf die imaginäre Gruppe): Der Produktionschef würde sagen (ablehnende Handbewegung): „Ich will, dass die Produktion läuft, das ist das, wofür ich da bin.“ Der Finanzchef würde sagen: „Ach Gott, jetzt das nicht auch noch. Ich bin so schon überlastet.“ (sie lacht) Die anderen würden sagen: „Ja, unbedingt!“

SR: Angenommen, Sie würden IHR Ziel, dass ein bis zwei Punkte herauskommen, die auch gelebt werden, mit den Zielen zusammenbringen, die HIER (holt mit den Armen aus) gewollt werden...?

(Frau C. überlegt)

SR: Man könnte natürlich auch noch einen Schritt weitergehen und sagen: Gibt's denn etwas, dass SIE wollen? Oder könnten Sie sich (das war nämlich so das zweite, was ich von Ihnen gehört habe: „Eigentlich möchte ich die nur begleiten...“) – also: Könnten Sie sich sogar vorstellen, zu sagen: „Eigentlich möchte ich die nur begleiten“. Und wenn DAS etwas wäre, dass Sie sagen: „Was immer auch kommt, solange ich die nur begleitet hab und die sind zufrieden: tausend Rosen!“ (hält ihre Arme wie eine Waage, die hin und her wägt.) Was glauben Sie könnte dann das Ziel für Sie sein?

Frau C. (überlegt): Dass ich ihnen die Wahl lass, gar nicht so viel vorbereite, ihnen die Wahl lass und sie frage: „Für was sind sie bereit sich einzulassen, was wollen SIE heute?“ In dem Moment hab ich aber Angst, oder ein komisches Gefühl, dass (verschränkt die Arme, lehnt sich zurück) sie sagen: „Ja Frau C. das sagen doch Sie uns, was wir heut machen. Für das haben wir SIE geholt.“

SR: Und was müssten wir hier besprechen, damit Sie diese Angst nicht mehr haben brauchen und IHR Ziel gut erreichen können?

Frau C. (überlegt lange): Wenn ich die letzte Sitzung ansehe, da ist nur ein Chef dabei gewesen, eine Frau, da habe ich immer versucht, verschiedene Register zu ziehen, damit wenigstens an dem Morgen, den wir haben, was rüber kommt. Wir haben es gleichwohl nicht geschafft. Da gibt es für mich etwas wie ein Ohnmachtsgefühl, wie geh ich mit dem um, also angenommen, es gibt nur ein Palawer....., so, wie diesen Morgen, ein Durcheinand. Ich glaubs zwar nicht, aber das wäre worstcase, - was mach ich dann, dass ich nicht das Gefühl hab, das liegt an mir oder ICH muss jetzt...

SR: Und wenn ich es richtig verstanden habe: Das wäre das Thema, was wir hier besprechen sollten?

Frau C. (überlegt, nickt): Und dann hab ich jetzt noch gedacht – als Coachee – die Frau Radatz sagt mit jetzt, was nützt (lacht), was kann ich tun.

SR (nachdenklich): Mhm, das wär das zweite Thema? – Was glauben Sie denn, was ich Ihnen raten würde?

Anhang C – 6

Frau C. (überlegt): Die jetzt fragen, was sie wollen, zu was sie bereit sind...und ihnen einfach immer wieder spiegeln, was jetzt abläuft.

SR: Und angenommen, ich würde Ihnen das sagen, was würde das bei Ihnen auslösen?

Frau C.:Ja, ich kann mit dem ein Stück weit leben..., aber irgendwo zählt gleichwohl das Resultat, denke ICH. „Für was sind SIE denn da“ würde ich jetzt aus der Reihe hören. Ich spür immer ihren Druck auf mich. DAS spiegeln ist gut und sagen, was da grad ist u.s.w., aber der Druck auf mich: SIE haben wir ja grad geholt, für das zahlen wir ja... Wahrscheinlich ist es am meisten das, was mir die Unsicherheit gibt.

