

Coaching: Fall-Dokumentation

Das Mädchen und der Laubhaufen



Einzelcoaching mit dem Zürcher Ressourcen-Modell

Spezialisierung Coaching, Kurs 1513

zak zentrum für agogik
auberg 9 / postfach ch-4002 basel
t + 4161 365 9060 f +4161 365 9069 info@zak.ch

ziele **a**usbildung **k**ompetenz
....seit über 25 Jahren
zak.ch



Inhalt

	Zusammenfassung	ii
1.	Ausgangssituation	1
2.	Erstgespräch	2
2.1	Themen, Gesamtziele, Rahmenbedingungen	2
2.2	Hypothesen und Interventionsplan	3
2.3	Kontrakt	3
3.	Verlaufsdokumentation	4
3.1	Erste Sitzung: ZRM Phase 1 - das Thema	4
3.2	Zweite Sitzung: ZRM Phase 2 - vom Thema zum Ziel	8
3.3	Dritte Sitzung: ZRM Phase 3 - vom Ziel zum Ressourcenpool	11
3.4	Vierte Sitzung: ZRM Phase 4 - den Ressourceneinsatz vorbereiten	14
3.5	Fünfte Sitzung: ZRM Phase 5 - Integration und Transfer	18
4.	Gesamtergebnis und Reflexion	19
4.1	Erfolgsfaktoren	19
4.2	Was war meine Rolle dabei?	19
4.3	Lernerfahrungen	20
4.4	Schlussfolgerungen, Ausblick	20
	Anhang	21
	Anhang I: Vier-Feld-Raster für Bestandesaufnahme in Erstgespräch	21
	Anhang II: Beispiele für die Sitzungsvorbereitung	21
	Anhang III: ZRM-Inputs	23
	Anhang IV: Transfer für vorhersehbare Situationen (Wenn-Dann-Pläne)	26
	Anhang V: Auswertung des Coachings mittels Dartscheibe	27

Zusammenfassung: Das Mädchen und der Laubhaufen - Einzelcoaching mit dem Zürcher Ressourcen-Modell

Im Zeitraum vom 12. September bis am 16. Dezember 2010 führte ich mit R. S. ein Einzelcoaching mit Hilfe des Zürcher Ressourcen-Modelles (ZRM) durch. Auf ein Erstgespräch folgten fünf ZRM-Sequenzen - insgesamt gab es fünf Sitzungen.

R. S. kenne ich von früher. Sie arbeitet als Geschäftsführerin einer 2002 gegründeten Non-Profit-Organisation im Raum Zürich, die sehr rasch gewachsen ist und heute sechs Betriebe umfasst. In ihrer Arbeit lag das Problem, welches Inhalt des Einzelcoachings war: Das Personal tat nicht so, wie R. S. das gerne hätte, sie interessierte sich nicht mehr für den Arbeitsinhalt, konnte es nicht mehr sehen, war unzufrieden mit der beruflichen Situation.

Das Einzelcoaching von R. S. strukturierte ich nach den fünf ZRM-Phasen; ich wollte das Modell ein erstes Mal von A bis Z durchspielen. In ZRM-Phase 1 (das Thema) hat R. S. aus der Bildkartei anhand somatischer Marker ihr Bild des Mädchens mit dem Laubhaufen ausgewählt. Zum Bild wurden dann eigene und andere Assoziationen gesammelt (Ideenkorb), aus denen die wichtigsten Begriffe ausgewählt und eine erste verbale Repräsentation des Themas gebildet wurden.

In ZRM-Phase 2 (vom Thema zum Ziel) haben wir nochmals intensiv am Haltungsziel geschliffen. Das Resultat gipfelte im Satz "Ich bin die Aufräumfee!" - wir hatten das neue Mantra von R. S. gefunden. Als Hausaufgabe bekam sie den Auftrag, sich fünf mobile und fünf stationäre Erinnerungshilfen auszudenken. Eine aktuelle brennende Frage von ihr im Zusammenhang mit der beruflichen Vorsorge führte ausserplanmässig zu einem eher beraterischen Input meinerseits.

Inhalt der nächsten Sitzung war ZRM-Phase 3 (vom Ziel zum Ressourcenpool), die sich um die gezielte Installation von persönlichen Erinnerungshilfen im Zusammenhang mit dem zu realisierenden Ziel dreht. Beispiele dazu waren für R. S. die Roskastanie im Hosensack und ihr Feen-Zauberstab. Weiter fand R. S. mittels Fantasiereise und embodiment zu ihrem micro movement: Hände, die sich wie die Flügelspitzen eines Vogels bewegen.

ZRM-Phase 4 (den Ressourceneinsatz vorbereiten) konzentrierte sich auf den Wechsel von der Handlungs- auf die Handlungsebene. R. S. identifizierte aktuelle vorhersehbare und unvorhersehbare Situationen, in denen sie immer wieder in eingefahrene Handlungsroutinen zurückfiel, die sie eigentlich abstreifen wollte: Es kristallisierte sich heraus, dass sie immer wieder Aufgaben bzw. Laubblätter von anderen (Unterstellten) übernahm, vor allem in kritischen Situationen - ihr Laubhaufen dagegen war aufgeräumt. Wir entwickelten explizite Wenn-Dann-Pläne unter Einsatz der Ressourcen, die in den vorhergehenden Sitzungen erarbeitet wurden (Kurzformel: Wenn fremdes Laubblatt im Anflug gesichtet, dann sofortiges Stopp-Signal und massiver Ressourceneinsatz).

Am Ende liessen wir in ZRM-Phase 5 (Integration und Transfer) den Coaching-Prozess nochmals Revue passieren, reflektierten nochmals im Detail den Weg vom Ausgangspunkt bis hierher, bzw. die wesentlichen Elemente und Erkenntnisse aus dem ZRM. Auch überlegte sich R. S., wer sie in ihrem Umfeld (privat und geschäftlich) über das Coaching hinaus konstruktiv bei der Verwirklichung ihrer Ziele unterstützen könnte. Das Coaching wurde mittels Dartscheibe ausgewertet.

1. Ausgangssituation

Auftragsentstehung

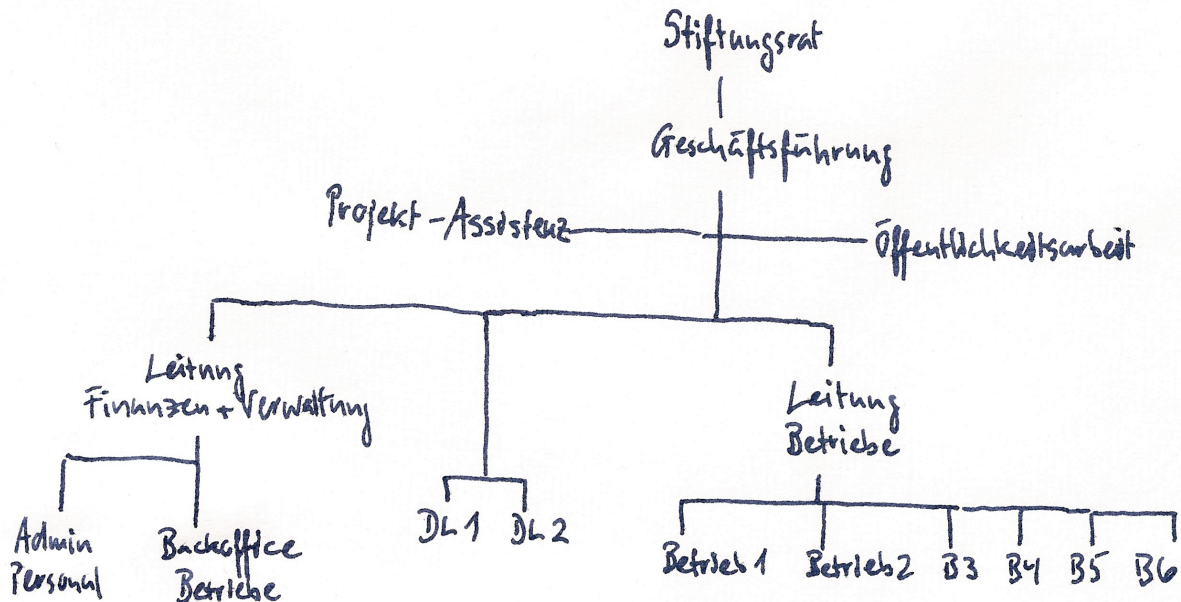
Ich kenne R. S. von früher und habe sie für ein Einzelcoaching angefragt. Ich wusste, dass sie als Geschäftsführerin einer grösseren Non-Profit-Organisation mit mehreren Betrieben im Raum Zürich in einer Situation war, in der ein Coaching hilfreich hätte sein können. So war es denn auch für sie, und sie hat mir zugesagt.

Kontext

R. S. ist von Haus aus Erziehungswissenschaftlerin, verfügt über langjährige Führungserfahrung, hat selbst eine Coaching-Ausbildung genossen und kennt das Zürcher Ressourcen-Modell. Im Rahmen ihrer Coaching-Ausbildung war ich selbst vor Jahren einer ihrer Coaching-Fälle. Sie ist fünfzig Jahre alt, lebt in einer langjährigen Partnerschaft, wohnt in Zürich und ist ein DINKY (double income no kids yet). Ursprünglich kommt sie aus Deutschland, sie lebt schon lange in der Schweiz, hat viele Freunde hier und ist gut vernetzt.

Organisationsstrukturen

R. S. ist seit Jahren Geschäftsführerin einer grösseren Non-Profit-Organisation mit mehreren Betrieben im Raum Zürich. Trägerschaft ist eine Stiftung, die 2002 ins Leben gerufen wurde. Der Stiftungsrat hat zur administrativen und fachlichen Führung der Stiftung eine Geschäftsleitung eingesetzt, die im März 2004 ihre Tätigkeit aufgenommen hat. R. S. hat als erste und bisher einzige Geschäftsführerin die Organisation massgeblich aufgebaut und geprägt. In den letzten Jahren wurde ein Betrieb nach dem anderen eröffnet, die Organisation ist somit sehr rasch und sehr stark gewachsen. Heute können etwa 300 Personen in sechs Betrieben betreut werden. Das heutige Organigramm sieht wie folgt aus:



Rahmenbedingungen

Die Coaching-Sitzungen finden im Studio bzw. Atelier des Partners von R. S. statt. Die Terminfindung für die geplanten vier bis fünf Sitzungen erweist sich nicht immer als einfach; wir können den beabsichtigten Zwei-Wochen-Rhythmus nicht immer einhalten.

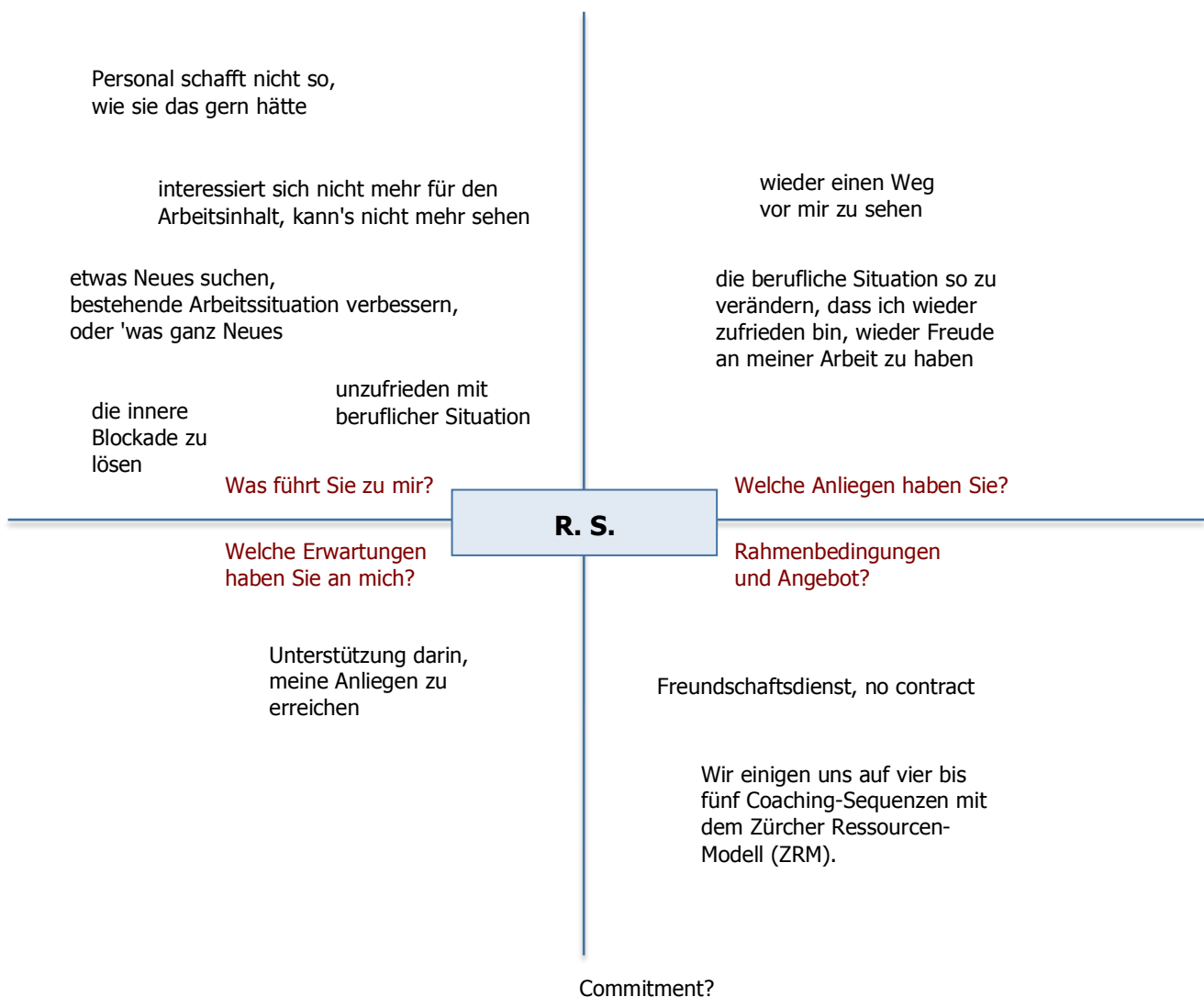
Rolle des Coachs

Für R. S. arbeite ich als externer Coach. Beide sind wir uns bewusst, dass es für mich ein Lerncoaching ist, beide freuen wir uns zudem darauf, die Methode des ZRM Zürcher Ressourcen-Modells einzusetzen und zu sehen, was gut funktioniert, wo Fragezeichen sind, wo noch zu schleifen ist, beide sind wir offen, nach Lust und Laune nebenbei auch das eine oder andere Coaching-Instrument zu testen.

2. Erstgespräch

2.1 Themen, Gesamtziele, Rahmenbedingungen

Das Erstgespräch und die direkt anschliessende erste Sitzung mit R. S. findet in einem Atelier in Zürich statt, am Sonntag, dem 12. September 2010, von 18.00 h bis ca. 20.00 h. Für die Strukturierung des Gespräches setze ich unten abgebildeten Leitfaden ein, die wesentlichen Punkte sind darin festgehalten:



R. S. formuliert ihr wesentliches Anliegen wie folgt: Sie ist unzufrieden mit ihrer beruflichen Situation, sie weiss nicht, wie sie weitermachen soll, und stellt sich die Frage, ob sie sich eine neue Stelle suchen, ihre gegenwärtige Arbeitssituation verbessern oder etwas ganz Neues beginnen soll. Sie sagt, sie interessiert sich nicht mehr für den Arbeitsinhalt, sie könne es nicht mehr sehen. Zudem arbeite das Personal überhaupt nicht so, wie sie das gerne hätte und erwarte.

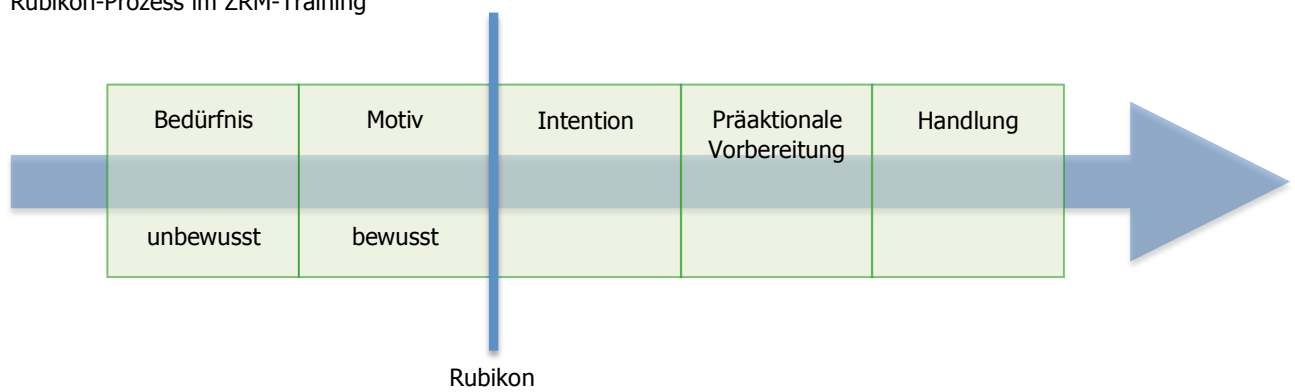
In der Folge gehe ich über zu meinem zweiten Vier-Feld-Raster für eine Bestandesaufnahme im Erstgespräch (siehe Anhang I). Rasch realisieren wir beide, dass wir diesen Raster zwar qualitativ sehr gut finden, er jedoch in diesem Kontext keinen Sinn macht und zu weit führen würde. In Zukunft werde ich ihn wohl bei Bedarf in einer Coaching-Sequenz einsetzen, wenn es um eine möglichst umfassende Situationsaufnahme geht.

2.2 Hypothesen und Interventionsplan

Für die Hypothesenbildung und den Interventionsplan orientiere ich mich am Zürcher Ressourcen-Modell (ZRM) - dies im Einverständnis mit R. S. Mit dem ZRM kann ich den ganzen Coaching-Prozess kohärent strukturieren und relativ gut planen.

ZRM Zürcher Ressourcen-Modell

Rubikon-Prozess im ZRM-Training



Fragen zur Klärung der Rubikon-Prozess-Diagnose:

- Kann der Klient positiv benennen, was er wirklich will?
- Sind (noch) Zielkonflikte erkennbar?
- Liegt die Zielerreichung ausschliesslich in Händen der Person?
- Ist die Person erkennbar motiviert und entschieden bezüglich ihres Zieles?
- Hat sich die Person eine Übersicht über ihre Möglichkeiten/Ressourcen verschafft?
- Geht es "nur noch" um Fragen der Zielumsetzung?

Somatische Marker:

- biologisches Bewertungssystem, entsteht durch Erfahrung, verläuft über körperliche und emotionale Signale.
- Jedes Objekt oder jede Situation, mit denen ein Organismus Erfahrungen gesammelt hat, hinterlassen einen somatischen Marker, der eine Bewertung dieser Begegnung speichert.
- Duales System: gut gewesen, wieder aufsuchen | schlecht gewesen, nächstes Mal lieber meiden.
- Somatische Marker: steuern Appetenz- und Vermeidungsverhalten | entscheidende Stop- oder Go-Signale.

2.3 Kontrakt

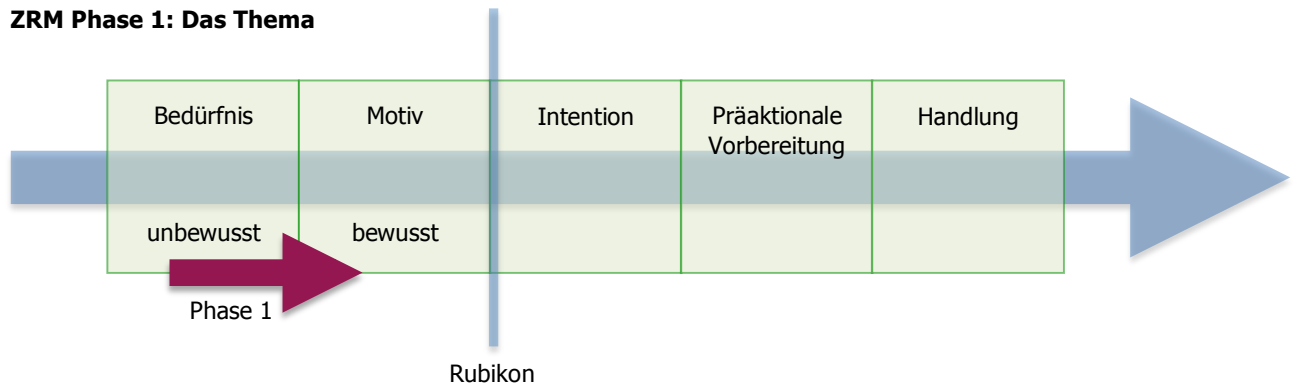
Wir vereinbaren keinen schriftlichen Kontrakt und kein Honorar, einerseits wegen unserer langjährigen Freundschaft, andererseits weil ich damals auch unentgeltlich in den Genuss eines Coachings von ihr kam. Gleichzeitig fühle ich mich so freier, im Coaching eins zu eins Neues auszutesten, zu üben, zu experimentieren - im Einverständnis mit R. S.

3. Verlaufsdocumentation

3.1 Erste Sitzung: ZRM Phase 1 - das Thema

Nach dem Erstgespräch im eigentlichen Sinne beginnen wir mit der ersten Phase des ZRM:

ZRM Phase 1: Das Thema



Bildkartei | Bildauswahl via somatische Marker

Ideenkorb mit fremden und anderen Assoziationen | Auswahl der wichtigsten Begriffe
erste verbale Repräsentation des Themas

Ich lege die Bilder der ZRM-Bildkartei einzeln vor R. S. aus; das erweist sich meiner Ansicht nach als vorteilhafter, als wenn die ZRM-Bilder schon alle vor ihr liegen würden - die manuelle Handlung, das einzelne Bild vor ihr im Raum hinzulegen gibt dem Bild mehr Gewicht und Aufmerksamkeit, bzw. wenn alle schon komplett ausgebreitet wären, ist das Auge überfordert). Sie hat die Aufgabe, dasjenige Bild auszuwählen, bei dem sie am stärksten ein positives Gefühl verspürt, zu dem sie sich gefühlsmässig am stärksten hingezogen fühlt. Das einzige Kriterium für die Bildauswahl sind die somatischen Marker. R. S. weiss sehr schnell, welches Bild es ist - insgesamt hat sie drei bis vier Favoriten, aber die Auswahl des konkreten Bildes ist aufgrund der somatischen Marker eindeutig:



Nach der getroffenen Bildauswahl heften wir das Bild des Mädchens mit dem Laubhaufen an die Staffelei. R. S. wird gebeten, das Bild zu betrachten und sämtliche Assoziationen zu nennen, die sie dabei hat (im Sinne eines Brainstormings). Ich schreibe diese auf Zettel und klebe sie rund um das Bild auf die Staffelei. Nachdem keine weiteren Assoziationen mehr kommen von ihr, ergänze ich mit fremden Assoziationen von meiner Seite. In einem Gruppencoaching könnte man an dieser Stelle auf die Assoziationen der ganzen Gruppe zurückgreifen; im Einzelcoaching könnte ich R. S. die Hausaufgabe mitgeben, bei "Fremd"-Gehirnen (z.B. beim Partner, beim Geschäftskollegen, aber auch irgendwelchen anderen Personen) weitere Assoziationen zu sammeln und so ihren Ideenkorb zu füllen.



Im nächsten Schritt erhält R. S. die Aufgabe, diejenigen vier bis fünf wichtigsten notierten Begriffe oder Sätze zu selektionieren, welche bei ihr die stärksten positiven somatischen Marker auslösen. Die zahlenmässige Beschränkung ist wichtig, die ersten spontan genannten Begriffe sind zu nehmen.



Die selektierten Assoziationen (Begriffe, Sätze mit blauem Punkt) werden herausgelöst und neu gruppiert:



Nun werden daraus Sätze in Richtung Mottoziel bzw. Haltungsziel formuliert, mit folgenden Zwischenresultaten:

- Ich räum' mit Leichtigkeit auf und fühle mich nach getauer Arbeit unbeschwert und wie ein Kind.
- Aufräumen macht Spass.
- Unbeschwert wie ein Kind räume ich auf.
- Nach dem Aufräumen, leicht und luftig, fühle ich mich wie ein Kind.
- Unbeschwert und leicht aufzuräumen macht Spass.
- Aufräumen ist leicht und macht Spass.
- Ich hab' aufgeräumt und fühl' mich gut.
- Ich bin die Aufräumfee!
- Ich räume mein Leben auf.

Es gelten einmal mehr die Brainstorming-Regeln: Alles ist erlaubt, es gibt nichts Falsches, es soll mit Wörtern und Sätzen gespielt und jongliert werden. Das Ziel besteht darin, die wesentlichen Assoziationen in einem einzigen Satz zu verdichten, solange, bis er als Mottoziel vollkommen perfekt . Perfekt ist er dann, wenn die somatischen Marker grünes Licht geben. Dies ist heute bei R. S. noch nicht der Fall, es ist zwar schon recht gut, aber es fehlt noch irgendetwas. Ihre momentanen Favoriten sind (in der Reihenfolge der Passung):

- Nummer 1: Ich bin die Aufräumfee!
- Nummer 2: Aufräumen ist leicht und macht Spass.
- Nummer 3: Aufräumen macht Spass.

R. S. nimmt als Hausaufgabe bis zur nächsten Sequenz mit, an ihrem Mottoziel weiter zu feilen und zu schleifen.

Zum Abschluss der heutigen Sequenz schleicht sich die Frage in den Raum, was das gewählte Bild und die gesammelten Assoziationen nun mit dem ursprünglichen Anliegen zu tun haben. R. S. sagt dazu folgendes:

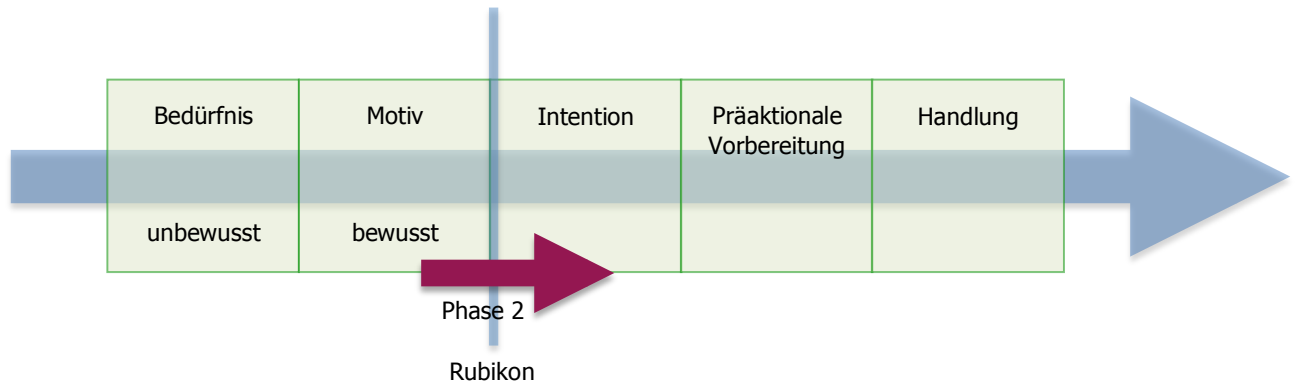
- "Ich räum' nicht auf [im Geschäft], ich lass' jedes Blatt auf meinem Rasen liegen."
- "Und wenn ich aufräume, dann holt jemand anders das Blatt vom Haufen und legt es woanders hin oder macht gar seinen eigenen Haufen."
- "So behaftet mit Schwere."
- "Das ist eine Sisyphus-Arbeit, damit fange ich gar nicht an."
- "Vielleicht muss ich's einfach machen, wie ein Kind, aus Freude an der Sache."
- "Wenn ich den Film zurückspule, dann denke ich: Das Mädchen hatte vielleicht am Anfang auch keine Freude bei der Aussicht, das ganze Laub zusammenzurechen, aber es wurde sicher von jemandem aufgemuntert, so im Sinne von 'Komm, lass uns aufräumen!'"
- "Zuhause meinen Kleiderschrank aufzuräumen und auszumisten, das ist ganz schwierig."
- "Den Rasen wieder frei machen, Platz für Neues schaffen."
- "Ich schaff's nicht, etwas Altes wegzugeben, damit Platz ist für ein neues Kleidungsstück. Das hat natürlich mit meiner jetzigen Situation zu tun, und ich habe mir geschworen, nur etwas Neues zu kaufen, wenn ich etwas Altes weggegeben habe."
- "Ich räume am jetzigen Ort auf und nicht woanders. Das würde bedeuten, dass ich mir keine neue Stelle suche."
- "Niemand sieht in meinem Laden, was ich gemacht habe. Das heisst, eigentlich bekomme ich schon Anerkennung, z.B. für meinen Bericht bzw. Artikel für die Personalabteilung, aber mir fehlt im Geschäft ein Partner."
- "Etwas Einfaches und Bodenständiges, etwas Sinnhaftes."
- "Finde meine Rolle nicht."

Die Aussagen von R. S. sind teilweise positiv, teilweise negativ behaftet. Ich bitte sie zum Schluss, die positiven Gefühle mitzunehmen, die Leichtigkeit, die Beschwingtheit, das Gefühl des Stolzes nach getaner Arbeit.

3.2 Zweite Sitzung: ZRM Phase 2 - vom Thema zum Ziel

Die zweite Sequenz findet am Sonntag, 26. September 2010, von 18.00-20.00 h statt, am selben Ort. Kern der ZRM Phase 2 ist die Entwicklung eines allgemeinen Haltungszieles:

ZRM Phase 2: Vom Thema zum Ziel



Intention = handlungswirksames Ziel

Ziel in Phase 2: neu gebildetes neuronales Netz = allgemeines Haltungsziel ≠ konkretes Handlungsziel

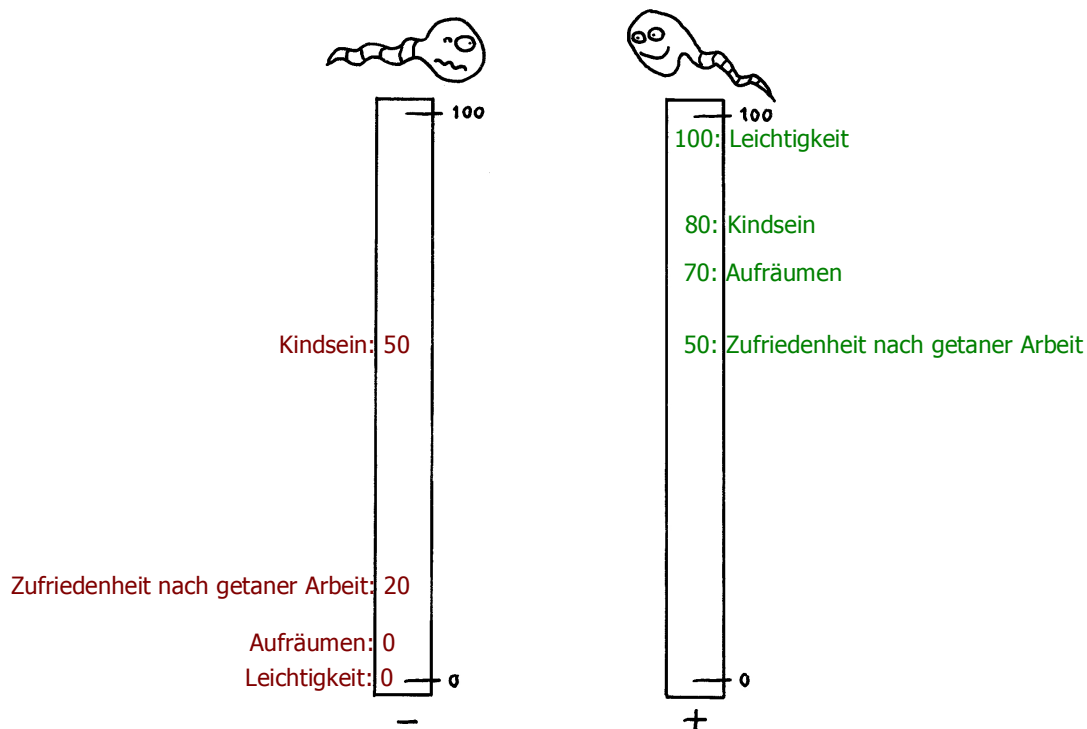
3 Kernkriterien eines handlungswirksamen Zieles (3k-Haltungsziel):

- Die Person muss ein Annäherungsziel (und nicht ein Vermeidungsziel) formulieren.
- Die Realisierbarkeit dieses Annäherungszieles muss zu hundert Prozent unter ihrer eigenen Kontrolle liegen.
- Das Ziel muss durch einen deutlich beobachtbaren positiven somatischen Marker gekennzeichnet sein.

Die Vorbereitung auf die Sitzung findet sich im Anhang.

Die Planung war gut, doch es kam anders. Von R. S. kam als erstes das Feedback, dass sie mehr Erklärungen zum Zürcher Ressourcen-Modell gewünscht hätte. Dies überrascht mich insofern, als ich dies wohl bei jedem gemacht hätte ausser bei ihr: Ich weiss, dass R. S. das Modell sehr gut kennt, hat sie doch verschiedene ZRM-Kurse (inkl. Grundkurs) besucht und das ZRM auch schon aktiv selbst angewendet. Weiter überrascht es mich, dass sie sich von den Hausaufgaben auf heute sehr gestresst und unter Druck gesetzt fühlte. Das war nicht der Einstieg in die zweite Sequenz, wie ich ihn mir vorgestellt hatte.

Gemeinsam beschäftigten wir uns nochmals mit der Bildung des Mottozieles vom letzten Mal und versuchten, genau herauszuschälen, welche Elemente des gewählten Bildes am wichtigsten waren. Es waren Begriffe wie leicht - locker - frei - stolz - stolz auf mein Tagwerk - sich selbst motivieren, indem ich mir immer vor Augen halte, wie gut es sich anfühlt, wenn etwas erledigt ist. Aus der Überlegung heraus, dass die ersten ursprünglich genannten Begriffe am wenigsten vom rationalen Denken beeinflusst sind, griffen wir auf die fünf zentralen Begriffe vom ersten Ideenkorb zurück: Zufriedenheit nach getaner Arbeit - Kindsein - Leichtigkeit - Aufräumen - unbeschwert. Um deren Eignung zu prüfen, griffen wir zur ZRM-Gefühlsbilanz, mit folgendem Resultat:



Aus der Diskussion ergab sich, dass das ursprüngliche Mottoziel "Ich bin die Aufräumfee!" am besten passt. Essentiell ist für uns beide die Ich-Form des Mottozieles, die den unbedingten Bezug zu sich selbst herstellt. In der Fee steckt das Wünschen und die Macht zu entscheiden, was man zaubert und was nicht. Und eine Fee räumt mit Lust und Leichtigkeit auf.

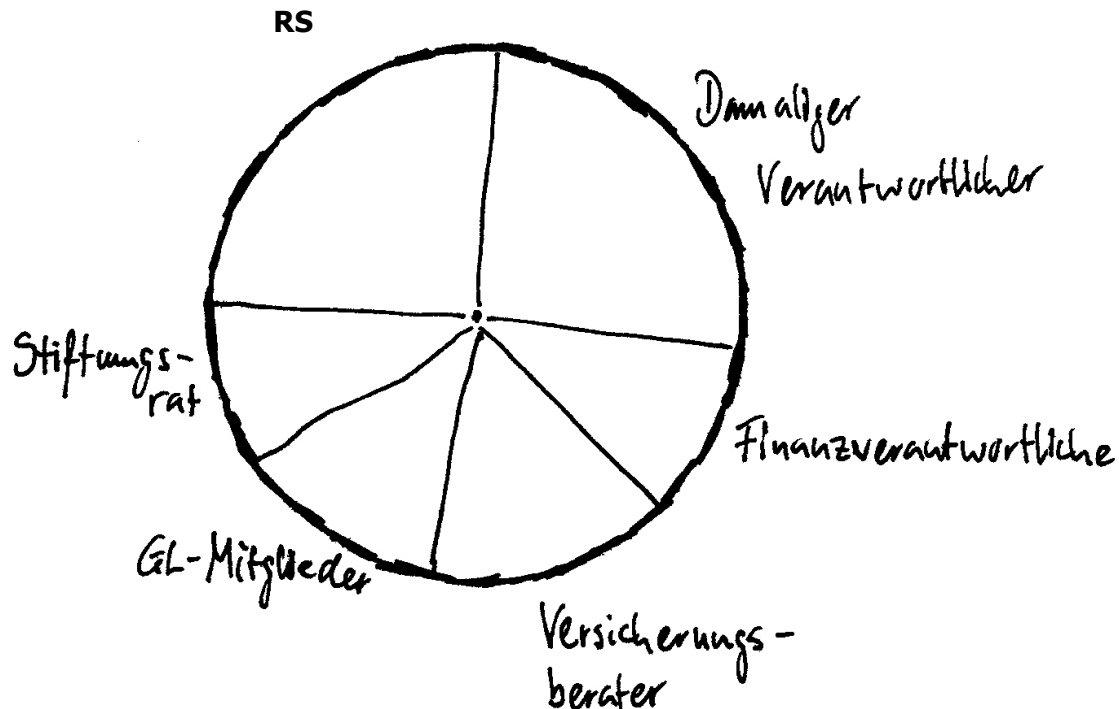
Dann stellte ich R. S. die Frage, ob sich seit dem letzten Mal etwas geändert habe. Zuerst antwortete sie, ja, sie habe einige Kleider aussortiert. Und im Geschäft habe sie ein erstes Blatt aufgehoben, sie sei nämlich Fragen rund um die Pensionskassen-Lösung des Betriebes nachgegangen. Mit Schrecken und Wut habe sie feststellen müssen, dass die überobligatorische Lohnsumme nicht versichert sei und dadurch gerade sie als Geschäftsführerin und die Geschäftsleitungsmitglieder äusserst unvorteilhaft bedient seien. Dies sei nur passiert, weil sie nicht auf ihr Gefühl gehört und nicht aufgeräumt habe.

In der Folge wendet sich die heutige Coaching-Sequenz mehr hin zu einem beraterischen Abschnitt, weil ich mich in dieser Materie auskenne und ihr fachlichen Rat bieten kann. Daraus kann sie für sich die nächsten Schritte in dieser Angelegenheit ableiten und hat erste Anhaltspunkte, wie sie strategisch am besten vorgehen und den Stiftungsrat für eine bessere Pensionskassen-Lösung gewinnen könnte.

Dann wechseln wir kurz auf die Meta-Ebene und fragen uns, ob dieser beraterische Input im Rahmen eines Coachings angebracht ist oder nicht. Beide sind wir aufgrund unserer Erfahrungen der Ansicht, dass dies unbedingt erlaubt sein muss - wenn der Coach über entsprechendes fachliches Know-how bzw. Erfahrung verfügt. Manchmal braucht man einfach einen Rat. Ergänzend kommt die Überlegung hinzu, dass der Klient so fachliche Ressourcen des Coachs erschliessen kann, die er als Klient selbst nicht hat.

R. S. macht sich Vorwürfe, weil sie sich nicht schon viel eher um diese Angelegenheit gekümmert hat und sich als Geschäftsführerin ausschliesslich für den gültigen Pensionskassen-Vertrag verantwortlich fühlt. Sie hat die Wahl, ob sie sich

nun weiter intensiv grämen will für Vergangenes, das sie nicht mehr ändern kann - oder ob sie nun schaut, wie sie das beste daraus machen kann. Dann diskutieren wir ausführlich die Frage der Verantwortung, mit dem Kuchen der Verantwortung als Diskussionsgrundlage:



Die Einschätzung ist nicht abschliessend, die geschätzten Prozentwerte für die Verantwortlichkeiten nicht absolut und objektiv, sondern subjektiv. Aber ich habe das Gefühl, es hilft ihr. Am Ende kann ich es nicht lassen, R. S. doch noch Aufgaben aufs nächste Mal mit auf den Heimweg zu geben - diesmal vollkommen freiwillig: Sie soll sich fünf mobile und fünf stationäre Erinnerungshilfen ausdenken, die mit ihrem Mottoziel zu tun haben.

mobile Erinnerungshilfen

stationäre Erinnerungshilfen

Mein Mottoziel:

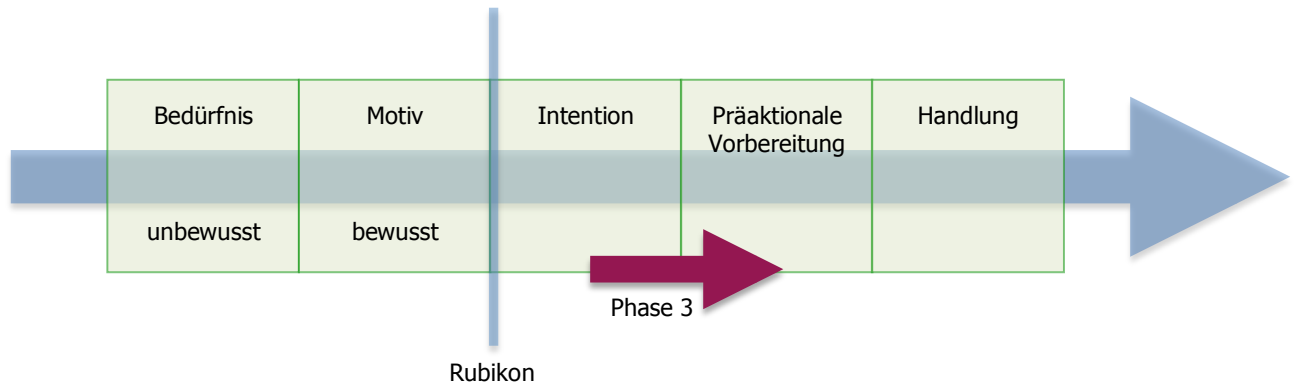
"Ich bin die Aufräumfee!"

Eine mobile Erinnerungshilfe findet sie sofort: ihren fein gearbeiteten Zauberstab aus Metall, mit einem klaren Bergkristall an der Spitze, von ihrem Partner dekorativ in seinem Atelier plaziert. Den braucht jetzt die Aufräumfee.

3.3. Dritte Sitzung: ZRM Phase 3 - vom Ziel zum Ressourcenpool

Das dritte Mal treffen R. S. und ich uns am Sonntag, 17. Oktober 2010, von 18.00-19.30 h. Auf dem Weg ins Atelier finde ich rot, gelb, braun, violett verfärbte Herbstblätter, die bringe ich mit. Hauptziel der heutigen Sitzung sind die Installation mobiler und stationärer Erinnerungshilfen, individuell massgeschneidert für und von R. S., sowie embodiment.

ZRM Phase 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool



Priming: unbewusste Aktivierung von Emotionen, Einstellungen, Zielen und Absichten

Die häufige Benutzung eines neuronalen Netzes setzt - egal ob bewusst oder unbewusst - den Vorgang der plastischen Veränderung neuronaler Strukturen in Gang.

Gezielte Installation persönlicher Erinnerungshilfen, im Zusammenhang mit zu realisierendem Ziel: Tier | Pflanze | Landschaft | embodiment | Musikstück | Kleiderstück | Bild | Parfüm | Person | Schmuck | Gegenstand

Persönlicher Ressourcenpool:

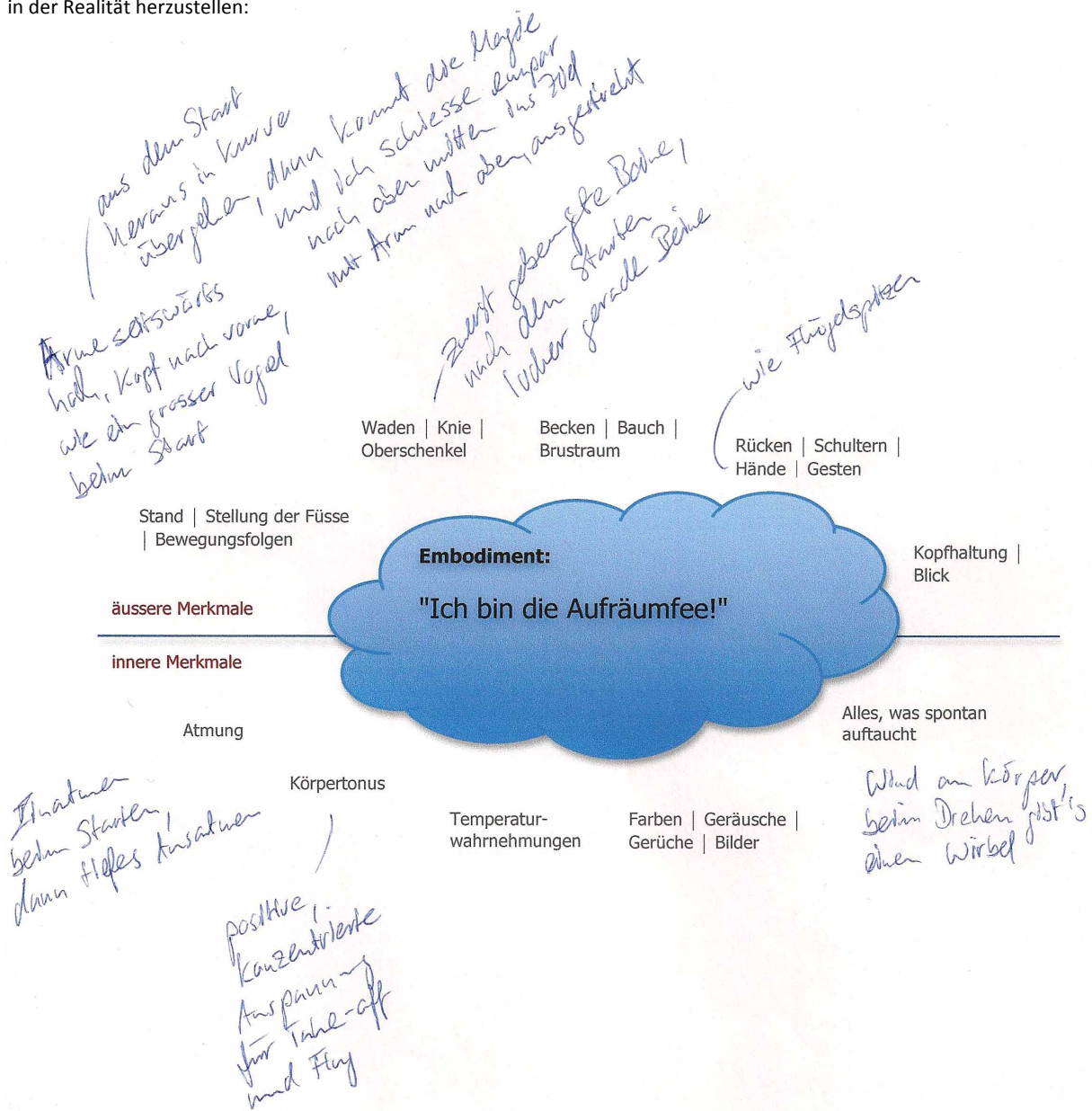
- die handlungswirksame Zielformulierung (das sogenannte 3k-Haltungsziel)
- die individuell passenden Erinnerungshilfen
- die subjektiv als wichtig erlebten körperlichen Ressourcen

Zuerst schauen wir zusammen die mobilen und stationären Erinnerungshilfen an, die sich R. S. seit dem letzten Mal ausgedacht und auch bereits installiert hat - siehe Abbildung unten. Es sind nicht ganz zweimal fünf Erinnerungshilfen geworden, aber das macht nichts. Im Rückblick stellt R. S. fest, dass sich für sie bereits mit der Auswahl des Bildes vom Mädchens mit dem Laubhaufen etwas verändert hat - sofort, ohne jede weitere Massnahme. Ihre Haltung und Ihr Bewusstsein in Bezug auf die Arbeit ist nachhaltig eine andere geworden. Das Mottoziel der Aufräumfee und die Auseinandersetzung mit den Erinnerungshilfen hat diese Wirkung weiter verfestigt.

Die stationären Erinnerungshilfen hat sie zu Hause und im Geschäft installiert, dort ist sie am meisten. Und die Erinnerungshilfen zum Mitnehmen, wie etwa die Rosskastanie im Hosensack oder der Feen-Zauberstab, unterstützen sie, wenn sie anderswohin gehen muss, sei es an eine externe Sitzung oder in einem der sechs Betriebe. Für sie und für mich selbst ist es nicht zum ersten Mal, dass wir ganz erstaunt zur Kenntnis nehmen, dass es wirklich wirkt: Die Erinnerungshilfen holen einem sofort das gewählte Bild und das Mottoziel ins Bewusstsein und rufen eine bestimmte Haltung, ein bestimmtes Gefühl hervor.

Auch beim wiederholten Nachdenken über die Fantasiereise bin ich mir nicht sicher, ob die oben skizzierten Bilder, Empfindungen und Wahrnehmungen nun zu weit entfernt sind vom ursprünglichen Bild des Mädchens mit dem Laubhaufen oder nicht.

Im Anschluss an die Fantasiereise ging es in der Folge darum, den mit dem Mottoziel korrespondierenden Körperausdruck in der Realität herzustellen:

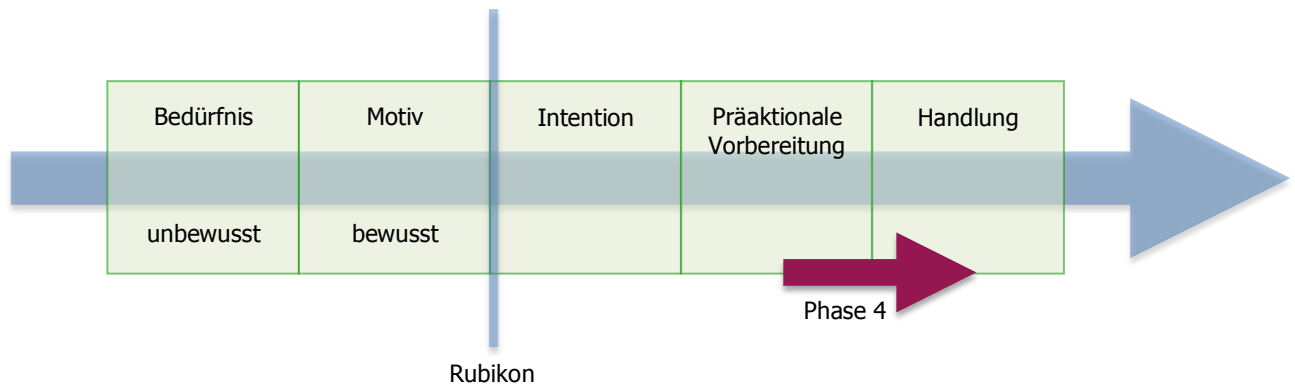


R. S. hat dies weiter verdichtet bis zu einem einzigen Micro-Movement: Übriggeblieben sind die Flügelspitzen, bzw. die Hände, die sich wie die Flügel eines Vogels bewegen.

3.4 Vierte Sitzung: ZRM Phase 4 - den Ressourceneinsatz vorbereiten

Wir treffen uns für die vierte Sitzung am Donnerstag, 18. November 2010, 20.00-22.00 h. Nun geht es nicht um das Haltungsziel, sondern darum, konkrete Ausführungshandlungen zu planen, in Bezug auf bestimmte Ziel-Situationen.

ZRM Phase 4: Den Ressourceneinsatz vorbereiten



Wechsel von Haltungsebene auf Handlungsebene

Zielintention: Ich beabsichtige, X zu tun.

Ausführungsintention: Wenn Y eintritt, dann beabsichtige ich, X zu tun (Wenn-Dann-Plan).

Planung konkreter Ausführungshandlungen:

Person verfügt in Situation Y optimal über ihre zielrelevanten persönlichen Ressourcen.

Frage, wie die Ressourcen aus dem Ressourcenpool eingesetzt werden sollen.

Antizipation relevanter Ziel-Situationen:

3 Kategorien von Situationstypen für mentale Situationsvorwegnahme:

- Situationstyp A: Situationen, in denen die Verwirklichung des Zieles bereits jetzt einfach gelingt.
- Situationstyp B: Situationen, in denen die Verwirklichung des Zieles schwierig ist, die jedoch vorhersehbar sind und darum vorbereitet werden können (→ Ausführungsintentionen sehr präzise schriftlich festhalten).
- Situationstyp C: Situationen, in denen die Verwirklichung des Zieles schwierig ist, die unvorhersehbar sind und überraschend eintreten.

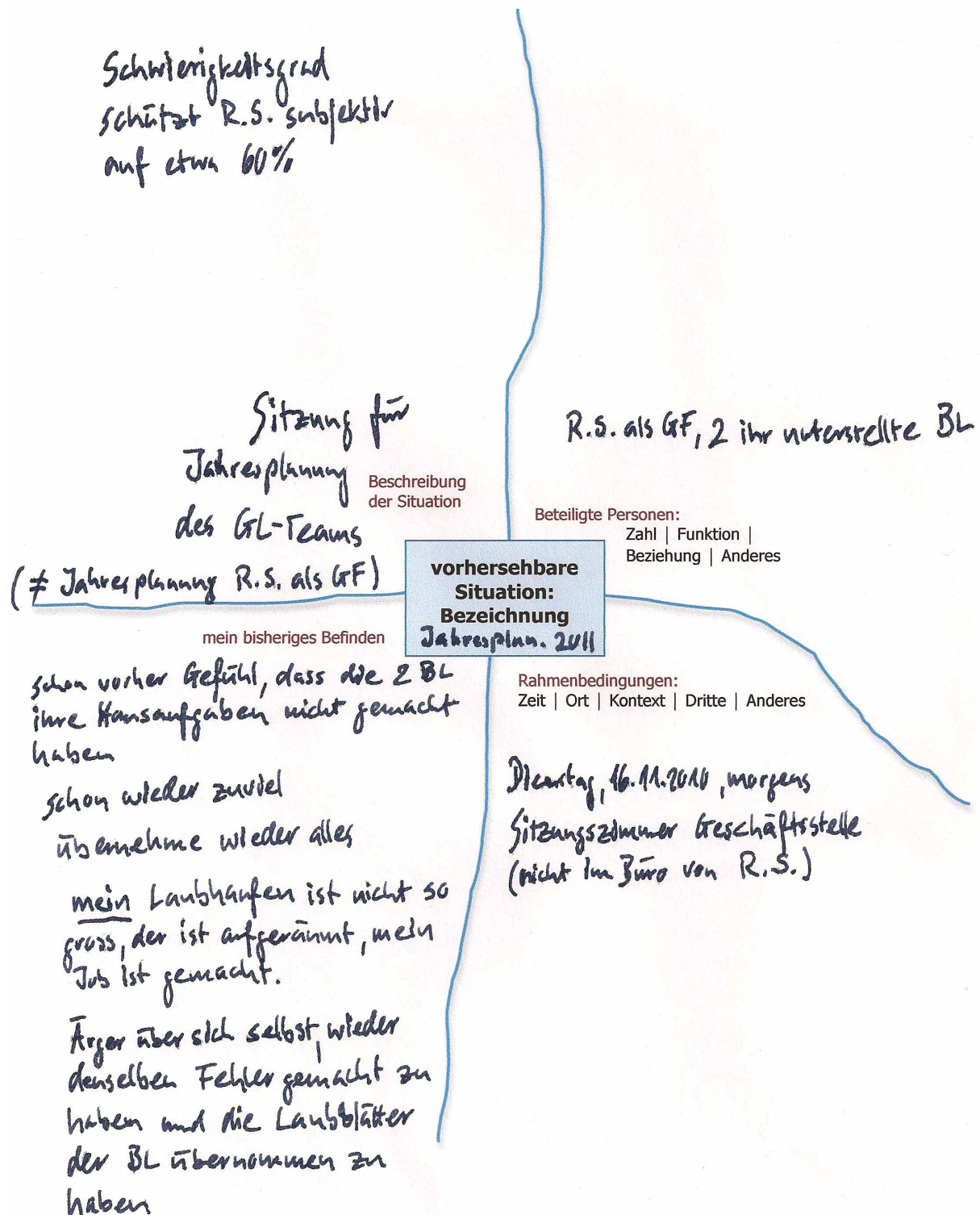
Situationstyp A: Sichtung und Würdigung von Erreichtem zwecks Stärkung des Selbstvertrauens der Person.

Situationstyp B: Erfolge hier suchen, um neues neuronales Netz zu stärken.

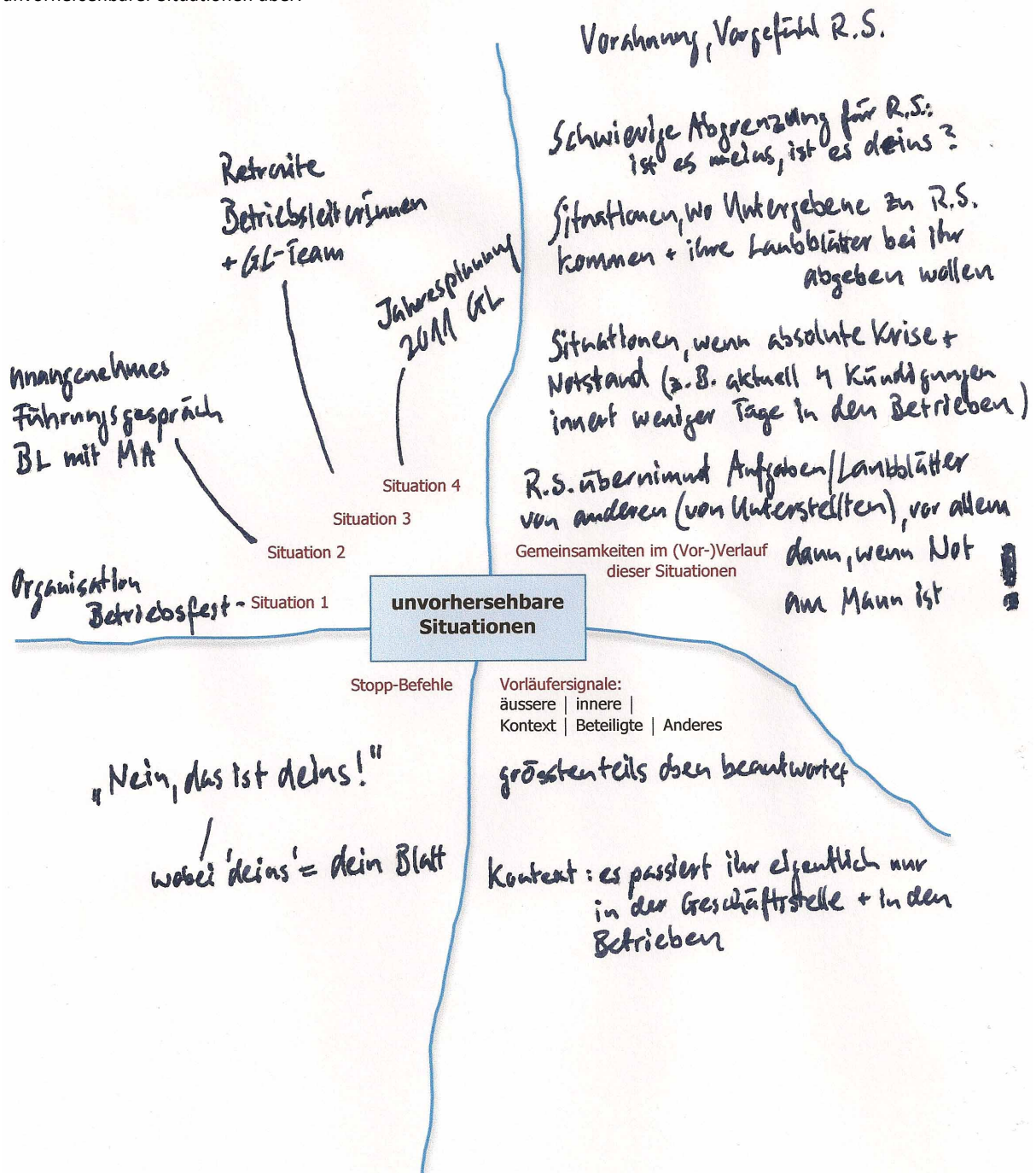
Situationstyp C: neue Handlungsabsicht muss automatisiert sein und braucht daher länger Zeit.

Bis zu diesem Punkt standen die ursprünglich geäußerten Ziele nicht im Mittelpunkt des Coachings. Zwischendurch kam es mir vor, als ob der Entwicklungsprozess vor sich hin mäandrierte, wie es ihm gefiel. Nun aber, in Phase 4, fügt sich alles wie von Zauberhand zusammen. Im Rückblick stellt R. S. fest, dass Situationen des Typs A in erster Linie Laubblätter bzw. Aufgaben und Tätigkeiten sind, die klar in die Domäne von R. S. als Geschäftsführerin fallen. Dort wirkt das bisher im Coaching Erreichte zur vollen Zufriedenheit von R. S.: Das Problem mit der Pensionskasse ist zu einem Teil gelöst, der

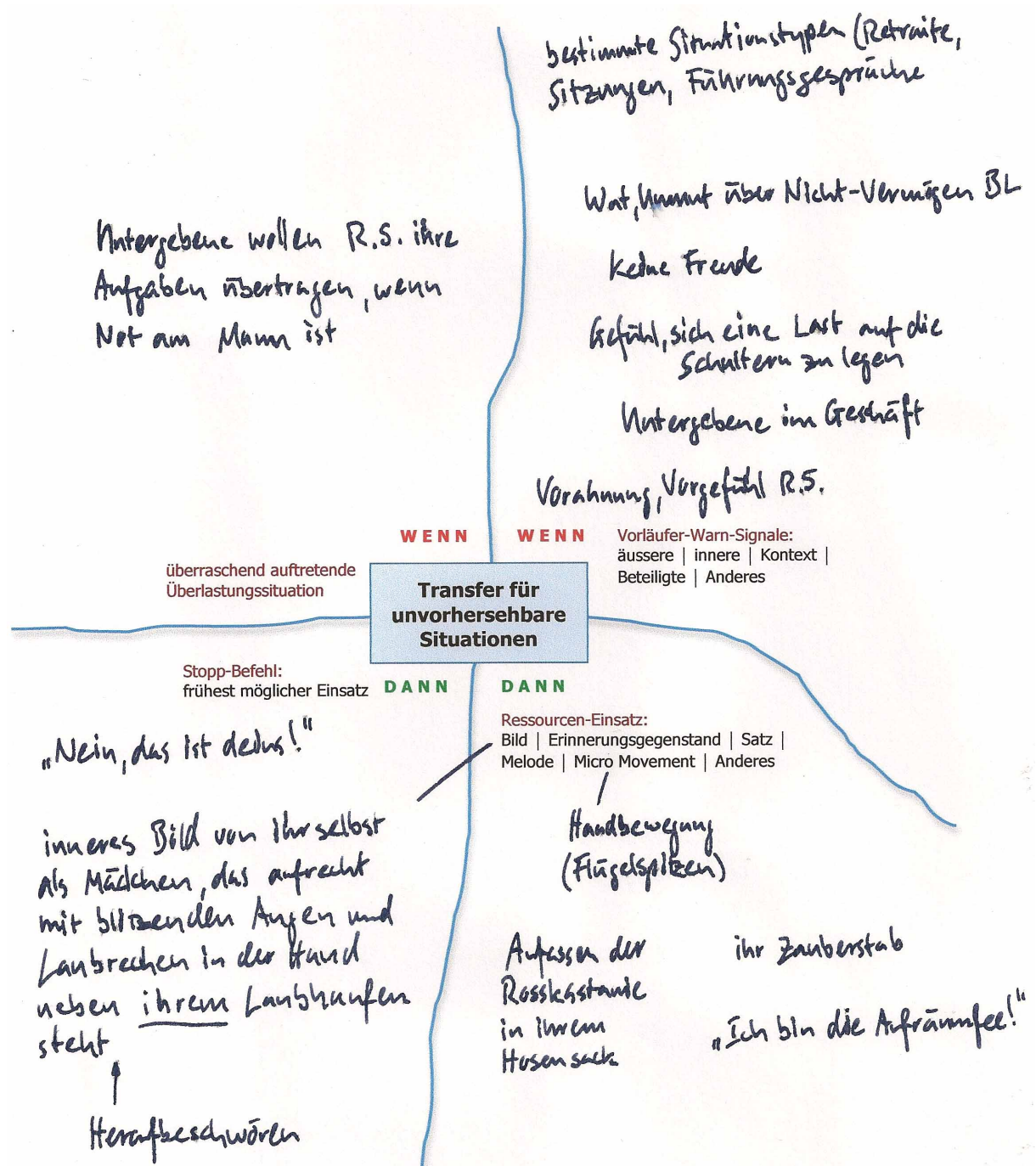
andere schwierigere Teil soweit angebahnt und wird extern professionell begleitet. Den Jahresbericht hat sie mit Hilfe ihres zuständigen Assistenten soweit fertiggestellt (ausser den Finanzkennzahlen), das neue Strategiekonzept ist vom Stiftungsrat verabschiedet u.a.m. Für R. S. noch wichtiger ist dabei die Tatsache, dass diese Dinge zwischenzeitlich nicht nur erledigt sind, sondern dass sie sich wieder mit einem Gefühl der Freude ihren Laubblättern widmet und wie das Mädchen mit dem Laubhaufen am erreichten Resultat erfreut. Anders sieht es bei Situationen vom Typ B und C aus, in denen es bisher nicht wie gewünscht geklappt hat und R. S. in gewohnte Handlungsroutinen zurückgefallen ist.



In der weiteren Diskussion erzählt R. S. dann von weiteren Situationen, in denen sich Ähnliches abgespielt hat, und ich bin mir plötzlich nicht mehr sicher, wann man eine Situation als vorhersehbar oder als nicht vorhersehbar bezeichnen kann. Im Beispiel ist die Sitzung für die Jahresplanung 2011 an und für sich vorhersehbar, ja sie liegt in der Planung und Traktandierung sogar vollkommen in der Kontrolle bzw. Kompetenz von R. S. als Geschäftsführerin. Vom Prinzip her nicht vorhersehbar sind Aktionen und Reaktionen der beiden BereichsleiterInnen an der Sitzung selbst, da es sich um eigenständige Akteure handelt. Gleichzeitig hat R. S. mindestens eine Vorahnung gehabt, dass es wieder so kommen wird, wie es dann kam. Statt dem Transfer für vorhersehbare Situationen (siehe Anhang IV) gehen wir daher zur Analyse unvorhersehbarer Situationen über:



Nun passiert etwas Spannendes: R. S. erkennt, dass es zwar äusserlich verschiedene Anlässe und Situationen, die charakteristischen Merkmale jedoch immer dieselben sind (Feld mit den Gemeinsamkeiten). Sie erkennt auch, dass sie mit ihrem bisherigen Handlungsmuster, Aufgaben anderer zu übernehmen, das System zementiert: Fremde Laubblätter fliegen ihr bei jeder Gelegenheit nur so zu, ihre BereichsleiterInnen haben keinen Anlass, ihr Verhalten zu ändern. In der Folge arbeiten wir am Transfer für unvorhersehbare Situationen:



Es ist klar, dass es für R. S. nicht von heute auf morgen möglich sein wird, unvorhersehbare Situationen ohne die bisherigen eingeschliffenen Handlungsroutinen zu bewältigen. Gerade dafür braucht es Training, sei es, indem R. S. sich mental immer wieder in solche Situationen hineinsetzt, sei es, dass sie den erarbeiteten Wenn-Dann-Plan in realen Situationen immer wieder anzuwenden versucht. Als Raster dient dazu auch das ZRM-Ablaufmodell für den Umgang mit unvorhergesehenen Situationen (siehe Anhang III: ZRM-Inputs).

3.5 Fünfte Sitzung: ZRM Phase 5 - Integration und Transfer

Die letzte Sitzung mit dem Abschluss des Coachings findet am Donnerstag, 16. Dezember 2010, 18.00-19.30 h statt. Heute geht es um die sogenannten Integrationsmassnahmen und den Transfer, über das Coaching hinaus.

ZRM Phase 5: Integration und Transfer

Integrationsmassnahmen:

- Multicodierungen des Gesamtnetzes von persönlichem Ziel und den mit ihm verknüpften Ressourcen.
- Alle Massnahmen, welche eine Repräsentation des neu entwickelten neuronalen Netzes aus Ziel und Ressourcen in möglichst vielen Modi bzw. Sinneskanälen ermöglichen.

Transfer sozial absichern (social support, soziale Unterstützung):

- social support unterstützt emotional und fachlich das individuelle Lernen.
- social support steigert Transfereffektivität von Erlerntem in die Praxis.
- konkrete Vereinbarungen mit Klient: Welche Personen im privaten und/oder beruflichen Umfeld haben Verständnis und können bei der Verwirklichung ihrer Ziele konstruktiv unterstützen

Für eine bildhafte Codierung der neuen "Verdrahtungen" wird empfohlen, die Klientin ein Bild malen zu lassen oder ein hoch komprimiertes Signet oder Logo zu entwerfen, zum Thema des persönlichen Ziels und der persönlichen Ressourcen. Wir wählen den anderen vorgeschlagenen Weg, den Coaching-Prozess nochmals Revue passieren zu lassen: Wo bin ich gestartet, was war/ist mein Weg, wo stehe ich jetzt. Insbesondere reflektieren wir nochmals den erarbeiteten Wenn-Dann-Plan für die unvorhersehbaren Situationen (fremde Laubblätter).

Die bildhafte Vorgehensweise mit der Bildkartei, aber auch mit der Art der Protokollierung und den verwendeten Vorlagen erweist sich nun als vorteilhaft. Ich kann es ausdrucken und R. S. als Resultat unserer Arbeit in die Hand drücken - sie kann es mitnehmen, und es liegt nun nicht nur symbolisch in ihrer Hand.

Der soziale Support kann im Unterschied zu einem Gruppen-Setting nicht in gegenseitiger Verpflichtung oder der Bildung von kleinen Netzwerkgruppen bestehen. Im Einzelcoaching schaue ich mit R. S. an, welche Personen in ihrem privaten und beruflichen Umfeld sie konstruktiv unterstützen können bei der Verwirklichung ihrer Ziele. Sie wählt sich ihren Partner, zwei nahe stehende Freundinnen und einen Vertrauten im Geschäft aus. Wir sind beide gespannt, wie sich das bewähren wird.

Die Auswertung des Coachings mittels Dartscheibe findet sich in Anhang V.

4. Gesamtergebnis und Reflexion

4.1 Erfolgsfaktoren

Die wichtigsten Gründe für das erfolgreiche Gelingen des Coachingprozesses liegen für mich in der Haltung, Einstellung und persönlichen Fähigkeiten: Vertrauen (bzw. dann die Fähigkeit, Vertrauen zum Gegenüber herstellen zu können), Neugier und Interesse am Anderen, der immerwährende Versuch, das Vis-à-Vis verstehen zu wollen, Denkschärfe in der Analyse, analytisches Denken, Fantasie und Erfindungsreichtum in der Lösungsfindung, Zuversicht, aber auch Bescheidenheit, das Wissen um die eigene Beschränktheit sind für mich elementar.

Der andere Teil betrifft eingesetzte Methoden und Instrumente. Hier hat sich für mich das Zürcher Ressourcenmodell sehr bewährt. Erstens gibt die Methode als Ganzes dem Coaching-Prozess einen klar erkennbaren Rahmen, eine Struktur mit einem guten Rhythmus, der die Planung, das Setzen von Zielen, Transfer, die Auswertung wesentlich erleichtert. Die einzelnen Coaching-Sitzungen lassen sich praktisch von alleine darin verorten. Die verschiedenen ZRM-Elemente haben R. S. und ich als einleuchtend, handhabbar und wirksam erlebt - wie nachhaltig, das wird sich weisen.

Hingegen fehlen mir Routine und Erfahrung im Einsatz einzelner Teilelemente, etwa der Fantasiereise oder dem Setzen von Inputs zum ZRM für den Klienten (siehe dazu Anhang IV). Das hat für mich zur Folge, dass ich mich zwangsläufig auf das Instrument und seine Anwendung konzentriere und ich das Gegenüber und seine Reaktionen zuwenig wahrnehmen kann.

Für mich als stark visueller Mensch ist die Bildhaftigkeit des ZRM (in Bild und Sprache) wunderbar, ebenso spricht mich der sehr positive und ressourcenorientierte Charakter des ZRM an. Nicht klar ist mir bis jetzt, wie ich andere Methoden und Instrumente im ZRM integrieren kann - falls dies nötig und sinnvoll ist. Darüber muss ich noch nachdenken.

Ein anderer Aspekt, der sich für das Coaching einer Führungskraft als äusserst wertvoll erwies, war meine betriebswirtschaftliche Ausbildung und meine eigene langjährige Erfahrung als Führungskraft. Ich weiss genau, worum es in dem Job geht, wo die Probleme liegen, was state of the art ist, ich bin mit der Sprache, den Modellen und Instrumenten vertraut, ich weiss, wovon das Gegenüber und ich reden.

Die seriöse Vorbereitung und Auseinandersetzung mit dem ZRM waren notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching; als hilfreich erwies sich meine langjährige Erfahrung in der Gesprächsführung (in verschiedensten Kontexten) und in der Beratung.

4.2 Was war meine Rolle dabei?

Mein Part bestand vor allem darin, die Sitzungen vorzubereiten, durchzuführen, den Prozess zu steuern und anschliessend zu protokollieren. Ich war Struktur- und Taktgeber, der gut schauen musste, wo im Prozess das Gegenüber gerade war (somatische Marker), ob R. S. noch mehr Raum benötigte oder ich zum nächsten Teilschritt übergehen konnte. Manchmal war es nötig, hartnäckig zu sein, dran zu bleiben, bis etwas richtig sass (z.B. Mottoziel, Erinnerungshilfen, social support).

Das Pendeln zwischen den verschiedenen Rollen als Coach, Freund und gegenseitiger Lernpartner war schwierig. Das Problem mit Fragen ist: Der, der fragt, hat die mächtigere Position, weil er mit der Frage eine Vorgabe gibt und weil der Antwortende etwas von sich preisgeben muss, der Fragende aber nicht. Das ist im Kontext von Freundschaft und Partnerschaft im Lernen an und für sich nicht passend.

4.3 Lernerfahrungen

Viele meiner Lernerfahrungen finden sich bereits auf den vorangegangenen Seiten. Im Rückblick wäre es für mich deutlich einfacher gewesen, das Lern-Coaching mit jemandem zu machen, der über keine oder wenig Coaching-Kompetenz verfügt und zu dem ich mehr Distanz habe. Es war für mich schwierig, die Rolle als Coach zu halten. R. S., selbst erfahrener Coach, hat ausserdem sofort fast jede Unsicherheit meinerseits, jede Inkongruenz erkannt.

Gleichzeitig haben dieselben Punkte dazu geführt, dass ich wesentlich mehr gelernt habe. Zum einen konnten R. S. und ich immer wieder auf die Meta-Ebene wechseln und gerade Geschehenes reflektieren, konnten einzelne Elemente in veränderter Form gleich nochmals anwenden und den Unterschied in der Wirkung direkt erleben. Auch habe ich mich unter diesen Umständen wohl vertiefter und intensiver auf die einzelnen Sitzungen vorbereitet, ich war merkbar mehr gefordert. Ferner war eine tragende Vertrauensbasis zu keinem Zeitpunkt ein Thema.

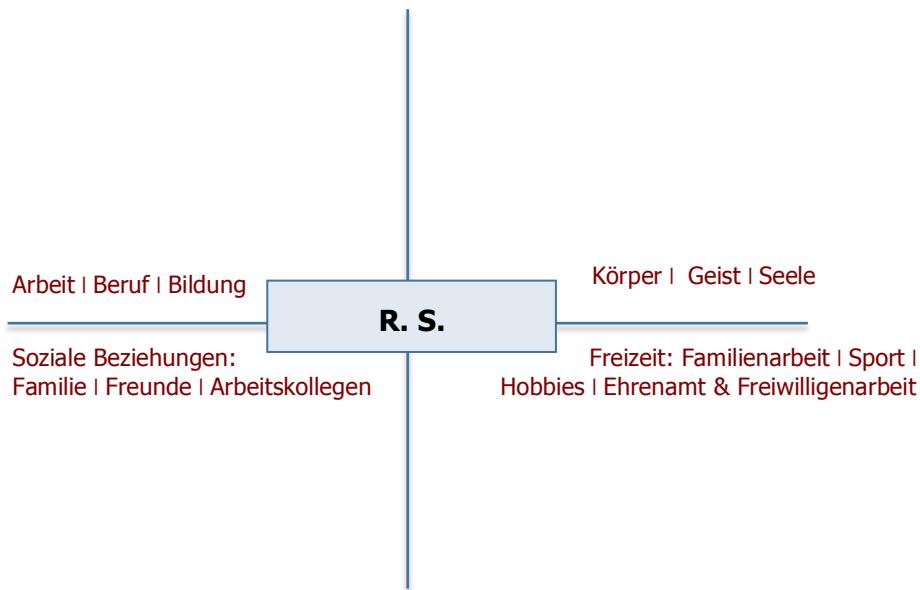
Routine und Erfahrung nützen und geben Sicherheit. Aber am Anfang hat man per definitionem keine, also muss man ins Wasser springen und schwimmen. Ich muss allfällige Unsicherheiten meistern, daraus lernen und mich von allfälligen Fehlschlägen nicht entmutigen lassen. Es klappt nicht mit dem Ansatz, zuerst perfekt im Coaching zu werden und dann damit scharf anzufangen.

4.4 Schlussfolgerungen, Ausblick

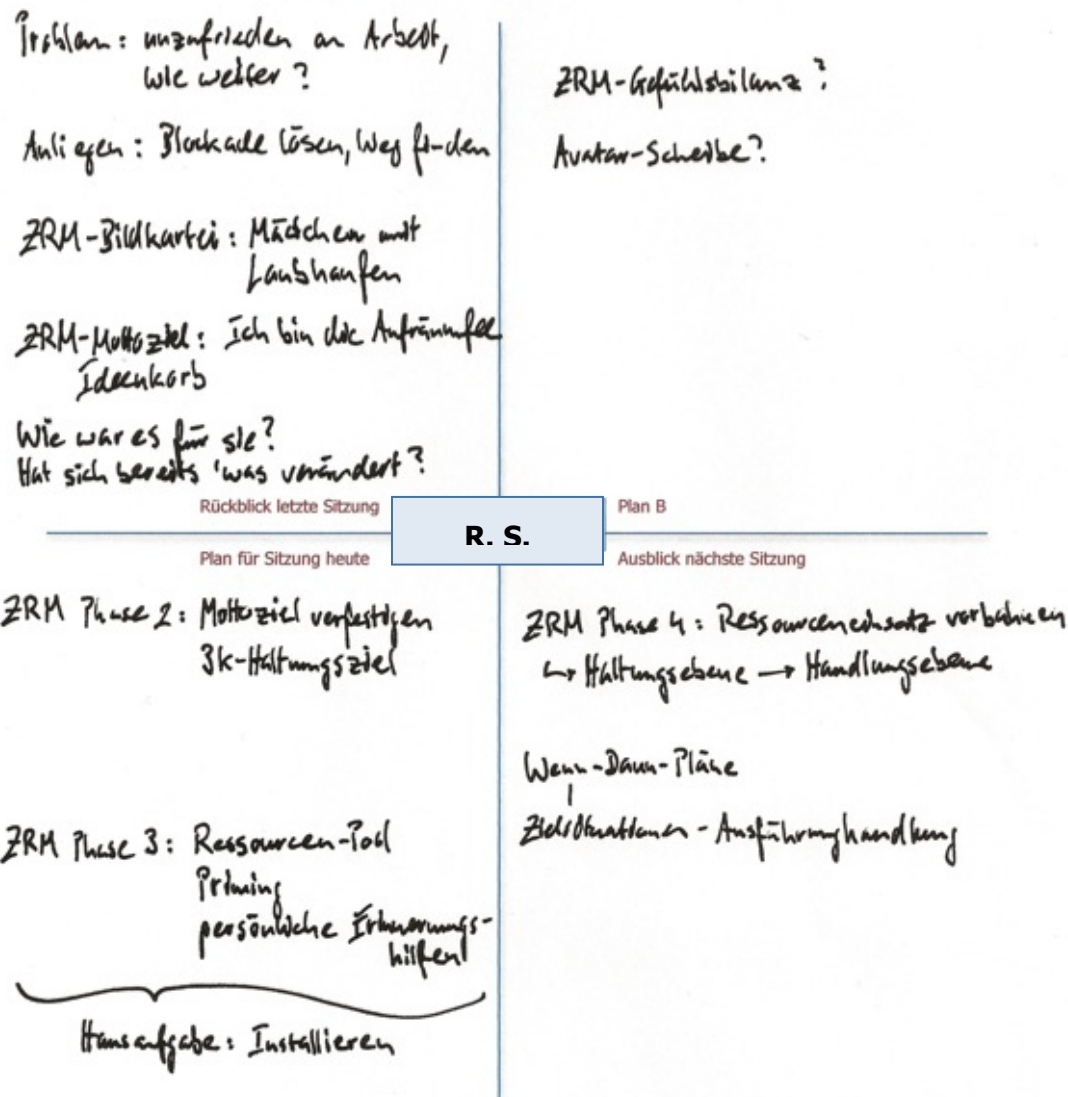
Bei einem nächsten Mal werde ich auf drei Punkte mehr achten: Ort bzw. Raum, Kontrakt und Bezahlung. Die Bezahlung - in welcher Form auch immer - in Verbindung mit formellem Kontrakt und Auftrag ist für mich persönlich wichtig, weil ich mich damit stärker verpflichtet fühle und das Ganze ernster nehme. Umgekehrt beeinflusst dies - davon bin ich überzeugt - auch die Einstellung und Motivation des Klienten. Und das nächste Mal bestimme ich den Ort: Zufällig bin ich vor gut einem Monat auf einen idealen Raum, gut fünf Minuten zu Fuss von mir, gestossen, günstig, punktuell zu mieten (zu Hause oder im Sitzungszimmer im Geschäft, das geht für mich irgendwie nicht). Ich glaube, dass diese Äusserlichkeiten meine innere Haltung positiv beeinflussen und mir helfen, meine Rolle als Coach besser wahrnehmen zu können.

Mein schönster persönlicher Gewinn sind der Prozess, den ich parallel zur Ausbildung und zum Coaching selbst durchlaufen habe, und die Tatsache, dass ich jetzt richtig Lust habe, den begonnenen Prozess 2011 weiterzuführen, meine Toolbox zu vervollständigen und zu verfeinern und vor allem Coaching selbständig anzubieten.

Anhang I: Vier-Feld-Raster für Bestandesaufnahme in Erstgespräch



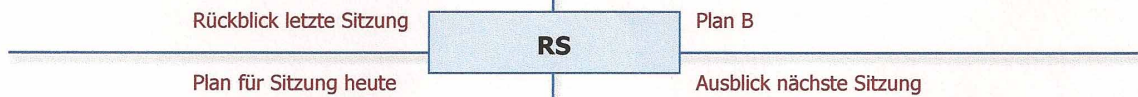
Anhang II: Beispiele für die Sitzungsvorbereitung



Frage mehrerseits: Theorie-Inputs?
↳ Was? Wie? Wann?

Avatar-Scheibe

Wie war es für sie?
Hat sich etwas verändert? PK?



ZRM Phase 3: Ressourcen-Pool
Priming
5 mobile / 5 stationäre
Erinnerungshilfen

ZRM Phase 5: Integration + Transfer
Integrationsmassnahmen
Social Support

ZRM Phase 4: Ressourcenansatz
vorhaben ↔ Haltungsebene
↓
Handlungsebene

Wenn-Dann-Pläne

↓
Zielsituationen - Ausführungshandlung

Anhang III: ZRM-Inputs

Input A: Warum überhaupt ZRM? Ziel? Nutzen? (ZRM-Buch: 158, Flip 1)

- Herausfinden und entscheiden, worum es wirklich geht in der aktuellen Situation/Lebenslage, was ist besonders wichtig?
- neue, ressourcenorientierte Art entdecken, mit sich und anderen umzugehen
- lernen, eigene bereits vorhandene Stärken und Möglichkeiten (Ressourcen) zu entdecken, wertzuschätzen und systematisch zu nutzen
- Entscheidungsspielraum und Handlungsrepertoire erweitern
- ressourcenorientiertes, lustvolles Verfahren zu Selbstmanagement aneignen

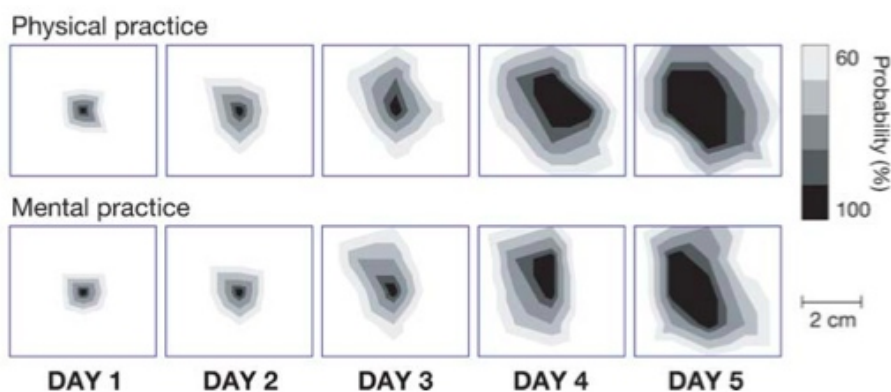
Input B: Prozessverlauf (in Phasen) = Rubikon-Modell (ZRM-Buch: 158, Flip 2)

- 1) aktuelles Thema klären
- 2) vom Thema zum Ziel
- 3) vom Ziel zum Ressourcen-Pool
- 4) mit eigenen Ressourcen zielgerichtet handeln
- 5) Integration, Transfer, Abschluss

Input C: Spielregeln (ZRM-Buch: 159, Flip 3)

- Vertraulichkeit, Schweigepflicht!
- Jeder sorgt stets gut für sich (Chairperson-Prinzip; Götti, der zu einem schaut)!
- Wünsche, Kritik, Störung direkt äussern!
- "Ich" statt "man"!
- Im Gruppensetting: privaten und öffentlichen Bereich sorgfältig trennen!
- "Hebammen-Prinzip" beachten! (ZRM-Buch: 150)
 - ▶ Klienten helfen, ans Licht zu bringen, womit es "schwanger" geht

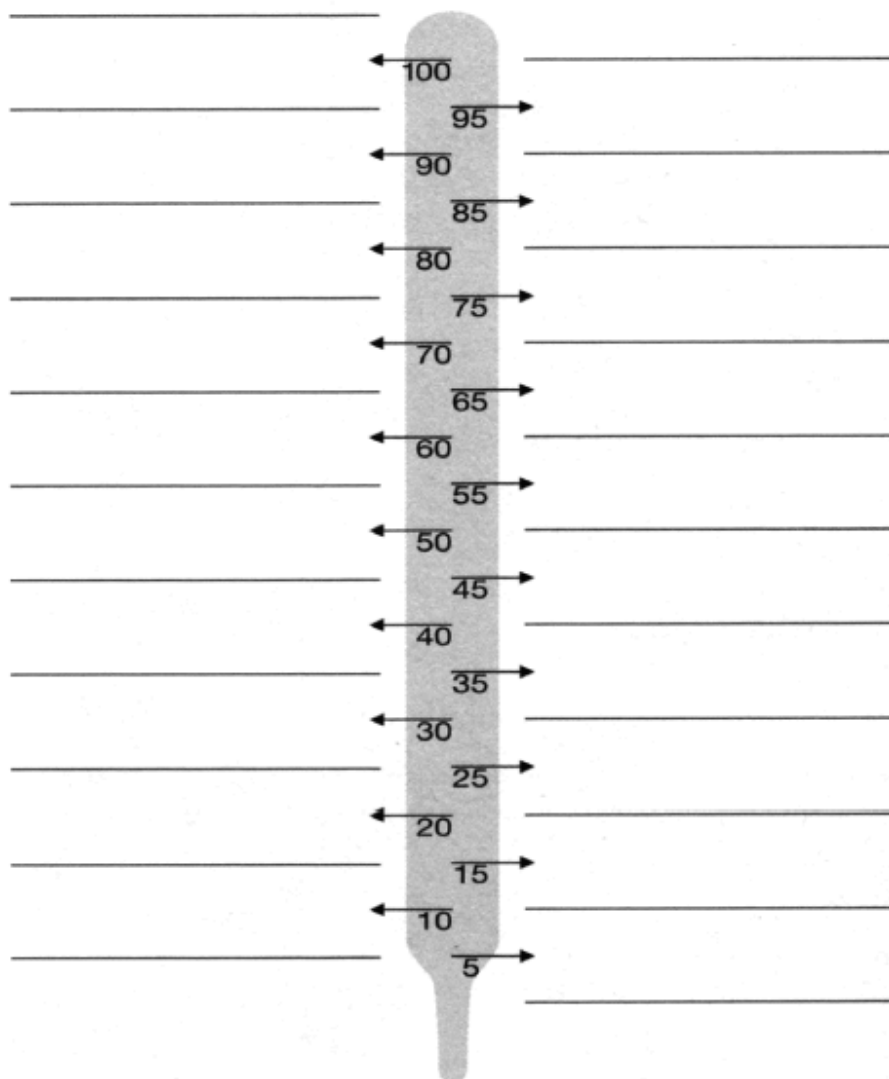
Veränderungen in der Aktivität des motorischen Cortex bei mentalem Training



ZRM: Situationen, in denen ich meine Ressourcen einsetzen möchte (Herausforderungsgrad)

Situationen, in denen ich meine Ressourcen einsetzen möchte

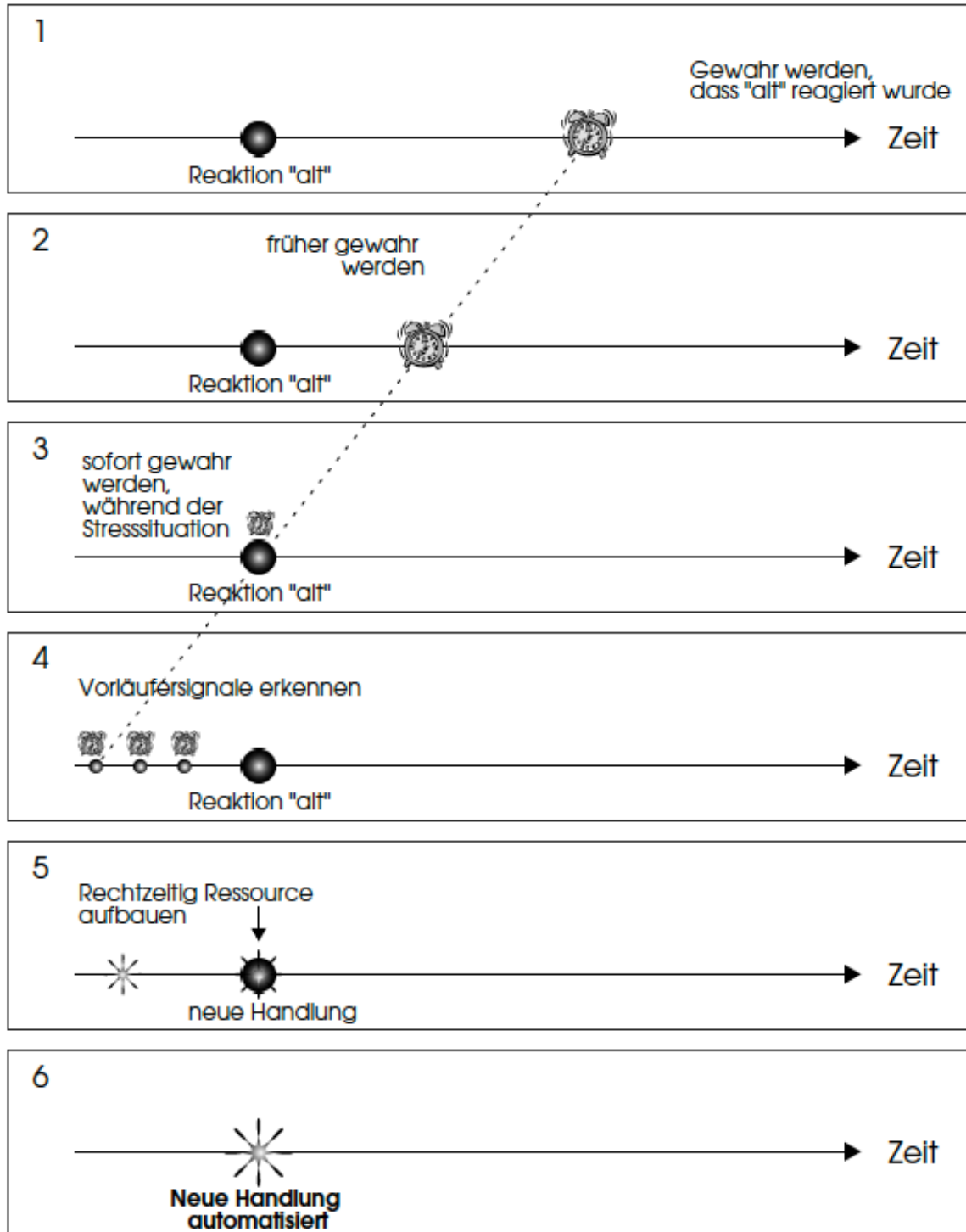
Herausforderungsgrad



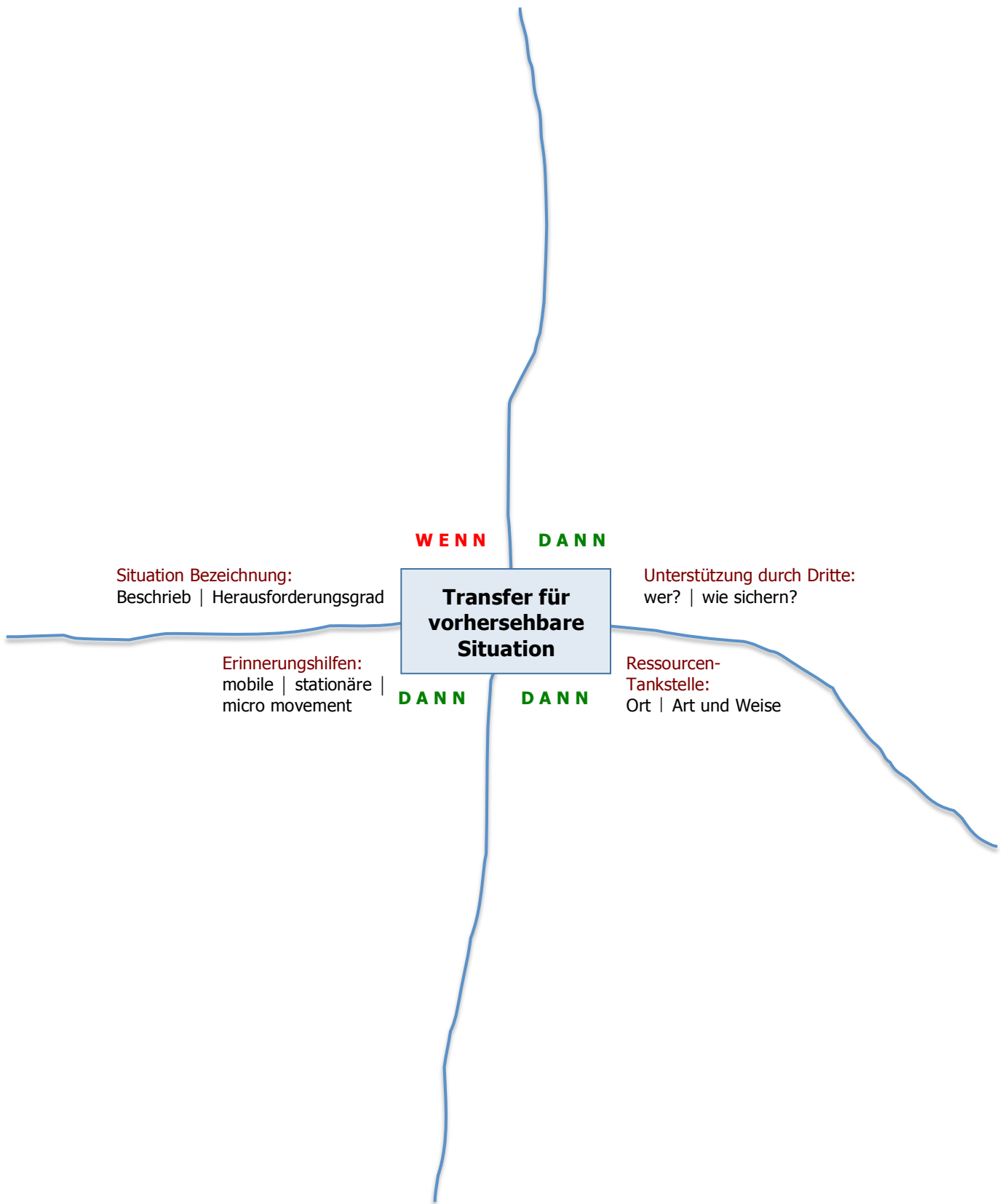
ZRM-Ablaufmodell: der Umgang mit unvorhergesehenen Situationen

Der Umgang mit *unvorhergesehenen* Situationen

Stufe



Anhang IV: Transfer für vorhersehbare Situationen (Wenn-Dann-Pläne)



Anhang V: Auswertung des Coachings mittels Dartscheibe

Skala: aussen 5=sehr zufrieden, innen 0=nicht zufrieden

