

Lippmann



Coaching

3. Auflage

Angewandte
Psychologie für
die Beratungs-
praxis

 Springer

Herausgeber

Eric Lippmann

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte

Wissenschaften

IAP Institut für Angewandte Psychologie

Merkurstrasse 43

8032 Zürich

Schweiz

ISBN 978-3-642-35920-0

ISBN 978-3-642-35921-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-35921-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

SpringerMedizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch, Heidelberg

Projektmanagement: Judith Danziger, Katrin Meissner, Heidelberg

Lektorat: Dr. Christiane Grosser, Viernheim

Projektkoordination: Heidemarie Wolter, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © Image Source/Jo Kirchherr

Herstellung: Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

werden und Erwählen, Passion und Aktion in einem« (Buber 1962, S. 15).

Die Gefahr besteht gerade dann, wenn paradoxerweise der Berater beabsichtigt, anderen Menschen in einer Ich-Du-Beziehung zu begegnen. Die Absicht führt zur Vergegenständlichung des anderen und schon zur Vergegnung. Sie artet nicht selten aus in künstlichem Getue und verhindert echt in Beziehung zu sein und unmittelbaren Kontakt. Das Gegenüber wird zu einem Objekt meines Vorhabens. »Das Du begegnet mir von Gnaden – durch Suchen wird es nicht gefunden« (Buber 1962, S. 15).

3.3 Coaching mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM

René Meier und Maja Storch

Das Zürcher Ressourcen Modell wurde ursprünglich als Selbstmanagement-Gruppentraining entwickelt, um individuelle Wünsche und Entwicklungsanliegen verwirklichen zu können. Es eignet sich jedoch auch sehr gut als Coachingmodell für die Einzelberatung. Der Beitrag beschreibt zuerst das Gesamtmodell, zeigt einzelne Prozessschritte für das Einzelcoaching und illustriert die Darstellung anhand eines Fallbeispiels.

3.3.1 Einleitung

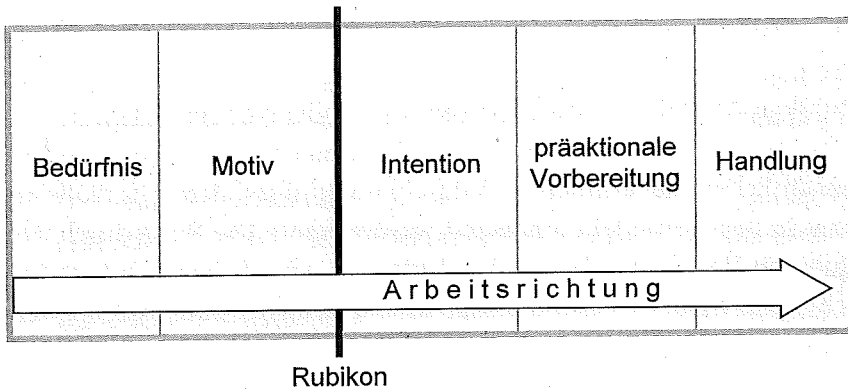
Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) ist ursprünglich als Gruppentraining für Selbstmanagement konzipiert. Es wurde von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich mit dem Anliegen entwickelt, Menschen dabei zu unterstützen, ihre Wünsche erfolgreich in Handlung umzusetzen. Es basiert auf neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Motivationspsychologie und der Hirnforschung und nutzt in allen Phasen des Trainings die Ideen und Assoziationen »fremder Gehirne«, sprich anderer Trainingsteilnehmenden. Mittlerweile liegen viele Erfahrungen vor, dass auch Coaching- und Beratungsprozesse sehr gut mit Elementen aus dem ZRM bearbeitet und begleitet werden können.

ZRM basiert auf folgenden Erkenntnissen und Grundannahmen:

- »Unbewusste Bedürfnisse steuern unser Denken, Wollen und Handeln mehr als die bewussten Motive – und oftmals auch mehr als uns bewusst und lieb ist.« Selbst- oder fremdbestimmte Veränderungsanliegen sind dahingehend zu überprüfen, inwieweit sie den unbewussten Bedürfnissen entsprechen. Die Selbstmotivation für die Umsetzung von Veränderungsabsichten

Erkenntnisse und
Grundannahmen des ZRM

Der Rubikon-Prozess im ZRM-Training



▣ Abb. 3.1 Der Rubikon-Prozess im ZRM-Training

ist dann am größten, wenn Letztere unbewussten persönlichen Bedürfnissen entsprechen und diese befriedigen.