SR: D.h. im Prinzip, wenn ich Sie richtig verstanden hab, haben Sie in ihrer persönlichen Identität bei den Kernkompetenzen so etwas verankert wie: Liefere klare Resultate! Und das haben Sie auch mit angeboten, und der freche Kunde kauft es nicht. Und jetzt sagen SIE: „Das müssen sie aber trotzdem kaufen, ich hab das jetzt anzubieten. Verdammt noch mal, das müssen sie doch jetzt kaufen! Das ist meine Kernkompetenz. Kaufen sie mich!“ (überhöht Gesten und Stimme). Und die sagen: „Wir wollen jetzt was anderes kaufen. Und Sie sagen: „KAUFEN Sie mich!“ Und jetzt können Sie ganz lang diskutieren.

Frau C. (schaut nachdenklich, nickt dann): Ja, das ist schon so..... Das ist nicht explizit, aber letzten Endes gehört das zu mir. Ich mach bei meinen Workshops Fun und Spass, das ist ein Teil, aber am Ende soll auch etwas rauskommen.

SR: Das find ich auch in Ordnung, ja. ... Aber für mich - nur für mich, selbstverständlich - würde das heissen: Wenn ein Kunde nicht bereit ist, das zu kaufen, können Sie nicht tätig werden. Wenn Sie „Resultate“ wollen! Sie wollen, dass das gekauft wird und der Kunde will das nicht kaufen. Dann entsteht sozusagen in etlichen Bereichen keine Kontrahierung, es entsteht kein Kaufvertrag. Und die Frage ist – für mich, weil da gibt’s noch tausend andere Möglichkeiten – die Frage, die sich für mich herauskristallisiert ist: Wollen Sie bei dieser Kernkompetenz bleiben, indem Sie sagen, „Hören sie, ich werde nur dann für sie tätig, wenn wir etwas Fixes ausarbeiten, zumindest zwei oder drei Punkte, sonst fühl ich mich nicht wohl.“ Oder sagen Sie: „Vielleicht ist das ja gar nicht so wichtig?“

Frau C. (überlegt lange): Ja, ich sehe, was Sie mir sagen... Das heisst für mich, wenn ich Sie jetzt richtig versteh, einfach einem Prozess folgen, den die Leute in der Lage sind zu gehen und ihnen sagen, zeigen, was im Moment ist... Oder (hebt die Schultern, fragend)...

SR: Ja, das ist das, was ich verstanden hab, das DIE auch kaufen würden. Oder was glauben SIE, was die kaufen würden? Wenn Sie jetzt von dem weggehen, was SIE verkaufen wollen: Was glauben SIE, was die KAUFEN wollen?

Frau C.: Keine Veränderung.

SR: Sondern?

Frau C.: Weiterhin machen können, was SIE wollen. Sich so geben können, wie sie sind, in den vorhandenen Strukturen, im täglichen Umgang mit den Mitarbeitenden. So weiter machen, nichts verändern. Sie schaffen lassen.

Anhang C – 6

SR: Und wenn man dieses Nicht-verändern positiv betrachten würde, im Sinne: Was wäre denn dann alles da. Was wäre das alles?

Frau C.: Das Unternehmen funktioniert, es läuft wie verrückt, es zieht Kunden an. Das sind die positiven Aspekte. Die Schwierigkeiten, oder der Ausgangspunkt, weswegen man das überhaupt macht, ist, dass die Mitarbeitenden sich nicht gewertschätzt fühlen, nicht integriert, wenig integriert. Denen gehts nicht gut, weil da so viele Konflikte sind. Und das trifft die Mitarbeiter und würde auch so bleiben, wenn man nichts macht.

SR: Wenn sie aber jetzt sagen – und jetzt sind wir bei denen, also wir nehmen den Aufmerksamkeitsfokus jetzt zu denen – die wollen nichts ändern. Was, wenn wir das jetzt wertschätzend betrachten, dieses „nichts ändern“? Heisst das nicht auch, so habe ich das verstanden, eigentlich ein Mehr desselben erreichen? Das heisst also die Kernfrage: Wie können wir es schaffen, dass es weiterhin wie die Hölle läuft, das noch mehr Kunden kommen und dass wir ein so richtig gutes Image kriegen? Oder weiter haben? Ist das das Thema?