- ▣ »Wer sich die ‚richtigen‘ Ziele setzt, wird sie auch erreichen, bzw. die Chancen sind sehr groß, dass sie umgesetzt und erreicht werden.« Menschen, die Ziele erreichen, erleben sich als entwicklungs- und handlungsfähig und somit als selbstwirksam. Dies wiederum bildet eine wichtige Voraussetzung für die physische und psychische Gesundheit. In ► Abschn. 3.3.2 werden die Kriterien für »richtige« Zielsetzungen ausgeführt.
- ▣ »Jeder Mensch trägt diejenigen Ressourcen in sich, die er zur Erreichung seiner Ziele benötigt.« Als Ressource gilt dabei alles, was gesundheitsfördernde neuronale Netze aktiviert und entsprechende Ziele verwirklichen hilft (Storch u. Krause, 2007). ZRM zeichnet sich dadurch aus, dass Ressourcen aus verschiedensten Quellen entwickelt werden. Alle Ressourcen für zielrealisierendes Handeln bilden den persönlichen und zielspezifischen Ressourcenpool. Dieser gewährleistet, dass das zielgemäße, neue neuronale Netz für Veränderungsanliegen auf verschiedenen Wahrnehmungskanälen (sog. multicodiert) beeinflusst und gestärkt wird.
- ▣ »Der Schritt vom ‚echten‘ Wollen zum Handeln kann und muss trainiert werden.« Neues zielrealisierendes Handeln basiert aus neurowissenschaftlicher Sicht auf der permanenten bewussten und unbewussten Bahnung eines neuen neuronalen Netzes und unterliegt einem biologischen Anpassungsprozess von Nervenzellen und Nervenverbindungen. Durch das angepasste Setzen von Realisierungsreizen (Lernschritten) wird das neue Handeln unter ständiger Nutzung ausgewählter und zielspezifischer Ressourcen trainiert und mit zunehmender Trainingsdauer automatisiert.

3.3.2 ZRM als Gesamtprozess für Gruppen

Rubikon-Prozess

Der ZRM-Gesamtprozess folgt entlang dem abgebildeten Rubikon-Prozess (■ Abb. 3.1). Dieser wurde auf der erweiterten Grundlage des Rubikon-Modells von Heckhausen und Gollwitzer entwickelt. Es beschreibt die zentralen Stadien, die ein Veränderungsanliegen bzw. ein persönliches Ziel erfüllen und durchlaufen muss, damit es realisiert bzw. in neues Handeln umgesetzt werden kann. Die Reise durch den Rubikon-Prozess verläuft in 5 Schritten, die im Folgenden kurz beschrieben werden. Ausführlichere Beschreibungen und prozessunterstützende Handlungsanweisungen werden in ► Abschn. 3.3.3 ausgeführt und sind bei Storch und Krause (2007) zu finden.

Erkennen und Versprachlichen von Bedürfnissen

■ 1. Vom Bedürfnis zum Motiv

Ein persönlich bedeutsames Anliegen wird generiert und auf seinen Bedürfnisgehalt und seinen Bedürfniskern hin überprüft. Dabei geht es im Wesentlichen darum, unbewusste Bedürfnisse zu erkennen und in ein bewusstes Motiv zu versprachlichen. Ausgehend von einem diffusen (sprich unklaren) oder einem konkreten Veränderungsanliegen wird mit Hilfe einer ressourcenaktivierenden Bildkartei (Krause u. Storch, 2010) ein Bild ausgewählt, welches die Ausarbeitung einer konkreten Motivformulierung positiv unterstützt. Die Bildauswahl erfolgt mit somatischen Markern (Damasio, 1994), das sind Bewertungssignale des Unbewussten, die als Körpergefühle bewusst wahrgenommen werden können (Storch u. Kuhl, 2012). Die Exploration der Bedeutung des Bildes erfolgt mit einer für das ZRM neu entwickelten Abwandlung des Brainstorming, dem Ideenkorb-Verfahren. Bei diesem Verfahren werden von »fremden Gehirnen« Assoziationen zu einem Bild gesammelt und mittels somatischer Marker von der Bildbesitzerin bzw. vom Bildbesitzer ausgewählt. Das Ressourcenbild und die ausgewählten Lieblingsassoziationen hierzu stellen den Ausgangspunkt für eine Motivformulierung dar, die bewusste Absichten und (vorher) unbewusste Bedürfnisse gleichermaßen einbezieht.

Entwickeln eines handlungswirksamen Ziels

■ 2. Vom Motiv zur Intention

Im Schritt 2 wird aus dem Motiv ein handlungswirksames Ziel mit hohem Selbstmotivationsgrad und hoher Realisierungschance entwickelt. Mit dem Prozessschritt 2 wird der innerpsychische Rubikon vom Abwägen zum Wollen überschritten, was einen wesentlichen Schritt im Rubikon-Prozess darstellt. Dieser Schritt geschieht im ZRM mit einem neu entwickelten Zieltyp, den sog. Motto-Zielen (Storch, 2010). Motto-Ziele beschreiben eine innere Haltung in metaphorischer Sprache und beinhalten *keine* konkrete Verhaltensbeschreibung. Dadurch erreichen die Motto-Ziele die Ebene des unbewussten Selbst (Storch u. Kuhl, 2012) und damit eine starke motivierende Kraft. Konkrete Verhaltensplanung erfolgt im ZRM auch, jedoch erst in Prozessschritt 4. Außer der Tatsache, dass sie auf der

Haltungsebene formuliert sein müssen, müssen Motto-Ziele noch folgende drei Kernkriterien erfüllen:

- ☐ Sie werden als Annäherungsziele und nicht als Vermeidungsziele formuliert. Annäherungsziele zeichnen sich durch positive Formulierungen aus, welche den gewünschten Endzustand beschreiben.
- ☐ Die Realisierbarkeit dieses Annäherungsziels steht vollständig unter der Kontrolle des Zielakteurs bzw. der Zielakteurin. Eine Formulierung erfüllt dieses Kriterium, wenn die Zielrealisierung keinerlei Abhängigkeiten von externen Personen oder Faktoren enthält.
- ☐ Das Annäherungsziel löst ausschließlich positive Affekte aus, welche durch deutlich beobachtbare positive somatische Marker gekennzeichnet sind.

■ 3. Von der Intention zur präaktionalen Vorbereitung

Nachdem der Rubikon mit einem Motto-Ziel, welches auf der Haltungsebene eine Annäherungsbeschreibung vornimmt, die unter eigener Kontrolle steht und ausschließlich positive somatische Marker auslöst, überschritten ist, geht es im Prozessschritt 3, darum, möglichst viele Ressourcen für die Vorbereitung und die Realisierung des zielgemäßen neuen Handelns und Verhaltens zu generieren. Ein Motto-Ziel kann in einigen Fällen sofort automatisch zu neuem Handeln und Verhalten führen. Wenn jedoch alte, unerwünschte Automatismen vorliegen, die Verhalten hervorbringen, das nicht im Sinne des Motto-Ziels ist, muss präaktional noch einiges vorbereitet werden. Aus der Sicht der Hirnforschung muss ein altes neuronales Netz verlernt oder umgangen und ein neues neuronales Netz effizient aufgebaut werden. Es braucht hierzu zielspezifische Ressourcen, welche die Zielrealisierung und das neue neuronale Netz für zielrealisierendes Handeln bewusst und unbewusst stärken. Die Gesamtheit aller dieser Ressourcen wird im sog. Ressourcenpool erfasst. Die Erfahrung zeigt, dass sich verschiedene Ressourcenbereiche zur Stärkung des neuen neuronalen Netzes für zielrealisierendes Handeln eignen. Ressourcen in diesem Sinne können sein:

- ☐ das Ressourcenbild oder Elemente daraus,
- ☐ das Motto-Ziel oder Elemente/Worte daraus,
- ☐ stationäre oder mobile Erinnerungshilfen,
- ☐ Körperempfindungen oder -ereignisse, die mit dem Motto-Ziel in Verbindung stehen – Embodiment in der Makro- und in der Mikroversion,
- ☐ soziale Ressourcen, d.h. andere Personen, die über das Motto-Ziel informiert sind.

■ 4. Von der präaktionalen Vorbereitung zur Handlung

Nachdem im Schritt 3 Ressourcen für eine erfolgreiche Zielrealisierung im Alltag bereit gestellt wurde, geht es nun darum, die Handlungen in Alltagssituationen wohl dosiert zu planen. Im ZRM passiert

Generieren von Ressourcen

Planung der Handlungen in
Alltagssituationen

das nicht nach dem »Alles-ist-sofort-möglich-Prinzip«, sondern es gilt, die Umsetzung des Motto-Ziels in wohlüberlegten Situationen und wohldosierten Portionen zu realisieren. Der Transfer von der Haltungs- in die Handlungsebene muss gut überlegt sein, analog einer guten Lernplanung, »step by step«. Für die »Step-Gestaltung« erfolgreichen Lernens bzw. erfolgreichen zielrealisierenden Handelns hat sich im ZRM folgende »Step-Struktur« bewährt:

- Step 1 bzw. Situationstyp A (einfache Situationen): Der Zielakteur bzw. die Zielakteurin reflektiert Situationen im Alltag, in welchen er/sie das Ziel schon erfolgreich umgesetzt hat oder aller Voraussicht nach erfolgreich umsetzen wird. Erfolgsbewusstsein stärkt das neue neuronale Netz des zielrealisierenden Handelns.
- Step 2 bzw. Situationstyp B (schwierig und planbar): Der Zielakteur bzw. die Zielakteurin bereitet sich konkret auf zielrealisierendes Handeln in planbaren, Alltagssituationen vor, indem er bzw. sie die Situationen im Hinblick auf ein realistisches Anspruchsniveau auswählt bzw. eingrenzt, sowie die Ressourcenaktivierung und die Zielrealisierung in diesen Situationen strategisch vorbereitet.
- Step 3 bzw. Situationstyp C (schwierig und überraschend): Überraschend eintretende, schwierige Situationen kann der Coachee mit einem neu gebildeten neuronalen Netz noch nicht erfolgreich bewältigen. Hier geht es darum, schon von Beginn an das mögliche Scheitern in C-Situationen mitzuteilen, damit die Wirkung eines wahrscheinlichen Misserfolgs zu Beginn des zielrealisierenden Handelns in diesen Situationen als Lern- und Entwicklungschance genutzt werden kann. Durch die Reflexion, die Analyse und die Protokollierung von Misserfolgen in C-Situationen können mit der Zeit – und ggf. mit Begleitung durch professionelles ZRM-Coaching – gemeinsame Vorläufersignale von kritischen C-Situationen erkannt werden. Mit der Zeit – und mit zunehmender Stärkung des neuen neuronalen Netzes – kann mit geeigneten Wenn-Dann-Plänen (Faude-Koivisto u. Gollwitzer, 2010) oder mit in B-Situationen erfolgreich eingeübten Handlungen und Verhalten auf diese Vorläufersignale erfolgreich und zielrealisierend reagiert werden.

Umsetzen zielrealisierenden Handelns im Alltag

■ 5. Von der Handlung zum Transfer und zur Integration

Nachdem ein bedürfnisgerechtes Motto-Ziel gebildet (Schritt 1 und 2) und der zielspezifische persönliche Ressourcenpool generiert wurde (Schritt 3) sowie die Realisierung in drei Situationsschwierigkeiten beschrieben sind (Schritt 4), geht es darum, zielrealisierendes Handeln im Alltag umzusetzen und zu automatisieren. Die Begleitung und Reflexion der Zielumsetzung nach dem ZRM-Seminar können eine zentrale Aufgabe von Einzelcoachings sein, welche die Implementierung des neuen Handelns und Verhaltens im Alltag unterstützen und sicherstellen.

3.3.3 ZRM-Coaching

Unter Coaching werden an dieser Stelle professionelle Beratungs-, Unterstützungs- und Begleitmaßnahmen verstanden, welche Individuen befähigen, selbstbestimmte Wünsche und Ziele in selbstbestimmten Situationen ihres beruflichen und privaten Alltags nachhaltig umzusetzen. ZRM-Coaching ist »Hilfe zur Selbsthilfe«. Es basiert auf der Idee, dass sich jeder Mensch grundsätzlich aus sich selber heraus entwickeln kann, wenn er dort abgeholt wird, wo er im Moment ist, und zu den »richtigen« Schritten auf seiner Reise von Veränderungsabsichten und Wünschen zum Handeln begleitet wird.

Coaching nach dem ZRM-Rubikon-Prozess, oder kurz ZRM-Coaching, zeichnet sich durch fünf Kernelemente aus, die den Prozessschritten des Seminarsettings (► Abschn. 3.3.2) folgen und nachstehend kurz beschrieben werden (ausführlichere Beschreibung siehe Krause u. Storch, 2006).

Kernelemente des ZRM-Coachings

- ☞ **Es ist bedürfnisorientiert** Veränderungsabsichten können und sollen mit Hilfe von Bildkarteien oder sog. Wunschelementen auf ihre Bedürfnisanteile abgecheckt werden. Bilder und Wunschelemente sind Treppenstufen ins Vorbewusste und ins Unbewusste. Durch den professionellen Einsatz von Ressourcenbildern und Wunschelementen können Veränderungsabsichten bestätigt, erweitert oder ganz neu generiert werden. Wie das konkret ablaufen kann, wird in ► Abschn. 3.3.4 anhand eines Fallbeispiels beschrieben.
- ☞ **Es ist zielorientiert** Durch die Bildung von Motto-Zielen nach den oben beschriebenen Kriterien ist gewährleistet, dass Veränderungsabsichten und Wünsche in vielen Situationen große Realisierungschancen haben. Erfolgserlebnisse bei Veränderungsprozessen stärken die Fähigkeit zu lebenslangem Lernen und Entwickeln, eine wichtige Eigenschaft für das allgemeine Wohlbefinden.
- ☞ **Es ist ressourcenorientiert** Die Ressourcen zum zielrealisierenden Handeln werden aus der Person heraus generiert. Jede Person wählt aus dem Ressourcenpool diejenigen Elemente aus, welche ihr am besten gefallen. Je mehr Ressourcen zur Verfügung stehen, umso vielfältiger und nachhaltiger können Motto-Ziele im Alltag umgesetzt werden.
- ☞ **Es ist handlungsorientiert** Die Umsetzung der Motto-Ziele im Alltag gilt es zu planen. Konkrete Situationen im persönlichen Alltag werden nach dem Grad ihrer Herausforderung analysiert und »step by step« – von leichten zu schwierigen B-Situationen – mit neuem zielgerechtem Handeln bewältigt. Reflektiertes Scheitern in sog. C-Situationen hilft, zielhinderliches Verhalten zu erkennen und über die Schlaufe »Vorläufersignale erkennen – Stoppsignale installieren – Ressourcen aktivieren« immer mehr zu vermeiden.

- **Es ist nachhaltig** Die Bildung eines bedürfnisgerechten Motto-Ziels, der Aufbau eines reichhaltigen Ressourcenpools sowie die vielfältige Umsetzung des Ziels im Alltag bildet ein starkes neuronales Netz, welches neues Handeln je länger je mehr automatisiert. Die Erfahrung bestätigt, dass Veränderungsprozesse nach ungefähr einem halben Jahr in dem Sinne abgeschlossen sind, dass sich zielrealisierendes Handeln in den meisten Fällen von selbst, automatisiert, einstellt.

3.3.4 ZRM-Coaching – ein Beispiel in 5 Prozessschritten

Das folgende Beispiel beschreibt ein Führung coaching, welches sich am Rubikon-Prozess orientiert. Es zeigt, wie durch die Erarbeitung eines Motto-Ziels Veränderungen auf verschiedenen Ebenen eines systemisch komplexen Anliegens realisiert werden können.

Beispiel für ein Führung coaching im Pflegebereich

Eine Teamleiterin – nennen wir sie Evelyne – möchte eine berufliche Situation klären. Sie leitet seit 2 Jahren ein Pflegeteam eines Behindertenheims mit 10 Pflege- und Betreuungspersonen. Von der Heimleitung erhält sie den Auftrag, eine Umstrukturierung im Team vorzunehmen. Die Mitarbeitenden sollen vielseitiger einsetzbar sein und als Team effizienter zusammenarbeiten. Das Team bewegt sich in alten und bequemen, aber nicht sehr effizienten Routinen. Sie möchte die Arbeit ihres Teams im Sinne der Heimleitung verändern. Aus dem Team kommt Widerstand. Evelyne ist unsicher, wieweit sie die aktuelle Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden durch die geforderten Veränderungen aufs Spiel setzen will. Es geht gemäß ihren Worten um ein Dilemma zwischen Solidarität mit ihren Mitarbeitenden und Loyalität zu ihrer Vorgesetzten. Sie beurteilt ihre Beziehungen zu beiden Seiten als sehr angenehm. Ihre Arbeit als Teamleiterin wird sowohl von den Mitarbeitenden als auch von ihrer Vorgesetzten geschätzt.

Als Coach schlage ich Evelyne einen Erkundungsprozess nach dem Rubikon-Modell vor. Sie ist einverstanden, dass in mehreren Sitzungen über fünf Monate eine Lösung für ihr Anliegen und ein Weg aus dem Dilemma gesucht werden.

■ 1. Vom Bedürfnis zum Motiv

In der ersten Coachingsitzung wird die Bedürfnislage von Evelyne erkundet und als Motiv in Sprache gefasst. Nach einer kurzen, angeleiteten Entspannung lässt sich Evelyne von einem Ressourcenbild aus einer Bildkartei mit positiven somatischen Markern ansprechen.

Ihre gefühlsmäßig gesteuerte Wahl fällt auf ein Foto, welche ruhiges tiefblaues Wasser mit kleinen konzentrischen Wellen darstellt, wie sie kurz nach dem Eintauchen eines Steins ins Wasser beobachtbar sind. Nach der anschließenden Exploration der Bedeutung des Bildes mit dem Ideenkorb-Verfahren entwickelt Evelyne folgendes bewusste Motiv: »Ich möchte die Wellen meiner beruflichen Her-

ausforderungen aushalten und warten können, bis die Wellen sich beruhigen.«

■ 2. Vom Motiv zur Intention

Im nächsten Schritt geht es darum, den Ruikon zu überqueren und eine Intention zu bilden. Dies gelingt mit einem Motto-Ziel. Auch hierzu gibt es wieder einen Ideenkorb. Vier Assoziationen sind von besonders positiven somatischen Markern begleitet:

- ☞ Wasser ist ein großer Energiespeicher.
- ☞ Energienutzung aus Wasser braucht Zeit.
- ☞ Warten heißt Sich-Zeit-Nehmen und Sich-Zeit-Geben.
- ☞ Warten erfordert Gelassenheit.

Evelyne ist im Moment mit dem Motto-Ziel »Ich nutze meine Energie und vervielfache deren Wirkung mit meiner Gelassenheit« hoch zufrieden.

Mit der Aufforderung, sie solle dieses Motto-Ziel mit in den Alltag nehmen, und beobachten, welche Auswirkungen es hat, wenn sie ihr Motto-Ziel im Alltag lebendig werden lässt, endet die erste Coachingsitzung nach 90 Minuten. Als Hausaufgabe biete ich Evelyne an, dass sie das Wasser-Wellen-Bild verschiedenen Personen zeigt und spontane Bildassoziationen der Beobachtenden aufschreibt. Diese könne man in der nächsten Sitzung als Ideenkorb für Erinnerungshilfen nutzen.

■ 3a. Von der Intention zur präaktionalen Vorbereitung

Der Prozessschritt 3 wird in zwei Teilschritte unterteilt. Zunächst wird mit Evelyne der Einsatz von Erinnerungshilfen gepant, die das neue neuronale Motto-Ziel-Netz möglichst oft im Alltag aktivieren.

Unter Einbezug des Ideenkorbs aus der Hausaufgabe von der letzten Sitzung entwickelt Evelyne folgende Erinnerungshilfen und installiert diese in ihrem privaten und beruflichen Umfeld:

- ☞ In der Küche klebt sie fünf blaue Punkte an verschiedene Schranktüren.
- ☞ Das Ressourcenbild hängt sie zu Hause an die Pinnwand im Hausflur.
- ☞ Sie klebt eine Miniaturversion des Ressourcenbilds an ihren Schminkspiegel.
- ☞ In ihre Kugelvase im Wohnzimmer legt sie eine künstliche blaue Rose.
- ☞ Sie sucht sich in der Natur einen »Energiesstein« und einen »Gelassenheitsstein«. Beide legt sie in ihre Handtasche.
- ☞ Sie malt sich ein Bild aus Kreisen.
- ☞ Sie kauft sich ein blaues Trinkglas und stellt es auf ihr Pult.
- ☞ Sie bastelt sich aus Abfallmaterial eine Energiefigur und stellt diese auf ihren Nachttisch neben den Wecker.
- ☞ Sie kauft ein blaues Seiden-Foulard.
- ☞ Sie kauft eine Billiguhr mit blauem Uhrband.

Diese Erinnerungshilfen bilden zusammen mit dem Ressourcenbild und mit dem Motto-Ziel den momentanen Ressourcenpool für zielrealisierendes Handeln von Evelyne. Nach einer Stunde endet die zweite Coachingsitzung mit der Aufforderung, die Erinnerungshilfen in ihrer Umgebung einzurichten und das nächste Mal zu berichten, was sie dabei erlebt hat und welche Wirkungen die Erinnerungshilfen erzielt haben.

■ 3b. Von der Intention zur präaktionalen Vorbereitung

Die nächste Coaching-Sitzung befasst sich mit der 2. Stufe von Prozessschritt 3. Sie dient der Konsolidierung der Erinnerungshilfen und dem Entdecken eines Ziel-Embodiments. Die Erinnerungshilfen werden nach ihrer Bedeutung und ihrer Wirkung priorisiert.

Für die Verkörperung des Motto-Ziels im Embodiment unterteilt Evelyne ihren Zielsatz in drei Teile:

1. »Ich nutze meine Energie ...«
2. »... und vervielfache deren Wirkung ...«
3. »... mit meiner Gelassenheit.«

Sie entwickelt unter professioneller Anleitung und Ideenlieferung durch den Coach folgendes Ziel-Embodiment (Makro-Version):

- ⇒ Teil 1: Oberkörper spannt sich bei gleichzeitiger Ballung der Fäuste an.
- ⇒ Teil 2: Arme machen vor dem Körper einen lockeren Kreis.
- ⇒ Teil 3: Arme senken sich entspannt neben den Körper.

Im Laufe des Embodiments zeigt sich, dass Evelyne den Motto-Zielsatz kürzen möchte. **Das neue Motto-Ziel heißt: »Ich nutze meine Energie und warte gelassen.«** Der Mittelteil des ursprünglichen Motto-Ziels wird unwichtig und fällt weg.

Als Mikroversion des Embodiments, die auch im öffentlichen Kontext ausgeführt werden kann, wählt Evelyne das Zusammenpressen von Daumen und Ringfinger mit gleichzeitigem tiefem Einatmen und anschließendem Lockern der Daumen-Ringfinger-Spannung mit gleichzeitigem bewusstem Ausatmen.

Als Hausaufgabe nach der dritten Sitzung nimmt Evelyne die verbesserte Einrichtung von Primes in ihrem Büro und die täglich mehrmalige Anwendung der »Embodiment-Gymnastik« in der Makro- und in der Mikroversion mit.

■ 4. Von der präaktionalen Vorbereitung zur Handlung

Im Einstieg zur nächsten Sitzung werden die Erfahrungen mit den Erinnerungshilfen und dem Embodiment ausgetauscht. Evelyne ist sehr zufrieden mit ihrem Ressourcenpool und bereit für die Planung des zielrealisierenden Handelns im Alltag.

Anschließend werden vorhersehbare und mittelschwierige Trainingssituationen, sog. B-Situationen im Alltag festgelegt, in denen unter Einbezug der Ressourcen erfolgreich zielrealisierend gehandelt

werden kann. Evelyne wählt aus einem Ideenkorb von B-Situationen die folgenden beiden Trainingsgelegenheiten im Alltag aus:

- a. Zweimal pro Woche legt sie in einem Kaffeehaus zwischen Busstation und Pflegeheim eine fünfzehnminütige Teepause ein, bevor sie ins Büro geht.
- b. In den täglichen Rapportsitzungen mit dem Team ist sie nicht wie bis dahin genau pünktlich, sondern mindestens 5 Minuten vor Sitzungsbeginn im Zimmer.

Mit diesen beiden Maßnahmen möchte sie einen besseren Wirkungsgrad ihrer Energie im beruflichen Alltag und mehr Gelassenheit beim Warten üben.

Zwei Wochen später werden die Erfahrungen mit den B-Situationen reflektiert und durch zwei zusätzliche, etwas schwierigere B-Situationen erweitert.

- a. Ein bevorstehendes Gespräch mit der Hausleitung zum Thema Standortbestimmung der Teamzusammenarbeit wird unter dem Aspekt zielrealisierendes Handeln geplant. Evelyne will ihre Meinung mit »Wasserenergie« einbringen.
- b. In der nächsten Teamsitzung wird Evelyne eine halbtägige Jobrotation einführen und die Teammitglieder mitbestimmen lassen, wann und mit welcher Rotation dies geschehen soll. Allfälligen Widerständen wird sie mit »gelassenem und energievолlem Warten« begegnen.

Für beide Situationen werden gezielte Ressourceneinsätze geplant. Vor dem Gespräch mit der Hausleitung trinkt sie ein Glas »Energiewasser« und zeichnet ein »E« – als Erinnerungshilfe für Energie – in die linke obere Ecke ihres Notizblocks. Vor der Teamsitzung macht sie in den fünf Minuten, die sie früher im Sitzungsraum ist, zweimal die Makro-Zielgymnastik und während der Sitzung mehrmals die Mikro-Zielgymnastik. Auf ihren Notizblock kritzelt sie mehrere »G« – als Erinnerungshilfe für Gelassenheit – in die rechte untere Ecke.

■ 5. Von der Handlung zum Transfer und zur Integration

Im Verlaufe von weiteren Coachingtreffen werden die B-Situationen evaluiert und erweitert. Misserfolgserlebnisse in sog. C-Situationen werden analysiert und im Hinblick auf erfolgversprechende Handlungsoptionen hin verändert. Evelyne trainiert ihr neuronales »Energie-Gelassenheits-Netz«.

Evelyne schildert zwei C-Situationen, in denen sie mit alten Handlungsmustern reagiert hat und mit denen sie unzufrieden ist:

1. Während eines Mitarbeitergesprächs mit einer besonders kritischen Mitarbeiterin reagiert Evelyne ungehalten. Sie ist unzufrieden mit ihrer destruktiven Gesprächsführung.
2. Nach einer Strategiesitzung des Stiftungsrats des Behindertenheims bedauert Evelyne ihre resignative Reaktion, in der sie ihre aktive und innovative Haltung innerhalb einer

Visionsentwicklung nicht eingebracht hat, sondern in einer passiven und energielosen Rolle verharret ist.

Für beide C-Situationen werden in der Folge alternative, mottoziel-spezifische Handlungsoptionen entwickelt. Als zentrale Elemente für das Scheitern werden das Nichtwahrnehmen der Vorläufersignale für zielhinderliches Verhalten und das fehlende Aktivieren von Ressourcen ausgemacht. Für die verbesserte Integration zielrealisierendes Handelns im Alltag – und somit für mehr Zufriedenheit im beruflichen Alltag – wird ein Wenn-Dann-Plan erarbeitet:

☛ **Wenn** ich in Mitarbeitergesprächen mit kritischen Bemerkungen herausgefordert werde, **dann** mache ich mein Mikro-Embodiment, bevor ich reagiere.

Im weiteren Verlauf des Coachings wird Evelyne's zielrealisierendes Handeln in B- und in C-Situationen reflektiert und durch weitere Wenn-Dann-Pläne ergänzt.

Nach einem halben Jahr erhält Evelyne von der Hausleitung das Feedback, dass ihr Team effizienter zusammenarbeitet. Die Beziehung zwischen Evelyne und ihrem Team ist weiterhin gut. Die Mitglieder übernehmen verschiedene Funktionen in wechselnder Zusammensetzung. Entwicklung hat stattgefunden, der Auftrag ist erfüllt, das ZRM-Coaching ist erfolgreich abgeschlossen.

Literatur

-
- Argelander, H. (1992). *Das Erstinterview in der Psychotherapie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Buber, M. (1953). *Hinweise – Gesammelte Werke*. Zürich: Manesse.
- Buber, M. (1962). *Das dialogische Prinzip*. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Damasio A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Eisenbach-Stangl, I. u. Ertl, M. (Hrsg.). (1997). *Unbewusstes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen*. Wien: Facultas.
- Erdheim, M. (1992). *Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Eine Einführung in den ethnopsychanalytischen Prozess*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Faude-Koivisto, F. u. Gollwitzer, P. (2010). Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 207–225). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Freud, S. (1900). Die Traumdeutung. In *Gesammelte Werke*, Band II/III. Frankfurt/M.: Fischer.
- Giernalczyk, T. u. Lohmer, M. (Hrsg.). (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Goulding, M. u. Goulding, R.-L. (1981). *Neuentscheidung. Ein Modell der Psychotherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hartmann-Kotteck, L. (2008). *Gestalttherapie* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hycner, R. (1999). Für eine dialogische Gestalttherapie. In: E. Doubrawa u. F.-M. Staemmler (Hrsg.), *Heilende Beziehung. Dialogische Gestalttherapie* (S. 53–75). Wuppertal: Hammer.

Literatur

- Krause, F. u. Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – »ZRM®«. *Psychologie in Österreich*, 26/1, 32–43.
- Krause, F. u. Storch, M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei*. Bern: Huber.
- Kriz, J. (2007). *Grundkonzepte der Psychotherapie* (6., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Laing, R.D., Phillipson, H. u. Lee, A.R. (1971). *Interpersonelle Wahrnehmung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Lang, F. u. Sidler, A. (Hrsg.). (2007). *Psychodynamische Organisationsanalyse und Beratung. Einblicke in eine neue Disziplin*. Giessen: Psychosozial.
- Laplanche, J. u. Pontalis, J.-B. (2002). *Das Vokabular der Psychoanalyse* (18. Aufl.). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Lohmer, M. (2007). Der psychoanalytische Ansatz in Coaching und Organisationsberatung. *Psychoanalyse im Dialog*, 7(3), 229–233.
- Lohmer, M. (Hrsg.). (2004). *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (2., verbesserte Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lohmer, M., Sprenger, B. u. von Wahlert, J. (2012). *Gesundes Führen. Life-Balance versus Burnout im Unternehmen*. Stuttgart: Schattauer.
- Mertens, W. (2004). *Psychoanalyse. Geschichte und Methoden* (3., akt. Aufl.). München: C.H. Beck.
- Mertens, W. u. Waldvogel, B. (Hrsg.). (2008). *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Müller-Pozzi, H. (2002). *Psychoanalytisches Denken. Eine Einführung* (3., erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Neukom, M., Grimmer, B. u. Merk, A. (2011). Ansatzpunkt Therapeut-Patient-Beziehung: Psychoanalytisch orientierte Psychotherapie. In M. Perrez u. U. Baumann (Hrsg.), *Lehrbuch Klinische Psychologie – Psychotherapie* (4., akt. Aufl., S. 456–475). Bern: Huber.
- Neukom, M., Schnell, K. u. Boothe, B. (2011). Die Arbeitsbeziehung im Coaching – ein Stiefkind der Forschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(3), 317–332.
- Parlett, M. (1999): Feldtheoretische Grundlagen gestalttherapeutischer Praxis. In: R. Fuhr, M. Sreckovi u. M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), *Handbuch der Gestalttherapie* (S. 279–293). Göttingen: Hogrefe.
- Perls, F. (1976). *Grundlagen der Gestalttherapie. Einführung und Sitzungsprotokolle*. München: Pfeiffer.
- Perls, F. (1979). *Gestalt-Therapie in Aktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Perls, F. (1981). *Gestaltwahrnehmung. Verworfenes und Wiedergefundenes aus meiner Mülltonne*. Fulda: Verlag für Humanistische Psychologie.
- Perls, F., Hefferline, R. u. Goodmann, P. (2000). *Gestalttherapie. Grundlagen* (5. Aufl.). München: dtv
- Polster, E. u. Polster, M. (1983). *Gestalttherapie. Theorie und Praxis der integrativen Gestalttherapie*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Portele, H. (1999): Gestaltpsychologische Wurzeln der Gestalttherapie. In: R. Fuhr, M. Sreckovic u. M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), *Handbuch der Gestalttherapie* (S. 263–278). Göttingen: Hogrefe.
- Quitmann, H. (1996). *Humanistische Psychologie. Philosophie. Psychologie. Organisationsentwicklung* (3. überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Staemmler, F.-M. (1995). *Der »leere Stuhl«. Ein Beitrag zur Technik der Gestalttherapie*. München: Pfeiffer.
- Stern, D. (2010). *Die Lebenserfahrung eines Säuglings* (10. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Storch, M. (2010). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 183–206). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Storch, M. u. Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Bern: Huber.
- Storch, M. u. Kuhl, J. (2012). *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste*. Bern: Huber.
- West-Leuer, B. u. Sies, C. (Hrsg.). (2003). *Coaching – ein Kursbuch für die Psychodynamische Beratung*. Stuttgart: Pfeiffer.
- Yontef, G.-M. (1999). Gestalttherapie als dialogische Methode. In: E. Doubrawa u. F.-M. Staemmler (Hrsg.), *Heilende Beziehung. Dialogische Gestalttherapie* (S. 24–52). Wuppertal: Hammer.



Coaching – worauf es wirklich ankommt!

Coaching ist in aller Munde, die Angebote sind zahlreich, der Markt ist mittlerweile von vermeintlich neuen »Tools«, Techniken und Ansätzen etc. fast übersättigt und sehr unübersichtlich. Dieses Buch hilft, den Überblick zu behalten und zeigt, worauf es ankommt! – In der 3. Auflage umfassend ergänzt durch Kapitel zu psychodynamischen Ansätzen, Diversity-Aspekten oder Coaching im Sport u.v.m.

Coaching ganz praktisch!

- systematischer Überblick über die wichtigen Aspekte des Coachings
- verschiedene Ansätze – verständlich beschrieben nach einem einheitlichen Raster
- Bezug zur Praxis durch zahlreiche Fallbeispiele
- Serviceteil mit konkreten Hilfen: Tipps zur Auswahl von Coaches und Links zu Weiterbildungen, Kongressen und Zeitschriften

Coaching – wie und wann?

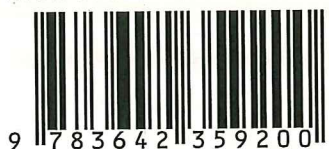
- einzeln, in der Gruppe, kollegial, extern oder intern, als Selbst- oder E-Coaching – verschiedene Settings einheitlich dargestellt mit Schwerpunkt auf Einzelcoaching
- bei Veränderungsprozessen, bei Konflikten, im Rahmen der betrieblichen Bildung, im Umgang mit Medien, bei Laufbahnfragen, bei Freistellungen u.v.m. – Überblick über die Anwendungsfelder

Coaching – für wen und wo?

- Führungskräfte im unteren, mittleren oder im Top-Management und Projektleitende
- in Wirtschaft, Politik, Schule, Human Resource Management usw.

DAS Grundlagenbuch für Coaches und ihre wichtigsten Zielgruppen!

ISBN 978-3-642-35920-0



9 783642 359200