Frau C.: Von ihnen? – Ja.

SR: Und angenommen, SIE würden ganz keck, gar nicht IHR Thema sondern deren Thema zum Thema machen und würden genau diese Frage stellen, was könnte dann möglicherweise als Antwort kommen?

Frau C.: Also, ich würde sie fragen, wie schaffen wir es, dass wir möglichst wenig verändern, dass wir weiterhin gute Arbeit leisten können, das Unternehmen weiterhin so gefragt ist, eher zu wenig Produkte hätte und einfach alles so weiter läuft. Wie schaffen wir das, was müssten wir heute dazu tun, dass das so weiter läuft?

Wahrscheinlich würde es dann heissen, ja irgendwo müssen wir doch etwas machen (lächelt).

SR: Aha, aber das wäre dann erst der zweite Schritt. Denn erst einmal würden sie da drauf bleiben und erst einmal alles erarbeiten, von dem man MEHR machen würde.

Frau C.: Also, das würden SIE jetzt so machen? Richtig erarbeiten?

SR: Hab ich SIE jetzt so verstanden. Aber sie sagen, dann würde so bald irgendwann kommen, „Na ja, es gäbe schon noch etwas zu verändern.“ Und was, glauben sie, könnte da kommen von denen?

Frau C.: Ich denke, die Konflikte, die sie haben, würden sie nicht ansprechen. Aber was hervor käme: Wir sind eigentlich auch für die Zusammenarbeit da, irgendetwas müssen wir doch machen, wahrscheinlich für die Mitarbeiter.

SR: Und wenn Sie die Aufmerksamkeit komplett bei denen lassen, welche Frage müssten SIE dann stellen, wenn sie hören: „Aber irgendwas sollten wir doch tun?“

Frau C.: Wie denn das aussähe? Oder, was denken sie wäre denn nützlich? Oder, wo wollen sie anfangen? So in dem Sinne.

Anhang C – 6

SR: Also, Sie würden sich ziemlich in die Mitte der Platte stellen? Einfach mal so vorge-dacht: Was könnte denn da an Antworten kommen? Wenn Sie dann das ausarbeiten?

Frau C.: Da könnte man jetzt schauen - dass die Mitarbeiter sich nicht gewertschätzt füh-len, diese Hauptaussage, da könnte man jetzt dran schaffen.

SR: Wäre jetzt eine Antwort. Und wenn dieser Workshop so laufen würde – auf einer Ska-la von 0 bis 10, wenn 0 ist: gar nicht zufrieden und 10 wär dann der Prozess, der gut zu Ihrem Angebot passt. Wo stehen sie denn dann?

Frau C.: Wenn das so laufen würde, dann hätte ich es geschafft, dass wir an dem schaffen, wozu sie bereit sind, wo sie können und wo sie wollen.

SR: Und wo stehen Sie dann auf einer Skala von null bis zehn, wenn null ist: Es passt gar nicht zu Ihrem Angebot und zehn: Es passt sehr gut zu Ihrem Angebot?

Frau C.: Dann bin ich bei 10.

SR: Und jetzt hätte ich eine 2. Skala, für diesen Prozess jetzt, auf einer Skala von 0 bis 10, wenn 0 ist: Es herrscht noch vollkommener Nebel, Sie haben noch keine Ahnung, was im Workshop zu tun ist, und 10 ist: Im Prinzip ist es jetzt sonnenklar. Wo stehen Sie denn gerade jetzt?

Frau C: Für mich ist es gut. Zwischen 8 und 10, ja, für mich ist es gut.

SR: Ist es ausreichend genug?

Frau C. (überlegt sehr lang, nickt dann): Ja, ich glaub, es gibt nur den Weg.

SR: Dann bedanke ich mich.

Frau C: Ich bedanke mich ganz herzlich!

Ich erkläre hiemit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: