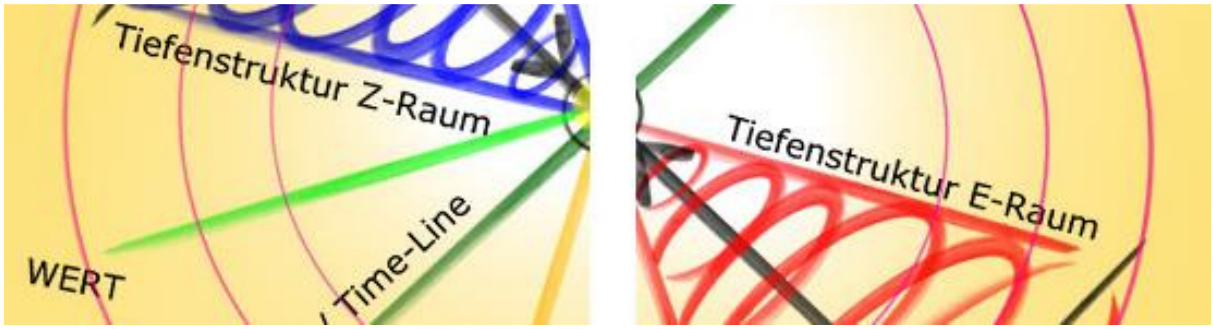
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

CoachTrainerAkademieSchweiz
Kompetenz schafft Werte

5-dimensionales systemisches

St. Galler Coaching Modell



Wahrgenommene methodische Wirkfaktoren im Einzelcoaching aus der Perspektive der Klientel

Bachelor Thesis – Angewandte Psychologie

Juni 2017

Eingereicht an der

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Angewandte Psychologie

Praxispartner

Coach Trainer Akademie Schweiz GmbH

Autorin

Claudia Munter Schöttli

Begleitperson

Prof. Dr. Gerhard Thomann

5-dimensionales systemisches St. Galler Coaching Modell: Wahrgenommene methodische Wirkfaktoren im Einzelcoaching aus der Perspektive der Klientel.

Autorin

Claudia Munter Schöttli

Hüttenrain 36

8143 Stallikon

Telefon: +41 (0)78 825 78 17

claudia.munter@students.fhnw.ch

Begleitende Person

Prof. Dr. Gerhard Thomann

Pädagogische Hochschule Zürich

Lagerstrasse 2

8090 Zürich

Telefon: +41 (0)43 305 54 26

geri.thomann@phzh.ch

Praxispartner

Coach Trainer Akademie Schweiz GmbH

Betr. oec. Rudolf E. Fitz

Alte Landstrasse 106

9445 Rebstein/St. Gallen

Telefon: +41 (0)71 770 02 62

rudolf.fitz@coachakademie.ch

Stallikon, Juni 2017

Abstract

Das 5-dimensionale systemische St. Galler Coaching Modell ist eine wertorientierte Coaching-Methode, welche sich tiefenpsychologischer Elemente bedient. Während das Modell wissenschaftlich validiert und als wirksam befunden wurde, standen empirische Erkenntnisse bezüglich dessen Wirkfaktoren bislang aus. Die vorliegende Arbeit untersucht daher, inwieweit die methodischen Wirkfaktoren eines Coachings nach Grawe et al. (1994) und Greif (2008) durch das St. Galler Coaching Modell umgesetzt werden. Dabei werden die wahrgenommenen Wirkfaktoren im Einzelcoaching aus der Perspektive der Klientel untersucht. In problemzentrierten qualitativen Interviews wurden zwölf Personen zu ihrer Coaching-Erfahrung befragt und deren Antworten auf Hinweise zu Wirkfaktoren ausgewertet. Dabei wurde festgestellt, dass sämtliche methodischen Wirkfaktoren von Greif (2008) durch die befragte Klientel wahrgenommen wurden. Deren Umsetzung im St. Galler Coaching Modell konnte ausserdem mittels einer Dokumentanalyse theoretisch nachgewiesen werden. Als wichtigste Wirkfaktoren aus Sicht der Klientel zeigten sich die Affektaktivierung und –kalibrierung sowie die wertorientierte Selbst- und Problemreflexion.

Der vorliegende Bericht umfasst 117‘626 Zeichen (mit Leerzeichen und ohne Anhang).

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum

Unterschrift

_____

_____

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Unternehmerischer Kontext 2
1.2 Zielsetzung 2
1.3 Forschungsfrage 2
1.4 Verortung der Studie 2
1.5 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit 3
2 Begriffsdefinitionen 4
2.1 Coach 4
2.2 Klientel 4
2.3 Coaching 4
2.4 Abgrenzung von Coaching zu Psychotherapie 6
3 St. Galler Coaching Modell 7
4 Theoretische Hintergründe und empirische Befunde 9
4.1 Wirksamkeit, Wirkungen und Wirkfaktoren 9
4.2 Wirkfaktorenmodell von Grawe 10
4.3 Wirkfaktorenmodell von Greif 12
4.3.1 Voraussetzungen der Coachs 13
4.3.2 Voraussetzungen der Klientel 14
4.3.3 Methodische Wirkfaktoren von Greif 15
4.3.4 Ergebniskriterien 20
4.4 Bedeutung der Wirkfaktoren in Psychotherapie und Coaching 21
4.5 Kritische Würdigung und Anpassung der Modelle 21
5 Methodisches Vorgehen 24
5.1 Literaturrecherche 24
5.2 Dokumentanalyse 25
5.3 Interviews 25
5.3.1 Vorbereitung 26
5.3.2 Durchführung 27
5.3.3 Auswertung 27
6 Ergebnisse 29
6.1 Ergebnisse der Dokumentanalyse 29
6.2 Ergebnisse der Interviews 30

6.2.1 Wahrnehmung der methodischen Wirkfaktoren nach Greif (2008) 30
6.2.2 Weitere Wirkfaktoren 37
6.2.3 Wirkungsvollste Faktoren 38
6.2.4 Voraussetzungen der Coachs und Klientel 39
6.2.5 Wirkungen des Coachings 40
6.2.6 Weiterempfehlung des Coachings 41
7 Schlussbetrachtungen 42
7.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse 42
7.2 Fazit 44
7.3 Handlungsempfehlungen 45
7.4 Limitationen und Ausblick 45
7.5 Reflexion 45
8 Literaturverzeichnis 47
9 Abbildungsverzeichnis 51
10 Tabellenverzeichnis 51
11 Anhang 51

1 Einleitung

Durch den ständigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Druck und die damit einhergehende Forderung nach immer mehr Leistung und Effizienz, sowohl im Beruf als auch im Alltag, verringert sich zunehmend die körperliche und psychische Selbstwahrnehmungsfähigkeit (Ohnesorge & Fitz, 2014). Ein weiteres Phänomen zeigt sich in der Relevanz der Repräsentation des Erfolges nach aussen durch Statussymbole (z. B. Luxusautos) oder das Leben von Superlativen (z. B. Extremsportarten, Luxusurlaube), was dazu führen kann, dass die Befriedigung vorwiegend im Aussen gesucht wird, ohne im Inneren darüber zu reflektieren. Darunter leiden sowohl berufliche wie auch private Beziehungsmodelle und gewinnen an Dringlichkeit, sobald unerwartete Ereignisse eintreffen, wie beispielsweise der Verlust des Arbeitsplatzes oder eines nahestehenden Menschen. Solche tiefgreifenden Veränderungen im Leben eines Menschen können ihn realisieren lassen, dass Chancen verpasst und das Leben endlich ist (Ohnesorge & Fitz, 2014). Laut Frankl (2012) kann dabei falsch erfüllter oder unerfüllter Sinn zu einer existenziellen Frustration in Form eines Sinndefizits führen. Gleichzeitig kann diese Situation die Grundlage für die Suche nach den eigenen Werten und dem persönlichen Sinn im Leben sein (Ohnesorge & Fitz, 2014).

Coaching bietet eine Möglichkeit, solche Umbruchsituationen zu begleiten und die Klientel durch einen tiefenpsychologischen Ansatz neben der Bewältigung von Leid auch bei der Sinnfindung zu unterstützen (Frankl, 2012). Zwar sind die im Coaching angewendeten Verfahren häufig primär zielorientiert, gemäss Ohnesorge und Fitz (2014) hat sich in der Praxis jedoch gezeigt, dass sich bei Coaching-Themen in der Tiefe sehr oft Sinnfragen zeigen – „und zwar dort, wo wesentliche Werte eines Menschen verletzt oder nicht erfüllt und entwickelt sind“ (S. VIII).

Während Coaching-Angebote boomen und es schwierig ist, einen Überblick zu erhalten, stellt sich die zentrale Frage, was Coaching wirksam macht. „Betrachtet man dann die Einschätzungen, die in aktuellen Übersichtsarbeiten zum Stand der Coachingforschung getroffen werden, ist allerdings festzustellen, dass dort mitnichten von einem ‚Forschungsboom‘ gesprochen wird“ (Lindart, 2016, S. 51). Dies weist auf die Notwendigkeit, verstärkt Coaching-Methoden zu untersuchen. Eine solche Methode ist das 5-dimensionale systemische St. Galler Coaching Modell, welches sich teilweise tiefenpsychologischer Elemente bedient. Das systemische lösungs- und wertorientierte Coaching-Verfahren wurde durch Reck-Hog (2011) und Schunigl (2014) wissenschaftlich validiert und als wirksam sowie nachhaltig befunden (Fitz, 2014). Noch unzureichend nachgewiesen ist jedoch, warum bzw. wodurch das Coaching Modell aus

Sicht der Klienten und Klientinnen wirkt. In der vorliegenden Bachelor Thesis sollen daher mittels einer theoriegeleiteten empirischen Studie die durch die Klientel wahrgenommenen methodischen Wirkfaktoren dieses Verfahrens eruiert werden, mit dem Ziel, einen Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung von Einzelcoachings mit dem St. Galler Coaching Modell zu leisten.

1.1 Unternehmerischer Kontext

Praxispartner der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Coach Trainer Akademie Schweiz mit Sitz in Rebstein, St. Gallen. Deren Geschäftsführer und Lehrgangsleiter Rudolf E. Fitz hat die Methode des St. Galler Coaching Modells selbst entwickelt und verfügt daher über ein fundiertes Wissen im Bereich von Einzelcoachings mit der untersuchten Methode. Das Modell bildet die methodische Grundlage des Angebots der Coach Trainer Akademie Schweiz, welche seit 1997 Coach- und Trainer-Ausbildungen, Seminare, Trainings und Projektbegleitungen in der Schweiz sowie in Deutschland, Österreich und Italien durchführt (Fitz, 2014).

1.2 Zielsetzung

Ziel der Bachelor Thesis ist es, aufzuzeigen, inwieweit die allgemeinen methodischen Wirkfaktoren der wissenschaftlich akzeptierten Wirkfaktorenmodelle aus dem Psychotherapie- und Coaching-Bereich durch das Coaching mit der Methode des St. Galler Coaching Modells umgesetzt werden. Es soll erforscht werden, weshalb bzw. wodurch ein Coaching mit dem St. Galler Coaching Modell aus Sicht der Klientel wirkt. Dies soll schliesslich zur weiteren Professionalisierung der Methode beitragen.

1.3 Forschungsfrage

Aufgrund der geschilderten Ausgangslage und Zielsetzung ergibt sich für die vorliegende Untersuchung folgende zentrale Fragestellung:

Welches sind die wahrgenommenen methodischen Wirkfaktoren im Einzelcoaching mit dem 5-dimensionalen systemischen St. Galler Coaching Modell aus der Perspektive der Klientel?

1.4 Verortung der Studie

Die von der Klientel wahrgenommenen Wirkungen des Coaching-Prozesses werden theoriegeleitet anhand wissenschaftlich fundierter Wirkfaktorenmodelle erfragt. Die Wirkweise des

Coachings kann hierbei nicht im medizinischen Sinn gemessen werden. Das heisst, dass es sich hier um *keine* experimentelle Studie mit einem Vorher-Nachher-Design handelt. Klienten und Klientinnen haben unterschiedliche Vorerfahrungen, unterschiedliche Bewältigungsstrategien sowie ein unterschiedliches soziales Umfeld, durch das sie ebenfalls beeinflusst werden. Daher lassen sich weder adäquate Kontrollgruppen bilden noch können Störvariablen kontrolliert werden (Döring & Bortz, 2016).

Die Wirkung des Einzelcoachings mit dem 5-dimensionalen systemischen St. Galler Coaching Modell kann jedoch anhand der im Prozess umgesetzten wissenschaftlich anerkannten Wirkfaktoren evaluiert werden. Gemäss Wechsler (2012) sind Wirkfaktoren „Merkmale, welche wirksame Coachings gemeinsam haben und auf die die Wirkungen eines Coachings zurückzuführen sind“ (S. 33). Aufgrund der Umsetzung erfolgsrelevanter Wirkfaktoren in Coaching-Tools können, so Wechsler (2012), wirksame von weniger wirksamen Coachings unterschieden werden.

1.5 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit

Zur Beantwortung der Fragestellung wird in der vorliegenden Arbeit eine theoriegeleitete empirische Studie durchgeführt. Dabei werden die wahrgenommenen Wirkfaktoren im Einzelcoaching aus der Perspektive der Klientel untersucht. In problemzentrierten qualitativen Interviews werden zwölf Personen zu ihrer Coaching-Erfahrung befragt und deren Antworten auf Hinweise zu Wirkfaktoren mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Im Anschluss an die Beschreibung der Ausgangslage, des unternehmerischen Kontextes, Zielsetzung, Forschungsfrage und Verortung der Studie findet sich in Kapitel zwei eine Definition der Begriffe Coach, Klientel, Coaching sowie eine Abgrenzung von Coaching zu Psychotherapie. In Kapitel drei wird das St. Galler Coaching Modell mit seinen methodenspezifischen Definitionen und fünf Strukturdimensionen als Untersuchungsgegenstand vorgestellt. Anschliessend werden in Kapitel vier die theoretischen Grundlagen für die Untersuchung geschaffen, indem die relevanten Wirkprinzipien im Coaching anhand der Fachliteratur untersucht und ausführlich dargestellt werden. In Kapitel fünf wird das methodische Vorgehen für die vorliegende Untersuchung dargelegt. In Kapitel sechs werden die Ergebnisse der Dokumentanalyse sowie die der Interviews mit den Klienten und Klientinnen erläutert und im Anschluss daran in Kapitel sieben diskutiert. Ein Fazit mit Handlungsempfehlungen, ein Ausblick auf die weitere Forschung sowie eine Reflektion und kritische Würdigung des Forschungsprozesses runden die vorliegende Arbeit ab.

2 Begriffsdefinitionen

Im Folgenden werden die für die vorliegende Untersuchung zentralen Begriffe Coach, Klientel und Coaching definiert, gefolgt von einer Abgrenzung von Coaching zu Psychotherapie.

2.1 Coach

Der englische Begriff *Coach* leitet sich vom Französischen *coche* ab und heisst auf Deutsch Kutsche (Duden, 2017a). In diesem Sinne ist ein Coach ein Kutscher resp. ein sensibler Begleiter, der seine Klienten und Klientinnen auf deren Weg ein Stück weit begleitet. Im Kontext der vorliegenden Untersuchung bezeichnet der Begriff eine Person, welche mittels wissenschaftlich fundierter Methoden Klienten und Klientinnen berät und begleitet, um deren persönliches oder „berufliches Potenzial zu fördern und weiterzuentwickeln“ (Duden, 2017a).

2.2 Klientel

Die *Klientel* steht für die Gesamtheit der Klienten und Klientinnen und bezeichnet die Kundschaft oder die Auftraggebenden (Duden, 2017b). Der Begriff *Klient* entstammt dem Lateinischen *cliens* und bedeutet *Hörige* oder *Schutzbefohlene,* womit eine Person gemeint ist, die Anlehnung gefunden hat. In der aktuellen Bedeutung ist darunter eine Person zu verstehen, die, meist gegen Bezahlung, Unterstützung bei einer anderen Person sucht (Duden, 2017c). In der vorliegenden Arbeit sind Klienten und Klientinnen Personen, die einen Coach beauftragen, sie in der Weiterentwicklung ihrer Werte und Ziele im persönlichen oder beruflichen Kontext zu begleiten (Fitz, 2015). Synonym dafür wird in der vorliegenden Arbeit auch von Gecoachten oder Coachingnehmenden gesprochen.

2.3 Coaching

Der Begriff *Coaching* kommt im Beratungsbereich in zahlreichen Zusammenhängen zur Anwendung, so z. B. im sportlichen, wirtschaftlichen, politischen, pädagogischen, sozialen und privaten Kontext (Ohnesorge & Fitz, 2014). In der Literatur existieren daher zahlreiche Begriffsbestimmungen. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Definition von Rauen (2014), der sich an die Begriffsbestimmung des Deutschen Bundesverbandes Coaching e. V. (DBVC, 2012) anlehnt. Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte eines Coachings nach der Definition von Rauen zusammenfassend dargestellt.

Rauen (2014) beschreibt Coaching als interaktiven und personenzentrierten Begleitungsprozess, der neben beruflichen auch private Inhalte umfassen kann. Das heisst, dass Coachs mit den Klientinnen oder Klienten auf gleicher Augenhöhe zusammenarbeiten und den Gecoachten keine Verantwortung abnehmen. Dabei findet Coaching auf der Grundlage einer tragfähigen Beziehung statt, die freiwillig gewünscht und von Vertrauen und gegenseitiger Akzeptanz geprägt ist. Die Coachs bieten auf der Prozessebene individuelle Unterstützung an, indem sie die Gecoachten bei der Entwicklung eigener Lösungen begleiten, ohne direkte Lösungsvorschläge anzubieten. Coaching ist lösungsorientiert und zielfokussiert und richtet sich auf eine bewusste Selbstentwicklung aus. Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion, Bewusstsein und Verantwortung werden gefördert, um blinde Flecken abzubauen, verschiedene Perspektiven zu entdecken und neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Coaching kann auch über einen längeren Zeitraum stattfinden, es muss jedoch zeitlich begrenzt sein (ca. 5 – 10 Sitzungen). Das Ziel der Coachs ist es, die Selbstmanagement- und die Selbstreflexionsfähigkeiten der Klientel so zu fördern, dass eine weitere Begleitung nicht mehr benötigt wird (Rauen, 2014).

Bewusstsein kann nicht gefördert werden, wenn Gecoachte manipuliert werden, weshalb Coaching ausschliesslich mit transparenten Interventionen arbeitet. Dazu wird ein ausgearbeitetes Coaching-Konzept vorausgesetzt, welches die Klientel über das Vorgehen des Coachs aufklärt und darstellt, welche Techniken, Methoden und Interventionen angewendet werden, wie die Prozesse ablaufen sowie welche Wirkzusammenhänge berücksichtigt werden. Die Gecoachten müssen verstehen, wie das Coaching funktioniert, damit sie eine adäquate Förderung erfahren können. Als Grundvoraussetzung eines Coachings gilt daher die Vereinbarung von Spielregeln in Form eines psychologischen Vertrags, der von der Klientel freiwillig eingegangen wird. Dieser Vertrag klärt unter anderem die ideologische Orientierung, die Methoden und die Gesamtdauer des Coachings sowie das Ausmass der gewünschten Veränderung und die Grenzen der Methode. Weiter legt er die Erwartungen, Befürchtungen und Tabuzonen der Gecoachten fest sowie deren Kritikfähigkeit und Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen eigener Werte (Rauen, 2014).

Coaching wird durch Beratende mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und vor allem praktischer Erfahrung in Bezug auf das Anliegen der Gecoachten praktiziert, um qualifiziert beraten und Situationen fundiert einschätzen zu können. Als neutrale Feedbackgeber drängen Coachs den Klienten und Klientinnen niemals ihre Meinungen, Ideen und Wertvorstellungen auf, sondern nehmen eine unabhängige Position ein und verhalten sich neutral (Rauen, 2014).

In der vorliegenden Arbeit wird Coaching in Form von Einzelcoaching untersucht. Diese Arbeitsform unterscheidet sich von anderen Formen wie Teamcoaching, Gruppencoaching, Selbstcoaching, Online- und Telecoaching oder Coaching mit mehreren Coachs dadurch, dass eine Person individuell von einem Coach beraten wird (Rauen, 2014).

2.4 Abgrenzung von Coaching zu Psychotherapie

Coaching soll an dieser Stelle explizit von der Psychotherapie abgegrenzt werden. Die Antwort auf die pointierte Frage „A couch or a coach?“ liegt gemäss Lindart (2016) „in der psychischen Gesundheit als markanter Grenzlinie“ (S. 29). Auch wenn die Psychotherapie den Coaching-Bereich beeinflusst, der sich zum Teil psychologischer Ansätze bedient oder an theoretische Modelle wie das Wirkfaktorenmodell von Grawe, Donati und Bernauer (1994) anlehnt, darf Coaching laut Rauen (2014) keinesfalls als getarnte Psychotherapie begriffen werden: „Psychische Erkrankungen, Alkohol-, Medikamenten- und Drogenabhängigkeit oder die Betrachtung der gesamten Lebensgeschichte eines Klienten obliegen ausschliesslich entsprechend ausgebildeten Psychotherapeuten, Ärzten und medizinischen Einrichtungen; sie sind nicht das Aufgabenfeld eines Coachs“ (Rauen, 2014, S. 5 f.). Im Gegensatz zur Psychotherapie, die auf psychischen Erkrankungen gemäss Diagnoseschlüssel der internationalen Klassifikation der Krankheiten ICD-10 reagiert, richtet sich Coaching an psychisch gesunde Personen mit funktionstüchtigen Selbstmanagementfähigkeiten (Lindart, 2016). Fitz (2015) definiert Coaching daher als „eine Begleitungsform zur Optimierung von Fähigkeiten, zur Werteentwicklung und Zielerreichung, einfach gesagt für ‚Gesunde‘. Symptome und Erscheinungen mit ‚Krankheitswert‘ gehören in die Hände von Therapeuten“ (S. 12).

Für eine Abgrenzung von Coaching zu anderen Interventions- und Beratungsformen wie Supervision, Mentoring, Beratung oder Training sei auf Rauen (2014) verwiesen.

3 St. Galler Coaching Modell

Das 5-dimensionale systemische St. Galler Coaching Modell ist ein hypnosystemisches Konzept, das systemisch-konstruktivistische Modelle (Foerster & Glasersfeld, 2004) sowie Ansätze der Hypnotherapie von Erickson (1995) integriert und sich teilweise tiefenpsychologischer (Frankl, 2012; Jung, 2000) Elemente bedient (Ohnesorge & Fitz, 2014).

Das kontextunabhängige Modell umfasst 45 Einzelschritte, wobei die Prozesse so konzipiert sind, dass sie schrittweise nacheinander angewendet werden können und aus sich herauswirken (Ohnesorge & Fitz 2014). Es bezieht sich dabei auf fünf Strukturebenen, „die den zu entwickelnden Persönlichkeitsteil berühren (bewusst werden lässt) und in Bewegung bringen als Voraussetzung für Wandlung und Transformation“ (Fitz, 2015, S. 11). In der ersten Dimension wird der durch das Coaching zu vermehrenden Wert ermittelt; in der zweiten Dimension wird das Problem behandelt, welches der Wertvermehrung im Weg steht; die dritte Dimension widmet sich der Tiefenstruktur des Problems und des Ziels; in der vierten Dimension wird die Zeitstruktur des Problem- und Zielraums ermittelt; und in der fünften Dimension wird eine Integration sämtlicher Prozesse in den Kern der Persönlichkeit angestrebt (vgl. Anhang B). Für eine detailliertere Beschreibung der einzelnen Prozessschritte sei auf Fitz (2015) sowie Ohnesorge und Fitz (2014) verwiesen.

Fitz (2015) definiert *Coaching* als „Begleitung von nachhaltiger Weiter- und Höherentwicklung von menschlichen Werten und Zielen“ (S. 4). Dabei wird sowohl auf berufliche Werte wie Anerkennung, Erfolg, Führungskompetenz oder Konfliktfähigkeit eingegangen als auch auf persönliche Lebenswerte wie Freude, Sinnerfüllung, Freiheit, Gelassenheit, Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit oder Selbstwert (Fitz, 2015). Gemäss Fitz (2015) ist Coaching „die prozess-, ressourcen- und wertorientierte Gestaltung und Steuerung von Entwicklungsvorgängen, die ein Klient oder Team anstrebt“ (S. 11). Auf der Mikroebene ist das „ein Persönlichkeitsteil, der unerfüllt, abgetrennt und/ oder verletzt ist und durch diese Prozesse erfüllt, verbunden und/oder ‚geheilt‘ wird, sich wandelt bzw. transformiert“ (Fitz, 2015, S. 11).

Unter dem Begriff *systemisch* versteht Fitz (2015) das „Einbeziehen aller entwicklungsrelevanten Elemente und deren Beziehungsstrukturen und Dynamiken in den Entwicklungsprozess“ (S. 11). Im Unterschied zu anderen Coaching-Methoden ist dieser Prozess nicht in erster Linie zielorientiert, sondern wertorientiert. Fitz (2015) geht davon aus, „dass Menschen primär nicht Ziele erreichen wollen, sondern Werte erfüllen bzw. Wertverletzungen vermeiden“ (S. 11). Ziele sind aus dieser Perspektive laut Fitz (2015) „NUR Funktionen von Werten. Daher ist der

Gesamtprozess, das Coaching selbst, auf einen vom Klienten gewählten Wert ausgerichtet“ (S. 11, Grossschreibung i. O.).

4 Theoretische Hintergründe und empirische Befunde

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die vorliegende Untersuchung erarbeitet, indem die Wirkmechanismen im Bereich des Coachings anhand der Fachliteratur erörtert und beschrieben werden. Dazu werden zunächst die Begriffe Wirkungen, Wirksamkeit und Wirkfaktoren definiert. Anschliessend werden die beiden Wirkfaktorenmodelle von Grawe (2005) und Greif (2008) vorgestellt, auf welche sich der empirische Teil der vorliegenden Bachelorarbeit stützt.

4.1 Wirksamkeit, Wirkungen und Wirkfaktoren

Im Kontext der vorliegenden Untersuchung bezeichnen Wirkungen die tatsächlichen Effekte eines Coachings, während die Wirksamkeit beschreibt, inwieweit die angestrebten Wirkungen erreicht wurden. Folglich wird ein Coaching dann als wirksam befunden, wenn vorher definierte Wirkungen eintreten (Wechsler, 2012). Wirkungen von Coachings sind z.B., spezifische Selbstwirksamkeit, allgemeines Wohlbefinden, Zunahme spezifischer Problem- oder Selbstreflexion, verbesserte Interaktionen mit anderen Personen etc. (Greif, 2008).

Wirkfaktoren bezeichnen in Anlehnung an Grawe (2005) jene Merkmale eines Coachings, auf die sich dessen Wirkung zurückführen lässt. Wirkfaktoren im Coaching-Prozess beziehen sich laut Greif (2008) somit „auf Merkmale, die im allgemeinen in der Interaktion zwischen Klient, Coach und ihrer Umgebung realisiert und aufrechterhalten werden müssen, damit das Coaching zum Erfolg führt“ (S. 278). Wirkfaktoren können auch als Erfolgsfaktoren oder Wirkprinzipien bezeichnet werden, weshalb diese Begriffe in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet werden.

Zur Bewertung der Wirksamkeit einer Coaching-Methode müssen gemäss Mittag und Hager (2000) zwei Aspekte erörtert werden: Um den Nutzen eines Coachings zu belegen, muss zuerst untersucht werden, ob die durch das Coaching beabsichtigte Wirkung effektiv erreicht worden ist; und um eine wissenschaftliche Untermauerung der Wirksamkeit zu erreichen, muss das der Methode zugrundeliegende Wirkmodell analysiert werden, damit erklärt werden kann, weshalb bzw. wodurch ein Coaching wirkt.

Während die beiden Studien von Reck-Hog (2011) und Schunigl (2014) die Effektivität des St. Galler Coaching Modells belegt haben, untersucht vorliegende Arbeit dessen Wirkfaktoren.

Zur Herleitung und Analyse der Wirkfaktoren eines Coachings können unterschiedliche Modelle herangezogen werden. Entwicklungsgeschichtlich vollzog sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Wirkfaktoren im Coaching in mehreren Etappen. In einer ersten Phase wurden theoretische Modelle entwickelt, die sich in erster Linie an den Ergebnissen der Psychotherapieforschung orientierten (Lindard, 2016). Dazu gehören z. B. das *Model of Coaching Effectiveness* von Kilburg (2001) und der Ansatz *Coaching nach Wirkfaktoren* von Wissemann (2006). Das *Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching* von Greif (2008) hingegen, in das „auch Ergebnisse der Coachingforschung einfliessen, ist ein Spiegelbild der fortschreitenden wissenschaftlichen Beschäftigung mit Coaching und den zugrunde liegenden Wirkfaktoren“ (Lindart, 2016, S. 41).

Laut Lindart (2016) liefert daher das Wirkungsmodell von Greif (2008), welches auf der Psychotherapieforschung von Grawe et al. (1994) gründet, eine wesentlich stärkere empirische Untermauerung als Kilburg (2001) und Wissemann (2006). Aus diesem Grund wird für die Ermittlung der Wirkfaktoren in vorliegender Untersuchung das Wirkmodell von Greif (2008) herangezogen, welches in Kapitel 4.3 ausführlich vorgestellt wird. Da sich dieses Modell auf die allgemeinen Wirkfaktoren der Psychotherapie nach Grawe (2005) stützt, wird im Folgenden zuerst Grawes Modell vorgestellt. Eine Erörterung aller drei Wirkmodelle ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, weshalb auf eine Darlegung der ersten beiden Modelle verzichtet wird.

4.2 Wirkfaktorenmodell von Grawe

Grawe (2005) hat „selbst eine Reihe psychotherapeutische Wirkfaktoren induktiv aus den tatsächlichen Wirkungen der einzelnen psychotherapeutischen Vorgehensweisen abgeleitet, wie sie in empirischen Wirksamkeitsuntersuchungen und Prozess-Outcomestudien festgestellt wurden (Grawe, 1995, 1997, 1998; Orlinsky, Grawe & Parks, 1994)“ (S. 7). Dabei fanden sich laut Grawe (2005) für besonders wirksame Therapien fünf gemeinsame Merkmale: Die motivationale Klärung, die Therapiebeziehung, die Ressourcenaktivierung, die Problembewältigung und die Problemaktualisierung. Diese zentralen Wirkfaktoren der Psychotherapie werden von Grawe wie folgt beschrieben:

Motivationale Klärung

Im Rahmen einer motivationalen Klärung fördern Therapierende ihre Patienten und Patientinnen mit geeigneten Massnahmen, sodass diese ein klareres Bewusstsein der Determinanten (z. B. Ursachen, aufrechterhaltende Strategien) ihres problematischen Erlebens und Verhaltens gewinnen (Grawe, 2005). Das heisst, dass die Therapierenden den Patienten und Patientinnen

helfen, ihre Werte, Ziele und Motive zu reflektieren, damit diese die Auswirkungen ihrer bewussten und unbewussten Beweggründe erkennen (Gassmann & Grawe, 2006). Diese Klärungsarbeit zielt darauf ab, dass der Patient oder die Patientin „sich über sich selbst klarer wird, sich besser verstehen lernt, um sich besser annehmen und/oder sich bewusst anders verhalten zu können als bisher“ (Grawe et al., 1994, S. 752).

Therapiebeziehung

Die *Therapiebeziehung* bezeichnet Grawe (2005) als einflussreiche Ressource: „Bei allen Therapien trägt darüber hinaus die Qualität der Therapiebeziehung signifikant zu einem besseren oder schlechteren Therapieergebnis bei (Orlinsky, Grawe & Parks, 1994; Orlinsky, Roennestadt & Willutzki, 2004)“ (S. 7). Die Therapiebeziehung als Wirkfaktor ist gekennzeichnet durch ein empathisches, warmes und authentisches Verhalten seitens der Therapierenden sowie Vertrauen und Offenheit seitens der Klientel. Dadurch wird eine vertrauensvolle Beziehung möglich (Gassmann & Grawe, 2006).

Ressourcenaktivierung

Im Rahmen der Ressourcenaktivierung werden persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten, Möglichkeiten, Interessen und motivationale Bereitschaften, welche Patienten und Patientinnen mit in die Therapie bringen, aktiviert und von den Therapierenden für ihr therapeutisches Vorgehen genutzt (Grawe, 2005). Das heisst, dass die Therapierenden die Patienten und Patientinnen darin fördern, ihre eigenen Fähigkeiten und Stärken zu erkennen und zu nutzen (Gassmann & Grawe, 2006).

Problembewältigung

Unter Problembewältigung versteht Grawe (2005) die aktive Unterstützung der Patienten und Patientinnen durch die Therapierenden. Sie helfen diesen mittels problemspezifischer Massnahmen, positive Bewältigungserfahrungen im Umgang mit ihren Problemen zu machen und unterstützen sie bei ihrer Zielerreichung (Gassmann & Grawe, 2006). Problemspezifische Massnahmen sind beispielsweise Hypnose, Meditation, progressive Muskelentspannung oder Autogenes Training (Grawe et al., 1994).

Problemaktualisierung

Durch die Problemaktualisierung werden die Probleme, die in der Therapie verändert werden sollen, für die Patientinnen und Patienten unmittelbar erfahrbar gemacht. Dies kann beispielsweise geschehen, indem reale Situationen, in denen die Probleme auftreten, im Rahmen der

Therapie aufgesucht oder hergestellt werden; indem Personen, die an den Problemen beteiligt sind, in die Therapie einbezogen werden; oder indem durch besondere therapeutische Techniken wie Imaginationsübungen oder Rollenspiele die Probleme erlebnismässig aktualisiert werden (Grawe, 2005). Durch die anschliessende Ressourcenaktivierung kann die Wirksamkeit zusätzlich gefördert werden (Gassmann & Grawe, 2006).

4.3 Wirkfaktorenmodell von Greif

Im Folgenden wird das Wirkfaktorenmodell von Greif (2008) dargestellt, welches auf der Psychotherapieforschung von Grawe et al. (1994) basiert und für die vorliegende Untersuchung zur Anwendung kommt. Das *Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching* (Greif, 2008) stützt sich dabei sowohl auf Forschungsergebnisse als auch auf eigene Erfahrungen und Annahmen von Greif (2008) und „kann deshalb auch als eine theorieorientierte Zusammenfassung zum Stand der Forschung und praktischer Beobachtungen bezeichnet werden“ (S. 275). Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Wirkmerkmale im Strukturmodell von Greif (2008):

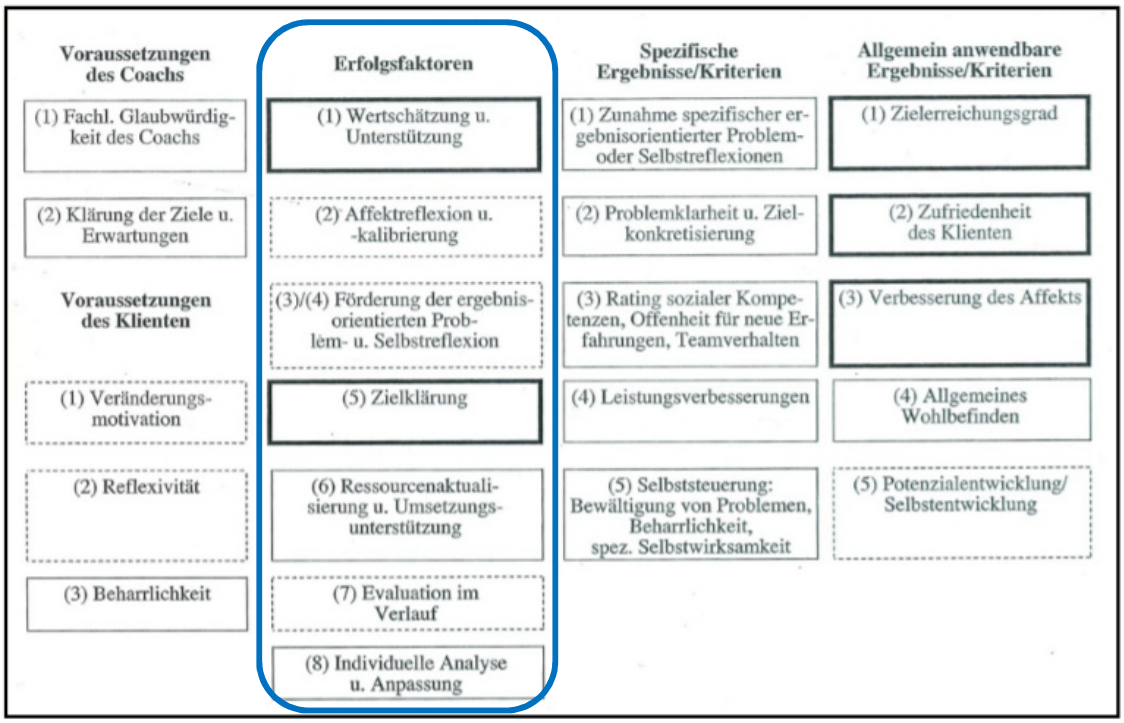


Abbildung 1: Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching (Greif, 2008, S. 277)

Die blaue Umrahmung kennzeichnet die methodischen Wirkfaktoren, auf welchen in der vorliegenden Studie der Fokus liegt und welche in Kapitel 4.3.3 beschrieben werden. Links davon sind die Voraussetzungen dargestellt, welche Coachs und Klientel mitbringen müssen, um den

Coaching-Erfolg positiv zu beeinflussen. Da die Voraussetzungen von Coachs und Coachingnehmenden wichtige Rahmenbedingungen im Coaching darstellen, werden diese in den nachfolgenden Kapiteln 4.3.1 und 4.3.2 ebenfalls grob erörtert. Rechts der methodischen Wirkfaktoren (Erfolgsfaktoren) befinden sich in dem Strukturmodell die spezifischen und allgemein anwendbaren Ergebniskriterien, welche das Resultat eines wirksamen Coachings beschreiben. Diese werden in der vorliegenden Arbeit nicht explizit untersucht, es wird jedoch in Kapitel 4.3.4 kurz darauf eingegangen. Während die dick umrandeten Kästen Wirkmerkmale bezeichnen, die empirisch mehrfach bestätigt wurden, sind die nur einfach umrandeten Merkmale lediglich durch vereinzelte Untersuchungen abgesichert. Die gestrichelt umrandeten Merkmale stützen sich auf qualitative Befragungen und sind vorläufig hypothetisch (Greif, 2008). Wie bereits einleitend erwähnt, gibt es zum Thema Wirksamkeit von Coaching trotz seiner Beliebtheit noch wenig Forschung. Lindart (2016) sind aktuell „vier Studien bekannt, von denen sich nur eine ansatzweise dem Thema Coaching zuordnen lässt. Zwei Arbeiten haben einen klinischen Fokus, eine ist theoretischer Natur. Das Thema Wirkfaktoren ist in keiner Untersuchung explizit beleuchtet“ (S. 20). Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen im Kontext mit Greifs (2008) Wirkfaktoren werden in Kapitel 4.3.3 bei den entsprechenden Wirkfaktoren dargelegt. Eine tabellarische Übersicht der Studien zu den Wirkfaktoren befindet sich im Anhang E.

4.3.1 Voraussetzungen der Coachs

Greif (2008) ermittelt zwei wesentliche Voraussetzungen eines Coach: Dessen fachliche Glaubwürdigkeit sowie die Klärung von Zielen und Erwartungen.

Fachliche Glaubwürdigkeit eines Coachs

Die fachliche Glaubwürdigkeit eines Coachs ist vielschichtig und reicht von Coaching-Erfahrung und Führungserfahrung über Lebenserfahrung, Offenheit, Ressourcenorientierung, interessierter Haltung und Zuverlässigkeit bis hin zu Methodenkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, psychologisch-diagnostischer Kompetenz, Beziehungsgestaltungskompetenz, Neutralität und Wertschätzung, um nur einige zu nennen (Greif, 2008). Darüber hinaus nennt Greif (2008) neben den personellen Ausstattungen geeigneter Coachs und ihren Qualifikationen auch die erforderliche materielle und räumliche Ausstattung als wichtige Voraussetzung für ein gutes Gelingen eines Coaching-Prozesses.

Klärung der Ziele und Erwartungen

Die Klärung der Ziele und Erwartungen sollte im ersten Gespräch des Coaching-Prozesses stattfinden. Dabei werden die Erwartungen, Probleme und Ziele der gecoachten Person besprochen. Ausserdem bildet das Erstgespräch eine wichtige Grundlage für einen vertrauensvollen Aufbau einer Coaching-Beziehung und dient der Klärung zum Vorgehen im Coaching sowie zu formalen und organisatorischen Fragen (Greif, 2008). Der Coach bedankt sich dabei zuerst für das entgegengebrachte Vertrauen, stellt sich selbst vor, klärt die Rollen und weist auf seine Schweigepflicht und die Neutralität hin. Ausserdem stellt er die Methode vor, zeigt deren Grenze auf und erläutert, wie viele Sitzungen vorgesehen sind bzw. was dort genau gemacht wird (Fitz, 2015).

4.3.2 Voraussetzungen der Klientel

Auf Seite der Klienten und Klientinnen sieht Greif (2008) vor allem die Veränderungsmotivation, Reflexivität und Beharrlichkeit als unerlässliche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Coaching-Prozess.

Veränderungsmotivation

Als erste Voraussetzung der Klienten und Klientinnen für ein erfolgreiches Coaching nennt Greif (2008) die Veränderungsmotivation. Cochingnehmende müssten von sich aus bereit sein, etwas in ihrem Leben zu verändern. Es gehöre dabei immer noch „ein gewisser Mut oder eine besondere Motivation oder Bereitschaft dazu, sich ‚freiwillig' auf ein Coaching einzulassen" (Greif, 2008, S. 186).

Reflexivität

Um ein erfolgreiches Coaching-Ergebnis zu erzielen, müssen Klienten und Klientinnen auch fähig sein, ihre eigenen Motive sowie die Erwartungen der Umgebung reflektieren zu können. Dabei muss zwischen stetem ziellosen Grübeln und ergebnisorientierter Selbst- bzw. Problemreflexion unterschieden werden (Greif, 2008). Die Reflexivität ist laut Greif (2008) eine Fähigkeit, „die Klienten in unterschiedlicher Stärke in das Coaching mitbringen" (S. 276), weshalb manche Coachs Misserfolge auch auf fehlende Reflexivität der Klientel zurückführen (Krebs, 2007, zit. nach Greif, 2008, S. 276).

Beharrlichkeit

Als dritte Voraussetzung seitens der Klientel nennt Greif (2008) deren Beharrlichkeit und Motivation, das begonnene Coaching weiterzuführen. Diese hänge davon ab, inwiefern sie gefühlsmässig die Möglichkeiten einschätzen, ihre Bedürfnisse durch das Coaching besser befriedigen zu können als ohne das Coaching. Dabei konnte empirisch belegt werden, dass beharrlichere Personen ihre Ziele im Coaching eher erreichen als solche, die diese Eigenschaft weniger aufweisen (Willms, 2004, zit. nach Greif, 2008, S. 276).

4.3.3 Methodische Wirkfaktoren von Greif

Damit ein Coaching erfolgreich ist, müssen während des Coaching-Prozesses bestimmte Wirkfaktoren realisiert und aufrechterhalten werden. In seinem Strukturmodell präsentiert Greif (2008) eine Zusammenstellung der wichtigsten Wirkfaktoren, gestützt „auf die Systematisierung der methodischen Erfolgsfaktoren im Coachingprozess, ergänzt durch die Annahme, dass das methodische Vorgehen individuell diagnostiziert und an den spezifischen Fall angepasst werden soll“ (S. 278). Dabei handelt es sich um die Faktoren Zielklärung, ergebnisorientierte Selbstreflexion, ergebnisorientierte Problemreflexion, Wertschätzung und emotionale Unterstützung der Klientel, Ressourcenaktivierung, Umsetzungsunterstützung, Affektaktivierung und Affektkalibrierung, Evaluation der Fortschritte im Verlauf sowie individuelle Analyse und Anpassung. Diese methodischen Wirkfaktoren werden im Folgenden ausführlich beschrieben. Bei den ersten sieben Faktoren stützt sich die Autorin dabei auf deren jüngste Definition in der Publikation von Greif, Schmidt und Thamm (2012), wobei das ursprüngliche Strukturmodell von Greif (2008) teilweise neuen Erkenntnissen angepasst wurde. Die Faktoren *Evaluation der Fortschritte im Verlauf* und *individuelle Analyse und Anpassung* sind in Greif et al. (2012) nicht mehr aufgeführt, werden jedoch für die vorliegende Untersuchung als relevant betrachtet, weshalb sich die Autorin diesbezüglich auf Greif (2008) stützt.

Zielklärung

Die Zielklärung ist laut Greif et al. (2012) eine wichtige Aufgabe im Coaching-Prozess, was insbesondere kognitiv-verhaltensorientierte Coaching-Konzepte seit langem hervorheben (Grant, 2006). Bei der Zielklärung geht es darum, angestrebte konkrete Ziele oder Problemlösungen möglichst genau zu beschreiben. Ausserdem werden nach wissenschaftlichen Erkenntnissen weitere erfolgsfördernde Merkmale wie z. B. die Überprüfung der Wichtigkeit, die Erreichbarkeit der Ziele bzw. die Selbstwirksamkeitserwartung der Klienten und Klientinnen überprüft und zum Motivationsaufbau hinsichtlich der Zielerreichung mit der realen Situation kontrastiert (Wechsler, 2011). Ziele können z. B. mittels Fragenstellen, Fokussierung auf einen

positiven Zustand aber auch unter Anwendung von Skalierungstechniken konkretisiert werden (Lindart, 2016). Die Zielklärung entspricht gemäss Greif et al. (2012) dem ersten Teil der *motivationalen Klärung* nach Grawe et al. (1994). Der zweite Teil besteht aus der Anregung zum Nachdenken über die persönlichen Motive, was Greif et al. (2012) als *ergebnisorientierte Selbstreflexion* bezeichnen.

Dieser Wirkfaktor wurde mehrfach empirisch bestätigt. In der quantitativen Studie von Mäthner, Jansen und Bachmann (2005) konnten signifikante Zusammenhänge zwischen der Zielklärung und emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Wirkungen sowie der Zufriedenheit der Gecoachten festgestellt werden. Willms (2004, zit. nach Lindart, 2016, S. 66) findet quantitative Zusammenhänge zwischen der Zielkonkretisierung und deren Realisierung, und Brauer (2006) stellte signifikante Zusammenhänge zwischen der Zielbindung sowie der Zielspezifität und dem Grad der Zielerreichung fest.

Ergebnisorientierte Selbstreflexion

Bei der ergebnisorientierten Selbstreflexion steht das reale und ideale Selbstkonzept der Klientel, deren Werte, Stärken und Schwächen sowie deren individuelles Erleben und Verhalten im Fokus der Analysen und Reflexionen (Greif et al., 2012). Die ergebnisorientierte Selbstreflexion zielt darauf ab, neue Einsichten bezüglich des eigenen Handelns und Empfindens zu erreichen. Neigen Coachingnehmende zu langen Grübeleien, ist es wichtig, diese Prozesse zu stoppen, um zu Ergebnissen zu kommen. Bei stark handlungsorientierten Klienten und Klientinnen, die unreflektiert vorschnelle Entscheidungen treffen, ist es hingegen vorteilhafter, kurze ergebnisorientierte Reflexionsphasen einzusetzen (Greif et al., 2012). Dabei können beispielsweise Fragetechniken, Systemvisualisierungen und die Arbeit mit Bodenankern zur Anwendung kommen (Lindart, 2016). Laut Greif et al. (2012) können Methoden, die systematisch intensive ergebnisorientierte Selbstreflexionen fördern, „als besondere professionelle Qualifizierung von Psychotherapeuten und Coaches angesehen werden, die sie von anderen Beratern unterscheidet“ (S. 383). „Selbstreflexion ist gewissermassen die hohe Schule beim Coaching und liefert die richtungsgebende Orientierung für die Problemreflexion“ (Greif, 2008, S. 58).

Schmidt und Thamm (2008, zit. nach Lindart, 2016, S. 66 f.) untersuchten in einer Beobachtungsstudie Wirkfaktoren im Coaching zum Thema Aufschiebe-Verhalten und Verbesserung des Lernverhaltens bei Studierenden. Dabei zeigten sich Korrelationen zwischen einer ergebnisorientierten Förderung der Selbstreflexion und der Verminderung von Hilflosigkeit – jedoch auch der Zunahme von Demotivation.

Ergebnisorientierte Problemreflexion

Die ergebnisorientierte Problemreflexion bezeichnet die problembezogene Reflexion der Klientel in Form von ausführlichen Analysen über deren subjektive Wahrnehmung der Problemsituation (Greif et al., 2012). Die Autorin stuft diesen Wirkfaktor ebenfalls als Teil der *motivationalen Klärung* nach Grawe et al. (1994) ein. Greif (2009, S. 135) spricht dabei auch von einer Problemanalyse oder Ist-Analyse. Dieser Prozess ist jedoch nur dann ergebnisorientiert, wenn die Coachs die Klientel dazu anleiten, „aus den Reflexionen konkrete Folgerungen für die Zukunft abzuleiten" (Greif et al., 2012, S. 383). Dabei können Fragetechniken, Systemvisualisierungen oder Imaginationstechniken angewendet sowie konkrete Erfahrungen ermöglicht werden (Lindart, 2016).

Schmidt und Thamm (2008, zit. nach Lindart, 2016, S. 67) stellten einen Zusammenhang zwischen der ergebnisorientierten Problemreflexion und einer Reduktion von Versagensängsten fest.

In Anlehnung an das Seminarskript von Fitz (2015) wird in der vorliegenden Arbeit unter der ergebnisorientierten Problemreflexion die Problemreflexion mit Bezug zum Selbstkonzept verstanden, die analysiert, was die Coachingnehmenden an ihrer Zielerreichung hindert. Die ergebnisorientierte Selbstreflexion hingegen analysiert, was die Klientel in ihrer Zielerreichung fördert (vgl. Anhang B).

Wertschätzung und emotionale Unterstützung der Klientel durch den Coach

Der Wirkfaktor Wertschätzung und emotionale Unterstützung stützt sich auf die Therapiebeziehung von Grawe et al. (1994). „Erfahrene Coaches betonen, dass als Basis jedes Coachings an erster Stelle eine wertschätzende Beziehung und emotionale Unterstützung der Klient/innen für den Erfolg des Coachings unabdingbar sind, ähnlich wie dies klassisch bereits Carl Rogers (1972) für die klientenzentrierte Beratung herausgestellt hat" (Greif et al., 2012, S. 376). Rogers (1972) ging davon aus, dass die Wirkung der Psychotherapie von drei Grundvariablen oder Haltungen der Therapierenden abhängt: „1) bedingungslose positive Wertschätzung der Klient/innen, 2) Empathie (Einfühlen und Verstehen) und 3) Echtheit und Kongruenz (Wahrhaftigkeit, Glaubwürdigkeit und Selbsteinbringung)" (Greif et al., 2012, S. 377). Fühlen sich die Klienten und Klientinnen während des Coachings wiederholt wertgeschätzt und emotional unterstützt, so entwickeln sie Vertrauen. Daher wird durch diese Art von Unterstützung durch den Coach eine besonders wichtige (externe) Ressource bei den Klienten und Klientinnen aktiviert, die kennzeichnend für die Coaching-Beziehung ist (Greif, 2008).

Dieser Wirkfaktor wurde mehrfach empirisch nachgewiesen. In einer Beobachtungsstudie von Behrendt (2004) konnte eine mittlere bis hohe Korrelation zwischen einer wertschätzend-empathischen Coaching-Beziehung und der Ressourcenaktivierung festgestellt werden. Weiter wurde dieser Faktor als erfolgsrelevant für die Gesamtbewertung des Coachings sowie der Zielerreichung aus Sicht der Gecoachten ermittelt. Auch Mäthner et al. (2005) konnten in ihrer quantitativen Studie Zusammenhänge zwischen der Coaching-Beziehung und kognitiven Wirkungen, der Zufriedenheit der Gecoachten sowie deren Zielerreichung feststellen. Weiter ermittelten Runde, Bastians und Weiss (2005) die Coaching-Beziehung als signifikanten Erfolgsfaktor, während Schmidt und Thamm (2008, zit. nach Lindart, 2016, S. 67) einen Einfluss der emotionalen Unterstützung und nonverbalen Wertschätzung auf den Abbau von Hilfslosigkeit und die Klarheit über eigene Gefühle feststellten.

Ressourcenaktivierung

Die Ressourcenaktivierung bezieht sich auf das Prinzip der *Hilfe zur Selbsthilfe* (Greif et al., 2012). Dabei werden interne Ressourcen wie beispielsweise Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen, Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften, Energie oder Selbstentwicklungspotenziale aktiviert (Greif et al., 2012), was beispielsweise durch Arbeit mit Bildern und Symbolen, Trancearbeit mit imaginativen Techniken oder durch Fragetechniken erfolgen kann (Lindart, 2016). Dieser Wirkfaktor entspricht unmittelbar der *Ressourcenaktivierung* nach Grawe et al. (1994).

Behrendt (2004) konnte belegen, dass die Ressourcenaktivierung zusammen mit der Coaching-Beziehung eng mit der individuellen Zielerreichung korreliert, und die Untersuchung von Schmidt und Thamm (2008, zit. nach Lindart, 2016, S. 67) zeigte, dass der Wirkfaktor Ressourcenaktivierung die Zielzufriedenheit der Gecoachten beeinflusst.

Umsetzungsunterstützung

Im Rahmen der Umsetzungsunterstützung werden die Klienten und Klientinnen in Anlehnung an die *Problembewältigung* von Grawe et al. (1994) bei der Realisierung ihrer Ziele begleitet. Neben der Erarbeitung individueller Lösungen für ihre Anliegen werden sie auch beim Transfer in den Alltag unterstützt (Greif et al., 2012). Dabei gehen Greif et al. (2012) davon aus, „dass es im Coaching, aber auch in der Psychotherapie erforderlich ist, stärker auf kurzfristige ergebnisorientierte Unterstützung der Umsetzung der von den Klient/innen geplanten Veränderungen ankommt“ (S. 384). Häufig eingesetzte Methoden hierfür sind Fragetechniken, Trancearbeit hinsichtlich Ressourcenverknüpfung, Systemaufstellungen/-visualisierungen oder Suggestionen, die den Transfer fördern (Lindart, 2016).

In der Studie von Schmidt und Thamm (2008, zit. nach Lindart, 2016, S. 67) wurde ein Zusammenhang zwischen der Umsetzungsunterstützung und einer Verbesserung des Selbst- und Informationsmanagements sowie einer Verminderung von Apathie und Hilflosigkeit festgestellt.

Affektaktivierung und -kalibrierung

Bei psychodynamischen und psychoanalytischen Therapie- und Coaching-Konzepten wird von der Affektaktivierung sowie vom intensiven Nacherleben schwieriger Erinnerungen eine heilende Wirkung erwartet (Greif et al., 2012). So können beispielsweise Stresssituationen und durch sie ausgelöste negative Affekte vergegenwärtigt werden, während gleichzeitig Entspannungsübungen gemacht werden. Dabei kann gelernt werden, sich in der entsprechenden Situation zu beruhigen, was der Affektkalibrierung entspricht (Greif et al., 2012). Dafür kommen beispielsweise Fragetechniken zum Einsatz, welche auf den negativen Zustand fokussieren (Affektaktivierung), während anschliessend durch Trancearbeit mit imaginativen Techniken (Affektkalibrierung) Ressourcen integriert werden (Lindart, 2016).

Die Affektaktivierung wird von der *Problemaktualisierung* nach Grawe et al. (1994) hergeleitet (Greif et al., 2012). Da Greif et al. (2012) davon ausgehen, dass starke positive wie negative Affekte bewusstes rationales Denken sowie den Zugang zum Selbst erschweren, soll die Affektkalibrierung zu einer verbesserten Selbstreflexion beitragen (Greif et al., 2012). In der Untersuchung von Schmidt und Thamm (2008, zit. nach Lindart, 2016) hat sich jedoch gezeigt, dass dieser Wirkfaktor in der ersten Hälfte des Coachings mit ärgerlichen Gefühlen korrelierte. Empirische Belege für diesen Wirkfaktor stehen noch aus (Lindart, 2016).

Evaluation der Fortschritte im Verlauf

Unter der Evaluation der Fortschritte im Verlauf sind Feedbackprozesse zwischen den Coachs und den Gecoachten zu verstehen (Lindart, 2016). So können beispielsweise im Anschluss an die Sitzungen von den Klienten und Klientinnen Rückmeldungen zu den Fortschritten des Coachings erfragt werden. Diese einfache Evaluationsmethode ermöglicht den Coachs, einerseits die Ergebnisorientierung im Verlauf und andererseits die Zufriedenheit der Klientel zu überprüfen. Dadurch können sie bei möglichen Problemen frühzeitig reagieren und die Prozessschritte an die Bedürfnisse der Gecoachten anpassen (Greif, 2008; Lindart, 2016). Dabei können z. B. Fragetechniken, Veränderungsindikatoren oder Skalierungen eingesetzt werden (Lindart, 2016).

In der Folgepublikation von Greif et al. (2012) wird dieser Wirkfaktor nicht mehr aufgeführt. Es hat sich jedoch in der Studie von Schmidt und Thamm (2008, zit. nach Lindart, 2016, S. 67)

gezeigt, dass sich die Evaluation der Fortschritte im Verlauf positiv auf die Freude zum Schluss des Coachings und das Aktivitätsniveau auswirkt. Daher wird dieser Wirkfaktor für die vorliegende Arbeit mitberücksichtigt.

Individuelle Analyse und Anpassung

Im Rahmen der individuellen Analyse und Anpassung werden die spezifischen Persönlichkeitseigenschaften, motivationalen Voraussetzungen, Fähigkeiten und Handlungskompetenzen der Klienten und Klientinnen sowie deren unterschiedliche Kontexte im Coaching-Prozess mitberücksichtigt (Greif, 2008; Lindart, 2016). Damit ein Coaching erfolgreich ist „müssen die Analyse und das methodische Vorgehen an den individuellen Klienten und die Spezifität des Einzelfalls angepasst werden“ (Greif, 2008, S. 279 f.). Dieser Wirkfaktor kann z. B. durch den Einsatz von Skalierungstechniken oder durch einen permanenten Anpassungsprozess über Fragenstellen und Zuhören umgesetzt werden (Lindart, 2016).

In den Folgepublikationen von Greif (2009; Greif et al., 2012) wird dieser Wirkfaktor nicht mehr aufgeführt. Da dessen Wichtigkeit jedoch in der Studie von Runde et al. (2005) belegt werden konnte, wird der Wirkfaktor der individuellen Analyse und Anpassung für die vorliegende Untersuchung beibehalten.

4.3.4 Ergebniskriterien

Die Ergebniskriterien beschreiben die Zielsetzung eines Coachings bzw. welches Resultat mit einem Coaching erreicht werden soll. Die Wirkungsergebnisse des St. Galler Coaching Modells werden in der vorliegenden Arbeit nicht explizit untersucht. Diesbezüglich sei auf die beiden Studien von Reck-Hog (2011) und Schunigl (2014) verwiesen. Aus diesem Grund werden die Merkmale der Ergebnisse nach dem Strukturmodell von Greif (2008) im Folgenden nur zusammenfassend erwähnt.

Greif (2008) unterscheidet die Ergebniskriterien in allgemeine und spezifische Merkmale (vgl. Abb. 1). Während die allgemeinen Merkmale Veränderungen beschreiben, die themenunabhängig sind, beziehen sich die spezifischen Merkmale ausdrücklich auf die im Coaching konkret bearbeiteten Anliegen der Klientel. Wenn z. B. eine Klientin ein Coaching aufsucht, um einen Konflikt zu bewältigen, so ist die Konfliktbewältigung ein spezifisches Merkmal. Die Zufriedenheit, die aufgrund der Konfliktlösung entsteht, ist als allgemeines Merkmal zu verstehen (Lindart, 2016).

4.4 Bedeutung der Wirkfaktoren in Psychotherapie und Coaching

Sowohl bezüglich der Wirkfaktoren als auch bezüglich der verwendeten Methoden und Techniken existieren zahlreiche Beeinflussungen und Überschneidungen zwischen dem Psychotherapie- und Coaching-Bereich (Wechsler, 2011). In Kapitel 2.4 wurde bereits eine allgemeine Unterscheidung zwischen den beiden Disziplinen dargelegt, die sich nicht explizit auf Wirkfaktoren bezieht. Laut Behrendt (2004) sind die Wirkfaktoren von Grawe et al. (1994) auch für den Coaching-Bereich bedeutsam. So können nachfolgend aufgeführte Unterschiede dementsprechend lediglich als Tendenzen angesehen werden (Wechsler, 2011).

Laut Wechsler (2011) wird allgemein davon ausgegangen, dass es im Coaching eher um die Bearbeitung von Themen geht, während in der Psychotherapie meistens Probleme behandelt werden. Dies zeigt sich auch in der Benennung der beiden Wirkfaktoren Problemaktualisierung und Problembewältigung nach Grawe et al. (1994). Zudem erreichen die im Coaching thematisierten Probleme gemäss Rauen (2014) oftmals eine geringere Tiefe als in der Psychotherapie, in welcher meist tiefgehende emotionale Probleme thematisiert werden.

Ein weiterer Unterschied zwischen Psychotherapie und Coaching kann darin gesehen werden, dass der Schwerpunkt im Coaching auf der Selbstreflexion liegt und deren Förderung eine wichtige Kernfunktion darstellt, die Greif (2008) als hohe Schule des Coachings bezeichnet. Greif et al. (2012) benennen den Wirkfaktor der Problemaktualisierung (Grawe et al., 1994) daher Affektaktivierung und –kalibrierung, da sie davon ausgehen, dass kalibrierte (gemässigte) negative wie positive Affekte den Gecoachten zu einer besseren Selbstreflexion verhelfen (vgl. Kap. 4.3.3). Obwohl die Themen im Coaching gemäss Wechsler (2011) nicht problemfokussiert sind, verwenden Greif et al. (2012) jedoch den Wirkfaktor der ergebnisorientierten Problemreflexion. Als Optimierungswunsch schlägt Wechsler (2011) daher vor, diesen Wirkfaktor als Situationsreflexion zu bezeichnen.

4.5 Kritische Würdigung und Anpassung der Modelle

Die beiden dargestellten Wirkfaktorenmodelle umfassen sowohl psychotherapiespezifische Wirkfaktoren (vgl. Gassmann & Grawe, 2006; Grawe, 2005; Grawe et al., 1994) als auch coachingspezifische Wirkfaktoren (vgl. Greif, 2008, 2009; Greif et al., 2012). Gemäss der Studie von Behrendt (2004) können die psychotherapiespezifischen Wirkfaktoren jedoch auf den Coaching-Bereich übertragen werden. Während das Wirkfaktorenmodell von Grawe (Gassmann & Grawe, 2006; Grawe, 2005; Grawe et al., 1994) als vollständig empirisch bestätigt gilt, stehen für das Wirkfaktorenmodell von Greif (2008, 2009, Greif et al., 2012) empirische Belege

teilweise noch aus. Dies mag laut Wechsler (2011) daran liegen, dass die Wirkfaktorenforschung im Coaching-Bereich noch relativ jung ist, und zeigt sich auch darin, dass die Wirkfaktoren von Greif (2008) in Folgepublikationen (Greif, 2009; Greif et al., 2012) immer wieder neu modifiziert wurden.

Für die vorliegende Untersuchung sind die methodischen Wirkfaktoren relevant, welche aus diesen Modellen abgeleitet werden können. So enthält das Wirkfaktorenmodell von Greif (2008) neun explizite methodische Wirkfaktoren, während Grawe et al. (1994) die fünf allgemeinen Wirkfaktoren jeweils in einen Bezug zu den Methoden stellen. In den Kapiteln 4.2 und 4.3 wurden die relevanten Wirkfaktoren der beiden Modelle vorgestellt. Für die vorliegende Untersuchung werden die Faktoren ausserdem anhand des Seminarskripts von Fitz (2015) modifiziert, um sie dem St. Galler Coaching Modell anzupassen. Da es sich dabei um eine wertorientierte Methode handelt, wurden die vier Wirkfaktoren *Zielklärung, ergebnisorientierte Selbstreflexion, ergebnisorientierte Problemreflexion* und *Evaluation der Fortschritte im Verlauf* angepasst zu *Zielwertklärung, wertorientierte Selbstreflexion, wertorientierte Problemreflexion* und *Evaluation der Wertvermehrung im Verlauf*. In Tabelle 1 wird die theoretische Herleitung der Wirkfaktoren für die vorliegende Untersuchung zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 1: Theoretische Herleitung der Wirkfaktoren für das St. Galler Coaching Modell (eigene Darstellung)

Wirkfaktoren von Grawe nach Gassmann & Grawe (2006; Grawe, 2005; Grawe et al., 1994)	**Wirkfaktoren von Greif** nach Greif (2008) modifiziert nach Greif (2009; Greif et al., 2012)	**Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells** (modifiziert in Anlehnung an Fitz, 2015)
	Voraussetzungen der Coachs	
	Fachliche Glaubwürdigkeit der Coachs →	Fachliche Glaubwürdigkeit der Coachs
	Klärung der Ziele und Erwartungen →	Klärung der Ziele und Erwartungen
	Voraussetzungen der Klientel	
	Veränderungsmotivation →	Veränderungsmotivation
	Reflexivität →	Reflexivität
	Beharrlichkeit →	Beharrlichkeit
	Erfolgsfaktoren (Wirkfaktoren)	
Motivationale Klärung →	Zielklärung →	Ziel*wert*klärung
Motivationale Klärung →	Ergebnisorientierte Selbstreflexion →	*Wert*orientierte Selbstreflexion
Motivationale Klärung →	Ergebnisorientierte Problemreflexion →	*Wert*orientierte Problemreflexion
Therapiebeziehung →	Wertschätzung und emotionale Unterstützung →	Wertschätzung und emotionale Unterstützung
Ressourcenaktivierung →	Ressourcenaktivierung →	Ressourcenaktivierung
Problembewältigung →	Umsetzungsunterstützung →	Umsetzungsunterstützung
Problemaktualisierung →	Affektaktivierung und -kalibrierung →	Affektaktivierung und -kalibrierung
	Evaluation der Fortschritte im Verlauf →	Evaluation der *Wertvermehrung* im Verlauf
	Individuelle Analyse und Anpassung →	Individuelle Analyse und Anpassung

Diese Darstellung bildet die theoretische Basis der Kategorien für die in Kapitel 5 beschriebene empirische Untersuchung. Da sich diese auf die wahrgenommenen Wirkfaktoren im Einzelcoaching mit dem St. Galler Coaching Modell konzentriert, liegt der Fokus insbesondere auf den methodischen Wirkfaktoren, welche hellblau hinterlegt sind. Um die Gültigkeit dieser Wirkfaktoren für das St. Galler Coaching Modell im Vorfeld der empirischen Untersuchung theoretisch zu verifizieren, wurde eine Dokumentanalyse durchgeführt. Dabei wurde das Seminarskript von Fitz (2015) zum St. Galler Coaching Modell auf die oben aufgeführten Wirkfaktoren hin untersucht. Die Ergebnisse dieser Analyse werden in Kapitel 6.1 zusammenfassend dargestellt. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Prozessschritte des St. Galler Coaching Modells und den diesen zugeordneten theoretischen Wirkfaktoren ist dem Anhang C zu entnehmen.

5 Methodisches Vorgehen

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, werden in der vorliegenden Arbeit mittels einer qualitativen Wirkungsstudie die wahrgenommenen Wirkmechanismen bei Personen erfragt, die mit der Methode des St. Galler Coaching Modells begleitet wurden. Die Vorgehensweise erfolgte deduktiv-induktiv und wird nachfolgend detailliert beschrieben und begründet. Zusammenfassend wird das Forschungsdesign der vorliegenden Untersuchung in Abbildung 2 grafisch veranschaulicht:

Abbildung 2: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Die methodische Vorgehensweise gliedert sich demnach in eine Literaturrecherche, eine Dokumentanalyse und qualitative Interviews, welche im Folgenden beschrieben werden.

5.1 Literaturrecherche

In einem ersten Schritt wurde via Literatur- und Onlinedatenbanken nach Literatur recherchiert, die sich mit den Wirkprinzipien von Coaching befasst. Dabei wurden verschiedene theoretische

Wirkfaktorenmodelle miteinander verglichen, wobei auch auf Modelle aus der Psychotherapieforschung zurückgegriffen wurde. Dabei wurde das *Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching* von Greif (2008) als das empirisch fundierteste und für die vorliegende Untersuchung geeignetste Modell ermittelt und in Kapitel 4 ausführlich dargestellt. Die Literaturrecherche diente als theoretische Grundlage für die Entwicklung eines Wirkfaktorenmodells der zu untersuchenden Coaching-Methode.

5.2 Dokumentanalyse

In einem zweiten Schritt wurden im Rahmen einer Dokumentanalyse im Seminarskript von Fitz (2015) die Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells ermittelt, indem die einzelnen Prozessschritte der Methode sowie deren Erörterungen analysiert wurden. Damit konnte das auf Grawe et al. (1994) basierende Wirkfaktorenmodell von Greif (2008) mit den Merkmalen des St. Galler Coaching Modells ergänzt und den einzelnen Prozessschritten zugeordnet werden. Somit konnte ein spezifisch auf die untersuchte Coaching-Methode angepasstes theoretisches Wirkfaktorenmodell erstellt werden, mit dem erklärt werden kann, weshalb und wodurch das Coaching wirkt. Das angepasste Wirkfaktorenmodell wurde in Kapitel 4.5. dargestellt, die vollständige Dokumentanalyse findet sich in Anhang C.

Die Dokumentanalyse eignet sich zur Informationsgewinnung als ergänzende Strategie zu den Interviews (Flick, 2016). Zur Beurteilung der Qualität des Dokuments wurden die vier Kriterien von Scott (1990) berücksichtigt: Das Seminarskript wurde vom Entwickler der Coaching-Methode selbst verfasst, daher sind die Inhalte typisch für das, wofür sie stehen (Repräsentativität), unzweifelhaften Ursprungs (Authentizität), frei von Verzerrungen (Glaubwürdigkeit) sowie klar und verständlich (Bedeutung).

5.3 Interviews

Die vorliegende Untersuchung stützt sich im Wesentlichen auf qualitative empirische Daten, welche bei Teilnehmenden eines Coachings nach dem St. Galler Modell erhoben werden. Als geeignete Erhebungsmethode wurde das Leitfadeninterview ermittelt, welches laut Flick (2016) in der qualitativen Forschung sehr häufig angewandt wird. Dabei existieren verschiedene Interviewformen, um die individuellen Sichtweisen der Befragten zu erheben. Da in vorliegender Studie die wahrgenommenen Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells aus der Sicht der Klientel untersucht wurden, bietet sich das problemzentrierte Interview als adäquate Befragungsform an, weil dieses insbesondere die Wahrnehmung der Befragten in einer bestimmten

Erfahrung fokussiert (Witzel, 2000). Im Folgenden wird die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der problemzentrierten Leitfadeninterviews zur Datenerhebung der vorliegenden Untersuchung beschrieben.

5.3.1 Vorbereitung

Als Grundlage für die Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt. Dieser wurde entlang der in Kapitel 4.5 dargestellten modifizierten Wirkfaktoren in Anlehnung an Lindart (2016) und Witzel (2000) konstruiert und ist in Anhang F abgelegt. Dabei werden zuerst die erfolgsrelevanten Voraussetzungen der Coachs sowie die der Klientel erfragt. Anschliessend werden zwei Fragen zum Erfolg des Coachings gestellt. Die Absicht dabei war, den Interviewten ihre Erfolge bewusst zu machen und sie dadurch an das Thema der Wirkfaktoren heranzuführen. Zur Ermittlung der wahrgenommenen Wirkfaktoren werden die Befragten in Anlehnung an Witzel (2000) nach einer Eröffnungsfrage zur Erzählung aufgefordert. Die anschliessenden Detaillierungs-, Verständnis- und Ad-hoc-Fragen etc. dienen dazu, die Wirkungen exakter zu erfassen bzw. etwaige Missverständnisse aufzuklären und Erinnerungslücken zu schliessen (Witzel, 2000). Dabei soll sich „die Kommunikation immer präziser auf das Forschungsproblem zu[spitzen]“ (Witzel, 2000, S. 3). Abgeschlossen werden die Interviews mit zwei allgemeinen Fragen und einen Satzanfang, der durch die Interviewten pointiert beendet werden soll. Entsprechend den Empfehlungen Witzels (2000) wurden zum Leitfaden ein Kurzfragebogen zur Erfassung demographischer Daten (Anhang G) und ein Postskriptum-Formular als Interpretationshilfe bei der Auswertung (Anhang H) erstellt.

Um die Eignung des Interviewfragebogens zu überprüfen, wurde im Vorfeld der Untersuchung mit drei Personen ein Pretest durchgeführt. Die drei interviewten Personen hatten bereits ein Coaching nach dem St. Galler Modell in Anspruch genommen und liessen sich an der Coach Trainer Akademie Schweiz zum Coach ausbilden. Aufgrund deren Rückmeldungen wurde der Einleitungstext verständlicher formuliert und festgelegt, dass die Interviews nicht länger als 25 Minuten dauern sollten, um die Befragten nicht zu ermüden. Diese Bedingung war jedoch bereits während der Pretest-Interviews erfüllt, sodass der Leitfaden nicht gekürzt werden musste.

Die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen wurden über die Coach Trainer Akademie Schweiz akquiriert, welche sämtliche Abgänger und Abgängerinnen per E-Mail über die Studie informierte und sie bat, ihre Klientel um die Teilnahme zu bitten. Die Coachs übermittelten der Autorin anschliessend nach Absprache mit ihren Klienten und Klientinnen deren Adressen, womit die Autorin mit den Teilnehmenden direkt ein Termin und Durchführungsort vereinbaren konnte.

5.3.2 Durchführung

Insgesamt wurden zwölf Personen interviewt, die durch acht verschiedene Coachs nach der Methode des 5-dimensionalen systemischen St. Galler Coaching Modells begleitet wurden. Davon waren drei Männer und neun Frauen. Drei der Befragten waren zurzeit des Coachings unter 30 Jahre alt, fünf zwischen 30 und 40 Jahre und vier zwischen 40 und 50 Jahre alt. Das Coaching hat zwischen 2010 und 2016 stattgefunden und liegt für die Befragten somit zwischen einem und sieben Jahren zurück. Für die Teilnahme wurde vorausgesetzt, dass die Befragten durch das Coaching eine Wirkung erfahren haben, um die Fragen nach den wahrgenommenen Wirkfaktoren beantworten zu können.

Die Interviews wurden mit fünf Befragten bei ihnen zu Hause und mit sieben Teilnehmenden per Skype durchgeführt. Die Gespräche dauerten 25 Minuten und wurden mittels Interviewleitfaden mit allen Teilnehmenden genau gleich durchgeführt. Die Interviews wurden mit einem Tonaufnahmegerät aufgezeichnet, wofür nach den einführenden Erklärungen das Einverständnis der Befragten eingeholt wurde. Beim narrativen Teil des Interviews wurde die Eröffnungsfrage, welche die Wirkfaktoren eruierte, visualisiert auf den Tisch gelegt oder via Bildschirmübertragung eingeblendet, damit sich die Befragten gut auf die Frage konzentrieren konnten. Hier gestaltete sich die Folgekommunikation individuell je nach Aussagen der Teilnehmenden. Im Anschluss an das Interview wurde der Kurzfragebogen ausgefüllt und allen Teilnehmenden als Zeichen der Wertschätzung ihres Beitrags zu der Studie eine Packung Merci-Schokolade überreicht oder per Post zugestellt. Nach der Verabschiedung wurde das Postskriptum-Formular ausgefüllt. Sämtliche Interviews konnten aufgezeichnet werden und wurden anschliessend vollständig transkribiert.

5.3.3 Auswertung

Die Regeln für die Transkription der Interviews wurden in Anlehnung an Dresing und Pehl (2013) aufgestellt und befinden sich im Anhang I. Sämtliche Transkripte wurden auf einer CD gespeichert, welche dieser Arbeit beiliegt. Für die Auswertung der Transkripte wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse gewählt, welche sich laut Kuckartz (2014) in zahlreichen Forschungsprojekten bewährt hat und aufgrund der Forschungsfrage und der problemzentrierten Interviewform als Auswertungsmethode am geeignetsten scheint. Abbildung 3 veranschaulicht das Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014). Die schwarzen Pfeile zeigen dabei auf, inwiefern die Forschungsfrage die jeweiligen Prozesse mitbeeinflusst, gestrichelte Pfeil weist auf den möglichen iterativen Prozess bei der Bildung von Kategorien hin:

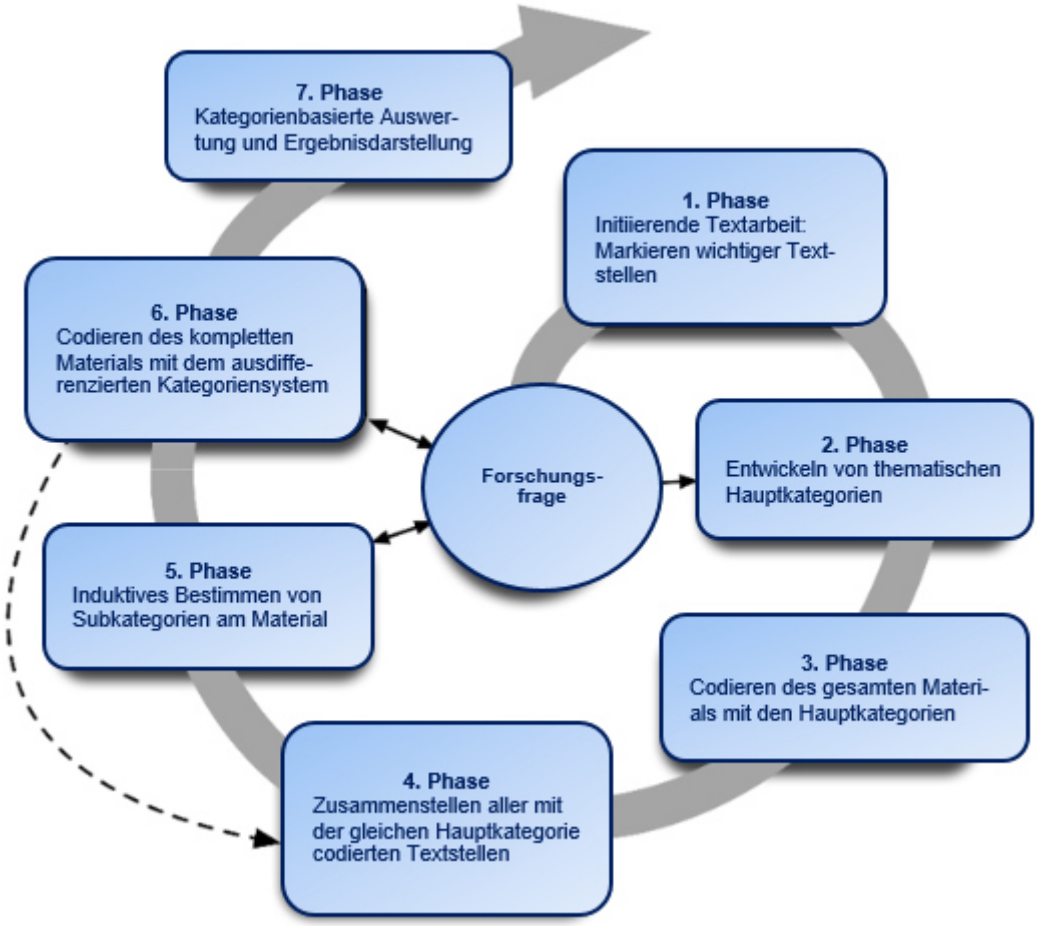


Abbildung 3: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (eigene Darstellung; in Anlehnung an Kuckartz, 2014)

Die erste und zweite Phase entsprechen der Literaturrecherche zu den Wirkfaktorenmodellen (vgl. Kapitel 4) und deren Anpassung an die Merkmale des St. Galler Coaching Modells, welche in Kapitel 4.5 beschrieben wird. Diese Wirkfaktoren bilden die thematischen Hauptkategorien für die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse. In der dritten Phase wurden die vollständigen Transkripte der Interviews mittels Qualitative-Datenanalyse-Software deduktiv codiert (Kuckartz, 2014). Dabei wurden die einzelnen Textstellen markiert und per Drag-and-Drop-Funktion systematisch zu den Hauptkategorien gezogen. Textstellen, die schwierig zuzuordnen waren, kamen in eine Restkategorie. Sämtliche Aussagen wurden codiert. Manchmal wurde ein Textabschnitt auch verschiedenen Kategorien zugeordnet, da dieser mehrere Themen enthalten kann, womit auch die Codierung mit mehreren Kategorien möglich ist (Kuckartz, 2014). In der vierten Phase wurde das gesamte codierte Datenmaterial ins Excel-Programm exportiert, in welchem die Textsegmente automatisch den Hauptkategorien zugeordnet wurden. So konnten in der fünften Phase innerhalb einer Hauptkategorie je nach Inhalt der Textsegmente induktiv differenziertere Subkategorien gebildet werden. Allerdings wurden hier aufgrund der Forschungsfrage lediglich Subkategorien für die methodischen Wirkfaktoren und deren Restkate-

gorien gebildet. In der sechsten Phase wurden die Textabschnitte Zeile für Zeile gelesen, paraphrasiert und generalisiert. Das Paraphrasieren diente dazu, nahe am Text zu bleiben und um gemäss Kuckartz (2014) keine gehaltvollen Informationen zu übergehen. Die Generalisierungen der jeweiligen Subkategorien wurden in der siebten Phase zusammengefasst und dienten der Ergebnisdarstellung. Sämtliche Hauptkategorien wurden beibehalten. Der vollständige Codier-Leitfaden befindet sich in Anhang J.

6 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Untersuchungsergebnisse vorgestellt. Nach einer Darlegung der Ergebnisse der Dokumentanalyse werden im Anschluss die nach Kuckartz (2014) ausgewerteten qualitativen Ergebnisse der Interviews dargestellt.

6.1 Ergebnisse der Dokumentanalyse

Mittels einer Dokumentanalyse des Seminarskripts von Fitz (2015) wurde untersucht, inwiefern die Wirkfaktoren von Grawe et al. (1994) und Greif (2008) durch die Methode des St. Galler Coaching Modells theoretisch umgesetzt werden. Die Ergebnisse der Dokumentanalyse dienen damit als Basis, um einen Vergleich zwischen den theoretisch umgesetzten und den tatsächlich wahrgenommenen Wirkfaktoren zu erlauben. Die vollständige Dokumentanalyse befindet sich im Anhang C.

Fitz (2015) erwähnt im Rahmen der Beschreibung eines Vorgesprächs die Voraussetzungen der Coachs, wie deren Glaubwürdigkeit und die Klärung der Ziele und Erwartungen, sowie die Voraussetzungen der Klientel, wie Veränderungsmotivation und Reflexion. Das kontemplative Gehen zu Beginn jeder Sitzung kann den Wirkfaktoren *Wertschätzung und emotionale Unterstützung* sowie *Ressourcenaktivierung* zugeordnet werden. Weiter werden im ersten Prozessschritt der Wertfindung die Wirkfaktoren *Zielwertklärung* durch Anwenden von Fragetechniken, *individuelle Analyse und Anpassung* durch Einsatz von Skalierungstechniken sowie *Umsetzungsunterstützung* mittels Systemaufstellungen, Systemvisualisierungen und Bodenankern umgesetzt. Während in der ersten Dimension des Coachings durch Fokussieren auf einen positiven Zustand die *wertorientierte Selbstreflexion* verwirklicht wird, wird in der zweiten Dimension durch Fokussieren auf einen negativen Zustand die *wertorientierte Problemreflexion* aktiviert. Der Wirkfaktor *Affektaktivierung und -kalibrierung* wird in allen fünf Dimensionen der Methode durch das Erfragen der Gefühle und anschliessende Prozesse zur Auflösung oder Annahme von Mustern umgesetzt. Vor jeder Sitzung wird gemäss Fitz (2014) jeweils ein Feed-

backgespräch geführt, in welchem sich der Coach durch Fragenstellen und Einsatz von Skalierungstechniken nach der Wertvermehrung der Klientel erkundigt, was dem Wirkfaktor *Evaluation der Wertvermehrung im Verlauf* entspricht.

Die Ergebnisse der Dokumentanalyse zeigen, dass sämtliche Wirkfaktoren eines Coachings nach Greif (2008; 2009; Greif et al., 2012) theoretisch in der Methode des St. Galler Coaching Modells umgesetzt werden. Dabei handelt es sich gemäss Wechsler (2011) um eine eingeschätzte Verwirklichung der Wirkfaktoren. Um jedoch eine Aussage über deren Umsetzung in den realen Einzelcoachings und damit zusammenhängend über die Wirksamkeit der Methode zu treffen, wurden diese Wirkfaktoren in der vorliegenden Arbeit anhand von qualitativen Interviews mit der Klientel empirisch untersucht. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews vorgestellt.

6.2 Ergebnisse der Interviews

Nachfolgend werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews zusammengefasst dargestellt. Dabei wird in einem ersten Schritt die Wahrnehmung der in der Theorie ermittelten methodischen Wirkfaktoren durch die Klientel analysiert. Anschliessend werden weitere Wirkfaktoren ermittelt und die wichtigsten Wirkfaktoren aus Sicht der Klientel dargestellt. Schliesslich wird kurz auf Aussagen der Befragten in Bezug auf die Voraussetzungen der Coachs und Klientel sowie auf die Wirkung und Weiterempfehlung des Coachings eingegangen. Zu jeder Kategorie wird als Ankerbeispiel eine Aussage eines Interviewpartners oder einer Interviewpartnerin (IP) gegeben. Die tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse befindet sich in Anhang K, die vollständigen Transkripte sind auf der beiliegenden CD zu finden.

6.2.1 Wahrnehmung der methodischen Wirkfaktoren nach Greif (2008)

Die Aussagen aus den zwölf durchgeführten Interviews wurden im Rahmen einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse auf die in Kapitel 4.5 dargestellten methodischen Wirkfaktoren hin untersucht, welche auf Greif (2008; 2009; Greif et al., 2012) basieren und aufgrund der Analyse des Seminarskripts von Fitz (2015) der Methode angepasst wurden. Im Folgenden werden die Nennungen zu den einzelnen Wirkfaktoren und deren Subkategorien aufgeführt.

Die Subkategorien wurden direkt am Text gebildet, indem gemeinsame wichtige Merkmale der Aussagen innerhalb einer Hauptkategorie extrahiert und damit eine neue Subkategorie gebildet wurde.

Zielwertklärung

Die Zielwertklärung wurde von sechs der zwölf Befragten als Wirkfaktor genannt. Deren Aussagen wurden weiter den Unterkategorien *Zielwert identifizieren* und *Zielwert konkretisieren* zugeordnet.

Drei der befragten Personen empfanden das Identifizieren des Zielwerts über Problem- und Lösungsräume als sehr positiv. Weiter wurde das Erkennen und Benennen eigener ursprünglicher Werte im Zielraum als wesentlicher Wirkfaktor gedeutet, wobei die analysierenden Fragen des Coachs als hilfreich bezeichnet wurden.

„Konkret war das … es ist ja so, dass wir dann die einzelnen Schritte durchlaufen sind und das heisst, das ging dann los von dem Wert und wir haben dann angefangen über den Wert quasi auch Problemräume zu identifizieren und Lösungsräume zu identifizieren. Also das heisst, diese Analyse am Anfang des Gesamten, die hat natürlich schon mal einen sehr grossen Bonus geschaffen" (IP L, Z. 62-66).

Die Zielwertkonkretisierung wurde von fünf Personen als wirksam erlebt. Dabei wurde das Bewusstwerden und Verinnerlichen des Selbstbildes als zielwertkonkretisierend erlebt, sowie das Erproben und erfahren, wie es ist, den Zielwert erreicht zu haben. Weiter wurde auch die Systemvisualisierung als hilfreich bezeichnet, um den Wert zu konkretisieren, wobei jedoch die Überprüfung dessen mittels Feedbackgespräch als wichtig eingeschätzt wurde.

„Dass man irgendwie wie … man hat diese Vorstellung oder man hat das wie mal erproben, erfahren können, wie man eigentlich ist" (IP B, Z. 94-95).

Wertorientierte Selbstreflexion

Die wertorientierte Selbstreflexion wurde von acht der zwölf befragten Personen genannt. Die Nennungen wurden nach *bewusster*, *wahrnehmender* und *kombinierter Selbstreflektion* aufgeteilt.

Die ausschliesslich bewusste wertorientierte Selbstreflexion wurde von einer Befragten genannt. Dabei wurde als hilfreich bezeichnet, sich bewusst mit den auf den Bodenanker geschriebenen Schlagwörtern auseinanderzusetzen:

„Gewirkt, denke ich, hat vieles von diesen … man hat da alles so Wörter aufgeschrieben und man hat sie auf den Boden gelegt und es war das bewusste sich mit diesen Schlagwörtern auseinanderzusetzen" (IP K, Z. 45-47).

Eine Person erwähnte eine wertorientierte Selbstreflexion auf der unbewussten Ebene:

„(...) und der Schluss halt, wo man [sich] so das Selbstbild [bewusst macht] und eben, wo es so ein bisschen ins Spirituelle geht, sodass wenn man sich das verinnerlicht, dass das auch nach aussen sozusagen wirkt (...)" (IP I, Z. 50-52).

Von sechs Untersuchungsteilnehmenden wurde die Kombination wahrnehmender und bewusster wertorientierter Selbstreflexion als wirksam erachtet. Dabei wurde das wahrnehmende Bewusstmachen innerer Bilder als hilfreich erachtet, um diese dann zu malen und zu reflektieren. Ein Befragter gab an, dass das eigentliche Bewusstwerden erst nach der Sitzung kam. Weiter wurde das Bewusstmachen und Hören auf die Eigenwahrnehmung sowie das anschliessende Umsetzen des bewusstgemachten Inhalts als wirkungsvoll bezeichnet. So ermögliche das bewusste Achten auf die eigenen Gefühle ein anderes Verhalten.

„(...) Ich habe vor allem auf meine Gefühle geachtet oder auf sie gehört und so konnte ich mich mehr reflektieren (...) sodass ich die Möglichkeit hatte, anders zu handeln oder anders zu reagieren auf gewisse Situationen" (IP F, Z. 56-58).

Wertorientierte Problemreflexion

Die wertorientierte Problemreflexion wurde von zehn der zwölf befragten Personen genannt. Dabei wurde wiederum zwischen *bewusster*, *wahrnehmender* und *kombinierter Problemreflexion* unterschieden.

Die bewusste wertorientierte Problemreflexion erhielt eine Nennung. Dabei wurde das bewusste Reflektieren und Erkennen, dass Probleme auch Vorteile haben, als hilfreich bezeichnet:

„Ja, dadurch, dass man sich gewissen Fragen stellen muss, [die] vom Coach [gestellt werden]. Wo man auch zuerst mal ein bisschen überlegen muss oder zum Beispiel auch der Teil [des Prozesses, bei welchem man sich überlegen muss], welche Vorteile haben dann diese Probleme für einen, wo man zuerst denkt: Hä, es gibt doch keinen Vorteil, wenn es ein Problem ist" (IP I, Z. 76-80).

Die wahrnehmende Problemreflexion, die auf einer unbewussten Ebene stattfindet, wurde von drei Personen als Wirkfaktor genannt. Eine Klientin war beeindruckt davon, wie sie wahrnehmend unbewusste Inhalte ins Bewusstsein holen konnte. Zwei Befragte nannten die Erkenntnis von unbewusst steuernden Mustern aufgrund von Kindheitserlebnissen als sehr hilfreich:

„Es erfolgte ein Aha-Erlebnis. Die Erkenntnis, dass ich aufgrund eines Erlebnisses im Kleinkindalter unbewusst ein Muster entwickelt hatte, welches mich, bis zum Zeitpunkt des Coachings, bis ins Erwachsenenalter unbewusst steuerte" (IP H, Z. 79-82).

Die Kombination aus wahrnehmender und bewusster Problemreflexion wurde von sechs Befragten als wirksam genannt. Die wahrnehmende Problemreflexion und das anschliessende bewusste Herausfinden, woher diese Standardverhalten herrühren, haben bei einem Klienten sehr viel bewirkt. Zudem wurde diese Kombination auch von einer Befragten als Erinnerungshilfe beschrieben, um die Situation besser zu verstehen. Zwei weiteren Klientinnen ermöglichte das Bewusstmachen innerer Bilder, Metaphern oder Modelle (Problemvorbilder) durch die anschliessende Reflexion ein anderes Verhalten. Ein Klient erachtete die wahrnehmende Problemreflexion nur mit anschliessender bewusster Problemreflexion als wirksam:

„Also es ist, wie gesagt, aus meiner Sicht nicht so viel wert, das zu machen, ohne unmittelbar danach nochmal mit dem Coach darüber zu sprechen" (IP L, Z. 98-99).

Eine andere Klientin erwähnte, dass die bewusste Reflexion nur mit vorausgehender wahrnehmender Reflexion hilfreich sei:

„Wie ich es formuliere, was ich wahrnehme, was geht jetzt in mir ab. Nur dadurch … weil es einfach tiefer geht, es geht tiefer als einfach nur über das Problem zu reden" (IP K, Z. 83-86).

Wertschätzung und emotionale Unterstützung der Klientel durch den Coach

Die Wertschätzung und emotionale Unterstützung durch den Coach wurde von fünf der zwölf Befragten genannt. Dabei wurde sowohl die *Vermittlung von Sicherheit und Vertrauen* als auch die *Einnahme einer empathischen Grundhaltung* erwähnt.

Drei der Befragten gaben an, dass ihnen in der Beziehung zum Coach der Halt, die wahrnehmbare Wertschätzung und das Gefühl, begleitet zu werden, Sicherheit und Vertrauen vermittelt habe:

„… das war ganz erstaunlich, wie das einfach schon nur von Schritt zu Schritt mit der Begleitung von diesem Coach … ich hatte sehr grosses Vertrauen gehabt in sie, ich habe mich begleitet gefühlt, das hat mich sehr sicher gemacht, diese Schritte zu machen" (IP G, Z. 94-96).

Die Einnahme einer empathischen Grundhaltung des Coachs wurde von drei Personen als wirksam genannt. Zwei Klientinnen gaben an, dass sich ihre Coachs zu Beginn der Sitzung durch das kontemplative Gehen auf sie eingestimmt hätten, womit sie sich wirklich wahrgenommen gefühlt hätten. Eine weitere Klientin empfand ihren Coach als sehr sensibel und einfühlsam, was sich wirksam auf den Erfolg des Coachings ausgewirkt habe:

„Also mal ein Teil war sicher, dass (…) die Person extrem auf mich eingegangen ist …" (IP C, Z. 69-70). „Ich habe das Gefühl, ich hatte einen sehr sensiblen Coach. Also ich denke, es muss schon eine Person sein, die extrem einfühlsam ist (…)" (IP C, Z. 114-117).

Ressourcenaktivierung

Der Wirkfaktor Ressourcenaktivierung wurde von sechs Personen genannt. Die Aussagen wurden in die Subkategorien *wertorientierte Ressourcenaktivierung* und *Kernressourcenaktivierung* unterteilt. Die wertorientierte Ressourcenaktivierung entspricht dabei der in Kapitel 4.3.3 beschriebenen Ressourcenaktivierung, die auf den jeweiligen Wert ausgerichtet ist, während die Kernressourcenaktivierung im Kontext der Dimension der Tiefenstrukturen des St. Galler Coaching Modells die Aktivierung der Kernressource im Samenkornprozess (vgl. Anhang B) beschreibt.

Die Ressourcenaktivierung im Zusammenhang mit den angestrebten Werten wurde von vier Personen als wichtig und wirksam wahrgenommen. Während eine Klientin die Ressourcenaktivierung im Time-Line-Prozess als sehr effektiv wahrnahm, gab ein anderer Klient an, dass er das Anbinden von Ressourcen in der Inneren-Kind-Arbeit als wirkungsvoll erlebt habe. Einem weiteren Befragten wurde durch die Ressourcenaktivierung im Coaching klar, was er tun muss, um sein Ziel zu erreichen:

„Auf jeden Fall ist das für mich deutlich klarer geworden, was ich machen muss, um das Ziel, das wir im Vorhinein festgelegt haben, zu erreichen. Also wenn man jetzt mal den Fachterminus nennen würde, würde ich sagen, dass ich Ressourcen aktivieren konnte, die ich vielleicht lange nicht mehr so aktivieren konnte“ (IP L, Z. 30-33).

Die Kernressourcenaktivierung wurde von drei Personen genannt, welche angaben, dass sie diese Art von Ressourcenaktivierung im Samenkornprozess als sehr wirkungsvoll erlebt hätten. Zwei davon empfanden die Vorstellung eines Samenkorns, das zu einem Baum heranwächst, sehr effektiv, da es Wachstum symbolisiere, das fühlbar und gedanklich immer wieder abrufbar sei:

„Was für mich [veränderungswirksam war] für das ganze Strahlen im Prozess, war dieses Samenkorn. Das Samenkorn, wo man sich eigentlich dann nachher irgendeine Pflanze vorstellt, ein Baum oder was auch immer, was man sich dann vorgestellt hat, wie das dann in einem wächst und das kommt einem immer wieder eigentlich zum Vorschein“ (IP G, Z. 63-66).

Umsetzungsunterstützung

Der Wirkfaktor Umsetzungsunterstützung wurde von sieben der zwölf Personen erwähnt. Die Unterstützung erfolgte dabei durch die *Reflexion mit dem Coach*, die *Arbeit mit Bodenankern*, *Visualisierungen*, *Trancearbeit* oder *kontemplatives Gehen*.

Zwei der Befragten hatten die reflektierenden Gespräche mit dem Coach als sehr unterstützend bei der Umsetzung wahrgenommen:

„Aber viel mehr hat dann geholfen, danach im Nachhinein nochmal konkret darüber zu sprechen und das nochmal zu ordnen. Das heisst mit dem Coach quasi in die Analyse dessen zu gehen, was da alles so unterbewusst passiert" (IP L, Z. 72-75).

Von drei Befragten wurde die Arbeit mit Bodenankern als Umsetzungsunterstützend wahrgenommen. Eine Klientin gab an, dass die Bodenanker hilfreich seien, um das eigene System zu visualisieren und sich die gewünschte Situation zu vergegenwärtigen. Eine weitere Klientin war beeindruckt davon, dass sie die auf den Ankern schriftlich festgehaltenen Gefühle wahrnehmen konnte, als sie darauf gestanden sei:

„Also das hat mich stark beeindruckt. Das waren ja nur so Bodenanker, die da am Boden lagen, also ein Blatt Papier und doch, dass dort extrem viel hochkommt oder dass man das spüren kann, ja. (...)" (IP E, Z. 66 -68).

Zwei Personen erlebten Visualisierungen mithilfe von Bildern als unterstützend bei der Umsetzung:

„Also was mir jetzt extrem geholfen hat, war effektiv eine Visualisierung, also mit Bildern zu arbeiten. Das hat [Coach H] extrem gut gemacht. Also mit Bildern zu arbeiten" (IP M, Z. 113-114).

Drei Personen nannten Trancearbeit als hilfreich bei der Umsetzung, indem innere Bilder und unbewusste Inhalte erlebt oder gefestigt werden können:

„Also sie hat einen dann in eine Art Trance hinein versetzt und dann hat man diese Sachen gefestigt. Und das war für mich auch eine ganz schöne Erfahrung" (IP G, Z. 97-99).

Affektaktivierung und –kalibrierung

Der Wirkfaktor Affektaktivierung und -kalibrierung wurde von allen zwölf Personen genannt. Dabei wurde einerseits das *gefühlsmässige Erinnern und Annehmen vergangener Erfahrungen* erwähnt und andererseits das *gefühlsmässige Erkennen und Auflösen unbewusster Verhaltensmuster.*

Alle zwölf Befragten betrachteten die Affektaktivierung und das Annehmen vergangener Erfahrungen als wirksam. Zehn Personen erwähnten dabei den Prozess in der Tiefenstruktur, in dem die verschiedenen Gefühlsschichten bis zum tiefsten wahrnehmbaren Gefühl erkundet wurden. Diese Selbstwahrnehmung habe ihnen geholfen, die eigene Wahrheit zu erkennen, zu akzeptieren und dahinterzustehen. Acht der Befragten nannten die Erfahrung in der Time Line als hilfreich, indem auf einer Zeitlinie rückwärts bis zum Ursprung des Problems gegangen wird. Dabei helfe die Wahrnehmung auf der Körperebene, innere Bilder zu erinnern, und zu erkennen, wo es weh tue, damit das wirkliche Problem erkannt und entwurzelt werden kann.

„Also was bei mir sehr starke Wirkung gezeigt hat oder was mich sehr stark beeinflusst hat, war dann eigentlich das Zurückgehen in meine Vergangenheit eigentlich zum Ursprung des Entstehens von denen, ja … in der Computersprache würde man dem Algorithmus sagen. Das Zurückgehen in seine eigene Vergangenheit und das Herausfinden, woher diese Standardverhalten ursprünglich eigentlich herkommen. Das hat bei mir extrem viel bewirkt" (IP M, Z. 71-76).

„Ich glaube einfach, diese [Gefühle] wirklich mal wahrnehmen und zu sagen: Hey, es ist gut so. Oder das auch wahrnehmen, zu akzeptieren, anzunehmen und mal sagen: Ja, es ist so. Und das wie schwarz auf weiss, ist zwar nicht schwarz auf weiss, aber einfach wie mal sich das vor Augen zu halten und zu sagen: Ja, es ist so und da kannst du dazu stehen" (IP E, Z. 80-83)

Drei Untersuchungsteilnehmende nannten die Gefühlsaktivierung auf der Körperebene als wirksamen Teil der Coaching-Methode. Sie helfe, unbewusste Verhaltensmuster zu erkennen und aufzulösen. Ein Befragter gab an, dass es ihm gelang, im Prozess der Inneren-Kind-Arbeit destruktive Verhaltensmuster aufzulösen. Zwei Interviewpartnerinnen erleben den Ablöseprozess von Modellen (negativen Vorbildern) als entwicklungsförderlich.

„Also bei mir war es sicher das Modell, das mir sicher mal sozusagen den Weg geöffnet hat, dass man überhaupt an das Ziel herankommt …" (IP I, Z. 46-48).

Evaluation der Wertvermehrung im Verlauf

Die Evaluation der Wertvermehrung im Verlauf wurde von zwei Personen angesprochen. Dabei erwähnte eine Person im Anschluss an das Interview, dass ihr die *Fragen des Coachs* sowie die *Wertskalierung* als wichtig erscheinen (vgl. Postskriptum IP L).

„Von Sitzung zu Sitzung hast du ja sagen müssen: Wo stehe ich bei diesem Wert heute [auf einer Skala von –10 bis +10]? Ich sage jetzt, angefangen bei –5 hin zu +7 oder was auch immer. Das ist das Feedback, das ich vorhin gesagt habe, wo dann auch der Coach nachher klar wissen wollte, erstens: ‚Wo stehst du heute?' Und zweitens: ‚Gib mir Beweise dafür.'" (IP H, Z. 151-155).

Individuelle Analyse und Anpassung

Der Wirkfaktor der individuellen Analyse und Anpassung wurde von vier Befragten erwähnt. So gaben zwei Personen an, dass sie Prozesse, die nicht funktionierten, in einer späteren Sitzung wiederholen konnten. Eine Untersuchungsteilnehmende war froh, dass eine Sitzung auch mal früher beendet werden konnte. Und eine Interviewpartnerin gab an, dass es wichtig sei, einen Prozess auch mal unterbrechen zu können, wenn es zu viel wird, da sonst die Gefahr bestehe, sich nicht mehr richtig darauf einlassen zu können:

„(...) dass man auch abbrechen kann, wenn es zu viel wird, also wenn da „too much-Gefühle" aufkommen, dass man wirklich mal sagt: "Da machen wir jetzt mal eine Pause oder da machen wir jetzt beim

nächsten Mal weiter." Ich denke, sonst besteht die Gefahr, dass man sich einfach nicht mehr so einlassen kann oder irgendwie völlig blockiert" (IP B, Z. 124-127).

6.2.2 Weitere Wirkfaktoren

Zusätzlich zu den anhand des Modells von Greif (2008) ermittelten neun methodischen Wirkfaktoren, konnten den Ergebnissen der Interviews fünf weitere Wirkfaktoren entnommen werden: Das Abschalten vom Alltag, die Methodenvielfalt, die Selbstreflexion nach dem abgeschlossenen Coaching, das Vertrauen und Loslassen sowie die Veränderung im emotionalen Erfahrungsgedächtnis.

Abschalten vom Alltag

Zwei Befragte nannten den Aspekt des Abschaltens aus dem Alltag als wirkungsvoll:

„Ok. Ich versuche das mal zu erläutern. Also was gewirkt hat, war einerseits das Umfeld, das heisst, quasi isoliert an einem Ort mal im Rahmen von einem Modell über gewisse Themen zu sprechen. Das heisst, auch etwas fernzuhalten von dem Alltag bei dem [einen] ja auch viele Nebenströme quasi beeinflussen könnten, [mehr] als man so denkt" (IP L, Z. 45-48).

Methodenvielfalt

Die Methodenvielfalt wurde von drei Untersuchungsteilnehmenden als wirksam genannt, da alle Schritte für die Gesamtwirkung nötig seien:

„Also ich denke, dass es zu dem [Erfüllung des Wertes] gekommen ist, ist das Gesamtpaket, denke ich mir, wo das ausmacht" (IP B, Z. 61-62).

Selbstreflexion nach abgeschlossenem Coaching

Zwei Interviewpartnerinnen betrachteten die Selbstreflexion nach dem abgeschlossenen Coaching als wichtig bei der Umsetzung der Wirkung:

„Mehr hinzuhören einfach auch im Alltag. Vielleicht ist man sonst mehr so darüber gegangen oder gerade, wenn es um Entscheidungen gegangen ist, wirklich sich diese Zeit auch im Alltag schnell herauszunehmen. Es braucht ja nicht viel Zeit, aber einfach schnell kurz einen Moment einen Stopp zu machen und das auch im Alltag versuchen zu spüren und dann in diesem Sinne umzusetzen" (IP E, Z. 91-95).

Vertrauen und Loslassen

Zwei der Befragten nannten den Prozess in der spirituellen Dimension als wirksam. Dabei gab eine Person an, dass sie das Bewusstmachen des Selbstbildes sowie die Verbindung zu etwas Höherem als glaubensstärkend und wirksam wahrgenommen habe. Die zweite Person gab an,

dass sie sich bei der Trance-Induktion in der spirituellen Dimension so entspannen konnte, dass sie sich an den Prozess nicht mehr wirklich erinnern könne:

„Ja, und ich weiss nur noch … ich bin in diesem Stuhl gehockt beziehungsweise schief darin gehängt und habe das Gefühl gehabt, dass ich jetzt dann von diesem Stuhl falle und ich kann mich an null und gar nichts mehr erinnern. (lacht) Also Trance vom Feinsten. (…) Also tiefe Trance und ich würde sagen die fünfte Dimension: Prozessamnesie" (IP H, Z. 132-135).

Veränderung im emotionalen Erfahrungsgedächtnis

Sechs der Befragten gaben an, dass die Veränderung wie von alleine passiert sei. Möglicherweise habe sich durch das Wahrnehmen der Gefühle im Unterbewusstsein etwas verändert. Eine Person sagte dazu, dass Probleme, die sich im Unterbewussten befinden, auch nur dort gelöst werden können. Eine weitere Aussage war, dass sich durch das Bewusstwerden der alten Verhaltensmuster automatisch das Verhalten verändere. Die Methode gehe nicht nur in die mentale Tiefe, sondern tiefer als bewusst wahrnehmbar:

„Ja, im Sinne … oder was ich einfach mitteilen möchte, ist, es ist schwierig zu erklären, wie das wirkt. [Coach H] konnte mich aber sehr gut darauf vorbereiten. Das ist auch sinnvoll für mich, weil es extrem in diese Tiefe hinein geht. In die Tiefe des Unterbewusstseins und nicht einfach in die mentale Tiefe, sondern einfach noch tiefer als man real wahrnimmt und man muss sich darauf einlassen können" (IP K, Z. 106-110).

6.2.3 Wirkungsvollste Faktoren

Die Abschlussfrage der Interviews bildete der folgende Satzanfang: „Der wirkungsvollste Faktor im St. Galler Coaching Modell ist aus meiner Sicht …" (vgl. Anhang K). Dieser wurde von den zwölf Teilnehmenden wie folgt vervollständigt:
Vier Untersuchungsteilnehmende nannten den Wirkfaktor Affektaktivierung und -kalibrierung als wichtigsten Erfolgsfaktor im St. Galler Coaching Modell:

„ …die Gefühlserfahrung, die wir in der Tiefenstruktur und auch auf der Time Line gemacht haben" (IP B, Z. 152-153).

„ …das Spüren des Unterbewusstseins" (IP C, Z. 136).

„ …dass unbewusste Anteile ins Bewusstsein geholt werden" (IP H, Z. 162).

„ …das Bewusstwerden vom Ursprung des Problems und das Vertrauen darauf, dass dieses Problem gelöst werden kann" (IP I, Z. 142).

Drei der Befragten nannten den Wirkfaktor wertorientierte Problemreflexion:

„ …die Auseinandersetzung mit sich selbst und mit dem Unterbewusstsein in Kontakt zu treten“ (IP A, Z. 92-93).

„ …dass man die unbewusste Attitüde und die unbewusste Komponente anschaut“ (IP D, Z. 148).

„ …die Selbstwahrnehmung und die Reflexion“ (IP F, Z. 72).

Je eine Person nannte die Wirkfaktoren Wertschätzung und emotionale Unterstützung, Ressourcenaktivierung sowie Selbstreflexion nach abgeschlossenem Coaching:

„ …die Beziehung zum Coach“ (IP L, Z. 145).

„ …zu fühlen, wie man im Samenkornprozess innerlich wächst“ (IP G, Z. 142).

„ …die Wahrnehmung umzusetzen im Alltag“ (IP E, Z. 125).

Schliesslich nannten zwei Personen eine Voraussetzung der Klientel als wichtigster Wirkfaktor:

„ …sich selbst darauf einlassen zu können“ (IP K, Z. 121).

„ …der persönliche Beitrag des Klienten“ (IP M, Z. 196).

6.2.4 Voraussetzungen der Coachs und Klientel

In der vorliegenden Untersuchung werden die methodischen Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells aus der Sicht der Klientel eruiert. Auf die Voraussetzungen von Coach und Klientel für ein wirksames Coaching wird daher nur am Rande eingegangen. Diesbezügliche Aussagen in den Interviews wurden daher nicht nach der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) ausgewertet, jedoch erfragt und codiert (vgl. Anhang J). Dabei haben acht der zwölf der Befragten angegeben, dass es sehr wichtig sei, sich auf den Prozess einzulassen, damit das Coaching auch zum Erfolg führt:

„Diese Art des Coachings beruht sehr stark auf Eigeninitiative und man muss gewillt sein, sich voll und ganz in den Prozess einzubringen. Also jemand, der sich dem gegenüber verschliesst, der kann sich das auch schenken. Das ist sicher etwas, was man auch ganz klar kommunizieren muss. Ich finde, das ist sehr, sehr wichtig“ (IP M, Z. 153-157).

Zwei der Befragten erwähnten ausserdem die Räumlichkeiten als wichtige Rahmenbedingung, welche in deren Coaching nicht sehr vorteilhaft gewesen seien:

„Was ich etwas schade fand oder was ich wichtig finde, ist für so etwas, wenn man durch Räume geht und wenn man die Augen zumacht und wenn man sich konzentrieren muss… oder eigentlich … man soll sich ja nicht konzentrieren, so ist das ja eben. Man soll sich ja eigentlich dann einfach darauf einlassen. Wenn man sich dann in einem Raum befindet, der relativ eng ist, der relativ klein ist, wo es relativ wenig

Platz gibt, um das umzusetzen, wo vielleicht auch noch ein Teppich und ein Parkett, also unterschiedliche Bodenbeläge sind. Das heisst, dass man sich auch komplett anders fühlt, wenn man dann darauf steht oder die Gefahr läuft, über die Kante zu stolpern. Das ist einfach so, das Umfeld muss aus meiner Sicht passen. Das war bei uns leider ein bisschen nachteilig. Es muss jetzt keine Lagerhalle sein, aber ein Raum, in dem man sich frei bewegen kann und vielleicht auch mehrere Möglichkeiten hat, durch den Raum zu gehen. Also nicht nur von vorne nach hinten, sondern vielleicht auch irgendwie schräg oder seitwärts Platz ist. Da ist man entspannter" (IP L, Z. 114-125).

6.2.5 Wirkungen des Coachings

Aussagen der Befragten zu den Wirkungen des Coachings wurden zwar codiert, aber nicht mittels Inhaltsanalyse ausgewertet, da diese nicht Teil der vorliegenden Untersuchung sind. Die wichtigsten Aussagen der Befragten in Bezug auf spezifische und allgemein anwendbare Wirkungen werden daher im Folgenden nur kurz erwähnt.

Spezifische Wirkungen

Sieben der zwölf Befragten gaben an, einen Anstieg wahrgenommener Selbstkompetenz und Selbstwirksamkeit erfahren zu haben. Sie seien selbstsicherer geworden und hätten mehr Selbstvertrauen. Vier Personen erwähnten eine Zunahme spezifischer wertorientierter Problem- und Selbstreflexion, zwei Befragte erreichten eine verbesserte Interaktion mit anderen Personen, zwei Befragte gaben an, sich selbst besser wahrzunehmen, und eine Person erwähnte, durch das Coaching offener für neue Erfahrungen geworden zu sein.

"Also, ganz generell gesagt, für mich gibt es Sachen, die kann ich nicht mehr ... Also es hat wirklich zu einer Persönlichkeitsveränderung geführt, also wenn gewisse Schemata, die man ja mit sich trägt, gemäss seiner eigenen Landkarte, wenn die in meinem Umfeld stattfindet oder wenn dieses Schema auftritt, kann das unbewusste Handeln wie nicht mehr richtig stattfinden" (IP M, Z. 39-43).

Allgemein anwendbare Wirkungen

In Bezug auf allgemein anwendbare Wirkungen nannten vier der befragten Personen das Erreichen des vereinbarten Ziels, drei Personen erwähnten eine Wertvermehrung, zwei Personen erreichten eine Verbesserung ihres Affektverhaltens, indem sie ausgeglichener und ruhiger geworden seien, eine Person nannte die Selbstentwicklung und eine weitere Person erfuhr eine Stärkung ihres Glaubens.

"Es ist ja in diesem Coaching darum gegangen, einen Wert zu definieren bezogen auf mein Coaching Thema und es ist so um eine Art inneren Frieden gegangen, das weiss ich noch, und der hat sich auch in andere Lebensbereiche ausgewirkt. (...) Also wo ich das Gefühl habe, ich sei mit vielem viel mehr in Frieden, wo ich vorher kampfgeistmässig unterwegs gewesen bin" (IP H, Z. 142-146).

6.2.6 Weiterempfehlung des Coachings

Elf von zwölf Teilnehmenden würden das Coaching weiterempfehlen. Drei Befragte führten an, dass die Voraussetzung der Klientel, sich auf das Coaching einzulassen, eine wichtige Bedingung sei:

„Das würde ich auf jeden Fall. Aber ich denke wirklich, das müssen Personen sein, die sich darauf einlassen können. Also ich bin schon ein brutaler Kopfmensch und ich denke, dass gewisse Kopfmenschen dann wahrscheinlich auch gar nicht den Schritt machen können, um zu sagen, sie würden es einfach einmal ausprobieren. Also ich denke, deswegen ist schon halt auch der Kunde wahrscheinlich der springende Punkt, ob es schlussendlich etwas nützt oder nicht" (IP C, Z. 119-124).

Ein Teilnehmender wünschte sich Informationen über die Wirkweise des Modells:

„Jein. (lacht) Also in meinem speziellen Fall ist es so, ich würde grundsätzlich Coaching empfehlen für junge Menschen, die immer wieder zum gleichen Punkt kommen, also nicht so richtig weiterkommen, um einen neuen Impuls zu bekommen. Aber was ich selber gemerkt habe, ist, also wissenschaftlich gesehen, muss das nicht immer bei allen so ankommen, wie es jetzt auch bei mir angekommen ist. Also ich hatte manchmal das Gefühl, dass die Dinge natürlich einfach aus dem (...) ja (...) sie sind nicht so fundiert gewesen. Und das ist natürlich Gift, wenn man sich damit auseinandersetzt, während man das Coaching macht. Aus meiner Sicht leidet dann unglaublich die Effektivität dieses Coachings. Deswegen würde ich jetzt nicht meinen Freunden davon erzählen, von denen ich weiss, dass sie Hardcore-Wissenschaftler sind, dann glaube ich, würde ich Ärger bekommen" (IP L, Z. 127-136).

7 Schlussbetrachtungen

In diesem Kapitel werden abschliessend die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung diskutiert und interpretiert, um die Forschungsfrage zu beantworten. Die Erkenntnisse werden in einem Fazit zusammengefasst und wichtige Hinweise für die Coaching-Praxis als Empfehlungen formuliert. Weiter werden die Limitationen der Ergebnisse und weiterführende Fragen aufgezeigt sowie die methodische Vorgehensweise reflektiert.

7.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, weshalb bzw. wodurch ein Coaching mit dem St. Galler Coaching Modell aus der Sicht der Klienten und Klientinnen wirkt, um damit einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung der Coaching-Methode zu leisten. Die Forschungsfrage lautete: Welches sind die wahrgenommenen methodischen Wirkfaktoren im Einzelcoaching mit dem 5-dimensionalen systemischen St. Galler Coaching Modell aus der Perspektive der Klientel? Diese Frage soll im Folgenden anhand der Ergebnisse aus den durchgeführten qualitativen Interviews beantwortet werden. Weiter werden die Ergebnisse mit den Erkenntnissen aus der Dokumentanalyse und Literaturrecherche verglichen, um Unterschiede und Ähnlichkeiten zu den Aussagen der Fachliteratur aufzuzeigen.

Anhand der Analyse des Seminarskripts von Fitz (2015) konnte festgestellt werden, dass sämtliche methodischen Wirkfaktoren eines Coachings nach Greif (2008) und Grawe et al. (1994) im 5-dimensionalen systemischen St. Galler Coaching Modell theoretisch vorhanden sind. Weiter zeigen die Ergebnisse der Interviews, dass alle theoretisch umgesetzten methodischen Wirkfaktoren auch von den Klienten und Klientinnen wahrgenommen werden. Diese Faktoren sind: Zielwertklärung, wertorientierte Selbstreflexion, wertorientierte Problemreflexion, Wertschätzung und emotionale Unterstützung, Ressourcenaktivierung, Umsetzungsunterstützung, Affektaktivierung und –kalibrierung, Evaluation der Wertvermehrung im Verlauf und individuelle Analyse und Anpassung. In den Interviews wurden ausserdem fünf weitere Wirkfaktoren genannt, welche in der Literatur nicht ermittelt wurden: Das Abschalten vom Alltag, die Methodenvielfalt, die Selbstreflexion nach dem abgeschlossenen Coaching, das Vertrauen und Loslassen sowie die Veränderung im emotionalen Erfahrungsgedächtnis. Die Ergebnisse zu den einzelnen Wirkfaktoren werden im Folgenden zusammengefasst und diskutiert.

Die *Zielwertklärung* nimmt im Coaching nach dem St. Galler Modell eine wichtige Rolle ein, da die Methode auf den Zielwert ausgerichtet ist und dieser den Coachingnehmenden in jedem

Prozessschritt vergegenwärtigt wird. Dieser Wirkfaktor wurde auch von sechs der zwölf befragten Klientinnen und Klienten wahrgenommen und insgesamt achtmal in den Interviews erwähnt. Auch der *wertorientierten Selbstreflexion* kommt in diesem Coaching eine grosse Bedeutung zu. Dieser Wirkfaktor konnte in der Analyse des Seminarskripts von Fitz (2015) dreizehnmal identifiziert werden und wurde von acht der zwölf interviewten Klientinnen und Klienten erwähnt. Dabei ist hervorzuheben, dass die Selbstreflexion gemäss Greif et al. (2012) als professionelle Qualifizierung angesehen werden kann. Die *wertorientierte Problemreflexion* scheint jedoch im St. Galler Coaching Modell einen noch gewichtigeren Platz einzunehmen, da sie von drei Befragten sogar als wichtigster Wirkfaktor wahrgenommen wurde und im Seminarskript von Fitz (2015) sechzehnmal identifiziert werden konnte. Die Problemreflexion hat dabei in dieser Methode einen starken Bezug zum Selbstkonzept und hilft dabei, die Hinderungsgründe für die Werterfüllung zu analysieren.

Der Wirkfaktor *Wertschätzung und emotionale Unterstützung* wurde lediglich von fünf der Befragten genannt, obwohl sie im Seminarskript von Fitz (2015) siebenmal identifiziert wurde. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Eröffnungsfrage der Interviews nach der Wirkung der Prozessschritte fragte, während dieser Wirkfaktor vielmehr den Rahmen des eigentlichen Prozesses beschreibt. Auch die *Ressourcenaktivierung* wurde im Vergleich zu anderen Wirkfaktoren von den Befragten weniger häufig genannt (sechs von zwölf Personen). Dies könnte damit zusammenhängen, dass es nach dem St. Galler Modell in erster Linie darum geht, sich tiefer liegender Ursachen bewusst werden und erst im Anschluss daran dadurch Ressourcen zu aktivieren. Stärker wahrgenommen wurde hingegen der Wirkfaktor der *Umsetzungsunterstützung,* welcher von sieben der zwölf Befragten genannt wurde und nach dem Seminarskript von Fitz (2015) grundsätzlich in jedem Prozessschritt enthalten ist.

Als wichtigster Wirkfaktor des St. Galler Modells konnte in den Interviews die *Affektaktivierung und –kalibrierung* identifiziert werden. Dieser wurde von allen zwölf Befragten genannt und von vier Personen sogar als wirkungsvollster Faktor bezeichnet. Die Affektkalibrierung in Form von angeleiteten Annahmeprozessen verhilft laut Greif et al. (2012) den Gecoachten zu einer besseren Selbstreflexion (vgl. Kap. 4.3.3 und 4.4). In der Studie von Schmidt und Thamm (2008, zit. nach Lindart, 2016, S. 67) konnte dieser Wirkfaktor nicht belegt werden, da möglicherweise die dort untersuchte Methode weniger Tiefe erreicht als die des St. Galler Coaching Modells. Die Affektaktivierung ist jedoch direkt vom Wirkfaktor Problemaktualisierung nach Grawe et al. (1994) abgeleitet, welcher als empirisch bestätigt gilt (Wechsler, 2011). Laut Grawe (1995) müssen Probleme real erlebt werden, um eine Veränderung herbeizuführen. Hier

zeigt sich der tiefenpsychologische Ansatz der St. Galler Methode. So erwähnten auch die Befragten in den Interviews oft, dass sich das Coaching durch eine Tiefe ausgezeichnet habe, was für Coaching-Methoden gemäss Wechsler (2011) eher untypisch ist. Damit verbunden ist auch der in den Interviews zusätzlich bei sechs der zwölf Personen identifizierte Wirkfaktor *Veränderung im emotionalen Erfahrungsgedächtnis*. So kann laut Greif et al., (2012) bei psychoanalytischen Coaching-Konzepten von der Affektaktivierung und der Vergegenwärtigung schwieriger Erinnerungen eine heilende Wirkung ausgehen (vgl. Kap. 4.3.3). Während dieser der Methode zugrundeliegende Tiefgang gemäss allen Befragten eine wirkliche Veränderung ermöglicht, ist dabei jedoch zu beachten, dass mit einer tieferen Intervention auch unbeabsichtigte und unvorhergesehene Erlebnisse sowie möglicherweise pathologische Reaktionen ausgelöst werden können, weshalb die Coachs in der Lage sein müssen, mit solchen Situationen umgehen zu können.

Die *Evaluation der Wertvermehrung im Verlauf* wurde von allen Wirkfaktoren am wenigsten angesprochen und nur von zwei der zwölf Befragten genannt, obwohl gemäss Fitz (2015) der Wert vor jeder Sitzung mittels einer Skalierungstechnik erfragt wird. Den beiden Befragten schien dieser Wirkfaktor jedoch sehr wichtig. Die wenigen Nennungen könnten mit der Kürze der Interviews zusammenhängen, so wurde dieser Aspekt durch eine Person auch erst im Anschluss an das Interview genannt. Auch die *individuelle Analyse und Anpassung* wurde nur von vier der zwölf befragten Personen erwähnt. Dennoch scheint dieser Wirkfaktor im St. Galler Modell eine grosse Bedeutung zu haben, da viele Aussagen darauf hinwiesen, dass das Coaching sehr tief geht und die Coachs daher sensibel und wachsam sein müssen, um zu merken, wenn es den Coachingnehmenden zu viel wird.

7.2 Fazit

Mittels einer Dokumentanalyse des Seminarskripts von Fitz (2015) wurde festgestellt, dass im Einzelcoaching mit dem 5-dimensionalen systemischen St. Galler Coaching Modell sämtliche methodischen Wirkfaktoren von Greif (2008) und Grawe (1994) theoretisch umgesetzt werden. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass dies auch in der Praxis von der Wahrnehmung der Klientel bestätigt wird. Als zentrale Wirkfaktoren der Methode können dabei die wertorientierte Selbst- und Problemreflexion sowie insbesondere die Affektaktivierung und –kalibrierung identifiziert werden.

7.3 Handlungsempfehlungen

In der vorliegenden Untersuchung konnte festgestellt werden, dass ein Coaching nach dem St. Galler Modell bei der Klientel aufgrund des tiefenpsychologischen Ansatzes eine ausgeprägte Tiefe erreicht. Dies weist auf die Notwendigkeit, die Coachs auf Interventionen mit psychotherapeutischen Techniken vorzubereiten. Zu diesem Zweck könnte in der Ausbildung ein entsprechendes Modul angeboten werden. Weiter könnte den Coachs in Supervisionsterminen angeboten werden, sich über mögliche Unsicherheiten auszutauschen, um entsprechende Lösungsstrategien zu entwickeln.

Ausserdem kam in den Interviews zum Ausdruck, dass die Atmosphäre und Räumlichkeiten eine wichtige Rahmenbedingung eines Coachings nach dem St. Galler Modell darstellen, da dieses sehr viel mit Wahrnehmung zu tun hat, wobei sich die Klienten und Klientinnen wohlfühlen und ganz auf die Methode einlassen müssen. Daher wird den Coachs empfohlen, diesem Aspekt bei der Wahl und Gestaltung des Coaching-Umfelds besondere Beachtung zu schenken.

7.4 Limitationen und Ausblick

Die vorliegende qualitative Untersuchung wurde mit einer Stichprobengrösse von zwölf Personen durchgeführt. Da dies eine eher kleine Stichprobe ist, empfiehlt es sich, weiterführende Forschungsuntersuchungen zu den Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells mit einer grösseren Stichprobe durchzuführen, um die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung zu vertiefen. Weiter wäre es interessant, die Ergebnisse mittels einer quantitativen Befragung einer repräsentativen Zufallsstichprobe zu überprüfen. Dazu könnte beispielsweise eine schriftliche Umfrage mittels eines Fragebogens durchgeführt werden, wobei die Ausprägungen der einzelnen Wirkfaktoren gemessen wird, um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, welche verallgemeinert werden können.

7.5 Reflexion

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, welche Wirkfaktoren im Einzelcoaching nach dem 5-dimensionalen systemischen St. Galler Coaching Modell von der Klientel wahrgenommen werden. Dafür wurden problemzentrierte Interviews mit Klienten und Klientinnen durchgeführt. Diese Methodenwahl hat sich als zielführend erwiesen, wenn auch der narrative Teil der Interviews eine Herausforderung darstellte. So erforderte die Folgekommunikation nach der Eröffnungsfrage durch den nicht standardisierten Ablauf eine hohe Konzentration der Autorin. Auch die Datenauswertung gestaltete sich schwieriger als angenommen. Die Reduktion

der thematisch komplexen Aussagen auf die einzelnen Kategorien erforderte sehr viel Zeit und Konzentration. Als sehr hilfreich zeigte sich jedoch die ausführliche und sehr genaue Beschreibung der Coaching-Methode im Seminarskript von Fitz (2015), welche die Autorin darin unterstützte, die Struktur der fünf Dimensionen zu analysieren und zu verstehen.

Abschliessend stellt die Autorin fest, dass das Ziel dieser Studie erreicht werden konnte. Die Fragestellung konnte anhand der durchgeführten qualitativen Interviews umfassend beantwortet werden. So konnte festgestellt werden, dass die von Greif (2008) und Grawe (1994) beschriebenen methodischen Wirkfaktoren von den befragten Klientinnen und Klienten eines Coachings nach dem St. Galler Modell wahrgenommen werden. Allerdings handelt es sich dabei um eine kleine Stichprobe und eine qualitative Vorgehensweise, weshalb die Ergebnisse weiter untersucht werden müssen, um vergleichbare und quantifizierbare Ergebnisse zu erhalten.

8 Literaturverzeichnis

Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Freiburg: Albert-Ludwigs-Universität.

Brauer, Y. (2006). *Coaching. Eine empirische Untersuchung zu Zielsetzung, Interventionen und Coachingerfolg bei Einzelcoaching.* Diplomarbeit. Mannheim: Universität Mannheim.

DBVC (Hrsg.). (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: DBVC.

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollst. überarb., aktual. und erw. Aufl.). Berlin: Springer.

Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Aufl.). Marburg: Dresing.

Duden. (2017a). Begriffsdefinition von Coach. Zugriff am 25.04.2017. Verfügbar unter http://www.duden.de/rechtschreibung/Coach_Sportlehrer_Trainer

Duden. (2017b). Begriffsdefinition von Klientel. Zugriff am 25.04.2017. Verfügbar unter http://www.duden.de/rechtschreibung/Klientel

Duden. (2017c). Begriffsdefinition von Klient. Zugriff am 25.04.2017. Verfügbar unter http://www.duden.de/rechtschreibung/Klient

Erickson, M. H. (1995). *Vom Wesen der Hypnose* (Bd. 1). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Fitz, R. E. (2011). *Grundlagen des St.Galler Coaching Modells (SCM).* Rebstein: Coach Trainer Akademie Schweiz GmbH. Zugriff am 06.11.2016.Verfügbar unter http://www.st-galler-coaching-modell.ch/St-Galler-Coaching-Modell-Grundlagen/

Fitz, R. E. (2014). *Die CoachTrainerAkademieSchweiz – CTAS.* Zugriff am 28.12.2016. Verfügbar unter http://www.coachakademie.ch/coaching_systemisches_aufstellen_training_leadership/akademie/index.php

Fitz, R. E. (2015). *Diplom systemischer SCM Coach & BeraterIn. Das St. Galler Coaching Modell (SCM).* Seminarskript. Rebstein: Coach Trainer Akademie Schweiz GmbH.

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (vollst. überarb. und erw. Neuausg. Okt. 2007, 7. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Frankl, V. E. (2012). *Der Wille zum Sinn* (6. Aufl.). Bern: Huber.

Foerster, H. von & Glasersfeld, E. von (2004). *Wie wir uns erfinden. Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Gassmann, D. & Grawe, K. (2006). General change mechanisms. The relation between problem activation and resource activation in successful and unsuccessful therapeutic interactions. *Clinical Psychology & Psychotherapy, 13*(1), 1–11.

Grant, A. M. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.). *Evidence based coaching handbook. Putting best practices to work for your clients* (S. 153–192). New York: John Wiley & Sons.

Grawe, K. (1995). Grundriss einer allgemeinen Psychotherapie. *Psychotherapeut*, *40*(3), 130–145.

Grawe, K. (1997). Research-informed psychotherapy, *Psychotherapy Research, 7*(1), 1–19.

Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.

Grawe, K. (2005). (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden. *Psychotherapeutenjournal*, *1*, 4–11.

Grawe, K. Donati, R. & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.

Greif, S. (2009). Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In B. Birgmeier (Hrsg.). *Coachingwissen* (2., aktual. und erw. Aufl., S. 131–146). Wiesbaden: VS.

Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19*(4), 375–390.

Jung, C. G. (2000). *Archetyp und Unbewusstes* (Lizenzausg.). Augsburg: Bechtermünz.

Kilburg, R. R. (2001). Facilating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal. Practice and Research, 53*(4), 251–267.

Krebs, K. (2007). *Erfolg beim Coaching. Pilotuntersuchung zur Erprobung eines neuen Instruments zur summativen Evaluation von Coaching.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Osnabrück: Universität Osnabrück.

Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2., durchges. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

Lindart, M. (2016). *Was Coaching wirksam macht. Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus* (Research). Wiesbaden: Springer.

Mäthner, E., Jansen, A. & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.). *Handbuch Coaching* (3., überarb. und erw. Aufl., S. 55–75) . Göttingen: Hogrefe.

Mittag, W. & Hager, W. (2000). Ein Rahmenkonzept zur Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen. In W. Hager, J. L. Patry & H. Brezing (Hrsg.). *Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen. Standards und Kriterien. Ein Handbuch*. Bern: Huber.

Ohnesorge, D. & Fitz, R. E. (2014). *Wertorientierung und Sinnentfaltung im Coaching*. Wiesbaden: Springer.

Orlinsky, D. E., Grawe, K., & Parks, B. K. (1994). Process and outcome in psychotherapy. Noch einmal. In A. Bergin, & J. S. Garfield (Eds.), *Handbook of psychotherapy and behaviour change* (4th edition, pp. 270-378). New York: Wiley.

Orlinsky, D. E., Roennestadt, M. H. & Willutzki, U. (2004). Fifty Years of Psychotherapy Process-Outcome Research. Continuity and Change. In M. J. Lambert (Ed.). *Bergin an Garfield's Handbook of Psychotherapy and Behavior Change* (pp. 307–390). New York: Wiley.

Rauen, C. (2014). *Coaching* (3., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Reck-Hog, U. (2011). *Wirksamkeitsstudie. Evaluation des Ausbildungslehrganges zum Coach und Berater nach dem St. Galler Coaching-Modell.* Freiburg im Breisgau: Institut für Sozialforschung und Organisationsberatung. Zugriff am 01.11.2016. Verfügbar unter http://www.coachakademie.ch/studie

Rogers, C. R. (1972). *Die nicht-direktive Beratung.* München: Kindler.

Runde, B., Bastians, F. & Weiss, U. (2005). Coaching und Supervisionsmassnahmen des Sozialwissenschaftlichen Dienstes bei der Polizei NRW – erste Evaluationsergebnisse. *Polizei & Wissenschaft, 3,* 40–53.

Schmidt, F. & Thamm, A. (2008). *Wirkungen und Wirkfaktoren im Coaching. Verringerung von Prokrastination und Optimierung des Lernverhaltens.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Osnabrück: Universität Osnabrück.

Schunigl, D. (2014). *Erstellung einer wissenschaftlichen Studie zur Wirksamkeit des St. Galler Coachingmodells.* Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Neu-Ulm: HNU Hochschule Neu-Ulm. Zugriff am 01.11.2016. Verfügbar unter http://www.coachakademie.ch/studie

Scott, J. (1990). *A matter of record. Documentary sources in social research*. Cambridge: Polity Press.

Wechsler, T. (2011). *Wirkfaktoren in Coachingtools unter der Lupe. Entwicklung und Anwendung eines Bewertungssystems*. Diplomarbeit. Hamburg: Diplomica.

Wechsler, T. (2012). Sind Coaching-Tools eine Hilfe zur Durchführung wirksamer Coachings? *Coaching Magazin. Praxis erleben, Wissen erweitern*, *1*, 32–37.

Willms, J.-F. (2004). *Coaching zur Umsetzung persönlicher Ziele. Entwicklung, Durchführung und Evaluation.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Osnabrück: Universität Osnabrück.

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

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research 1*(1). Zugriff am 10.02.2017. Verfügbar unter http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228

9 Abbildungsverzeichnis

Titelbild: 5-dimensionales systemisches St. Galler Coaching Modell (Fitz, 2011)

Abbildung 1: Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching (Greif, 2008, S. 277) 12

Abbildung 2: Forschungsdesign (eigene Darstellung) 24

Abbildung 3: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (eigene Darstellung; in Anlehnung an Kuckartz, 2014) 28

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Theoretische Herleitung der Wirkfaktoren für das St. Galler Coaching Modell (eigene Darstellung) 23

11 Anhang

Anhang A: Beispiele für Werte 52

Anhang B: Strukturdimensionen und Prozessschritte des St. Galler Coaching Modells 53

Anhang C: Dokumentanalyse 62

Anhang D: Voraussetzungen (Coachs/Klientel) und Studien im Kontext Greifs (2008) Wirkmodell 68

Anhang E: Wirkfaktoren und Studien im Kontext von Greifs (2008) Wirkmodell 69

Anhang F: Interviewleitfaden 70

Anhang G: Kurzfragebogen 72

Anhang H: Postskriptum 73

Anhang I: Transkriptionsregeln 74

Anhang J: Codier-Leitfaden 75

Anhang K: Tabellarische Darstellung der qualitativen Ergebnisse der Interviews 77

Anhang A: Beispiele für Werte

Kontext: Beruf	**Kontext: Persönlichkeit**
Anerkennung, Wertschätzung, Führungskraft, Entscheidungsfähigkeit, Resilienz, Gelassenheit, Geduld, Kreativität, Achtsamkeit, Aufgeschlossenheit, Antrieb, Beharrlichkeit, Dankbarkeit, Karriere, Erfolg, Ehrgeiz, Energie, Exzellenz, finanzielle Unabhängigkeit, Gründlichkeit, Humor, Intuition, Können, Leistung, Macht, Optimismus, Perfektion, Respekt, Spass, Überzeugungskraft, Verständnis, Wissen, etc.	Selbstwert, Selbstbewusstsein, Gesundheit, Ruhe, Harmonie, Aktivität, Antrieb, Freiheit, Demut, Disziplin, Einsicht, Ekstase, Erholung, Fitness, Freude, Frieden, Frohsinn, Optimismus, Genügsamkeit, Glaube, Genuss, Heiterkeit, Herzlichkeit, Integrität, Klarheit, Liebe, Mut, Neugier, Respekt, Ruhm, Sexualität, Spiritualität, Überfluss, Verbindung, Vertrauen, Wohlstand, Zuneigung, etc.

Quelle: Beispiele für Werte (eigene Darstellung; in Anlehnung an Fitz, 2015)

Literatur:

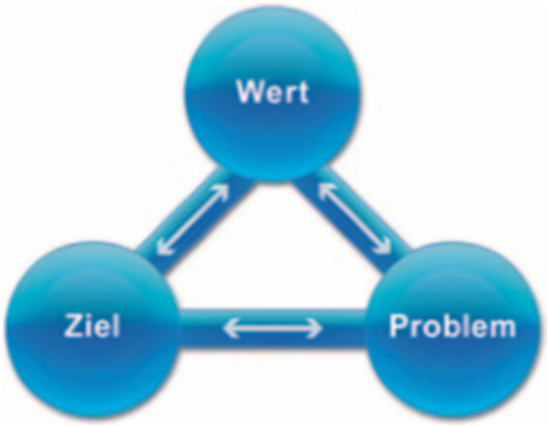
Fitz, R. E. (2015). *Diplom systemischer SCM Coach & BeraterIn. Das St. Galler Coaching Modell (SCM).* Seminarskript. Rebstein: Coach Trainer Akademie Schweiz GmbH.

Anhang B: Strukturdimensionen und Prozessschritte des St. Galler Coaching Modells

Die fünf Dimensionen werden während des Coachings der Reihe nach durchschritten. Dies erfolgt im Anschluss an das Vorgespräch in Form des kontemplativen Gehens. Dabei gehen Coach und Klientel angeleitet durch den Coach wahrnehmend durch den Raum, um durch die Verbindung zu sich selbst eine erhöhte Selbstwahrnehmung während der Coach zusätzlich eine qualifizierte Wahrnehmung der anderen Person erlangt (Fitz, 2015). Die fünf Dimensionen werden im Folgenden zusammenfassend beschrieben.

Dimension des Wertes im Kontext und Zielraum (1. Dimension)

In der ersten Dimension wird geklärt, worauf die gecoachte Person ausgerichtet ist und was sie wesentlich steuert. Der dabei ermittelte Wert ist der eigentliche Auftrag des Coachings, da der Sinn einer Veränderung laut Fitz (2015) aus einer nachhaltigen Wertvermehrung resultiert. „Die vom Klienten subjektiv erfahrene Wertvermehrung ist die Rückmeldung über Erfolg oder Nichterfolg der Arbeit“ (Fitz, 2015, S. 27). Der Wert ist daher der erste Eckpunkt im kybernetischen Dreieck aus Wert, Ziel und Problem, welches in nachfolgender Abbildung dargestellt wird und im St. Galler Coaching Modell "die grundlegende Steuereinheit bildet, vergleichbar dem Lenkrad in einem Fahrzeug“ (Fitz, 2015, S. 27):



Quelle: Das kybernetische Dreieck im St. Galler Coaching Modell (Fitz, 2015, S. 27)

Der Wert wird durch eine kognitive Erkundung definiert und dessen Ist-Zustand bestimmt. Beispiele für entsprechende Werte finden sich in Anhang A. Damit sich dieser Wert entwickeln kann, wird anschliessend ein Zielraum geöffnet. Dabei wird ein Zielsatz formuliert, welcher als Funktion des Wertes der zweite Eckpunkt im kybernetischen Dreieck bildet und aufzeigt, was die gecoachte Person auf dem Weg zu ihrer Wertvermehrung können, lernen oder erkennen wird. Dieser Schritt beabsichtigt ein erstes Bewusstwerden resp. ein tieferes Erkennen des entsprechenden Themas (Ohnesorge & Fitz, 2014).

Prozessschritte

- *Wertentwicklung-Fragen:* „Wenn du dieses Thema auf einen Punkt bringst, welcher Begriff beschreibt dann am besten, was du willst oder brauchst? Was genau würde dich an diesem Punkt unterstützen? Was würde das Problem lösen?“
- *Frage zur Skalierung Ist-Zustand:* „Wenn du dich jetzt ganz in eine Erfahrung hineinversetzt, in der sich das Thema deutlich zeigt, wo auf einer Skala von −10 bis +10 befindet sich dein Wert momentan?“
- *Frage zur Skalierung Soll-Zustand:* „Wo magst du dich am Ende des Coachings erleben? Was peilst du an?“

Prozessschritte

- *Zielsatz-Fragen:* „Beschreibe in einem Satz mit maximal sechs Wörtern, wie oder wodurch sich der gewählte Wert vermehren kann oder könnte?“
- *Skala-Abfrage:* „Wie weit ist dein Ziel ‚Jetzt‘ bereits erreicht, auf einer Skala von 0 bis +10?“
- *Zielevidenzen-Fragen:* „Stell dir vor, du hast das beschriebene Ziel erreicht. Was genau siehst du dann? Was hörst du? Was nimmst du wahr?“
- *Meta-Ziel-Frage:* „Wenn du dir jetzt vorstellst, du hast dein Ziel ganz erreicht, was wird dir dadurch möglich? Was erfüllt sich damit noch?“
- *Frage zu den Nachteilen des Ziels:* „Welche Nachteile hat es, das Ziel zu erreichen? Wer könnte dagegen sein? Warum? Welchen Preis hat dieses Ziel? Mit was müsstest du dann aufhören?“
- *Frage zur Zielmetapher:* Stell dir vor, du hast dieses Ziel erreicht und aus diesem Gefühl, ohne nachzudenken, lass ‚Jetzt‘ ein Bild in und aus dir aufsteigen, eine Metapher, wer oder was oder wie du nun bist?“ Beispielsweise antwortet der Coachee: „Ich bin dann wie ein stark verwurzelter Baum.“

- *Frage zum Ziel-Modell:* „Wenn du jetzt für dich überprüfst, rein gefühlsmäßig, wer von deinen Eltern oder Vorfahren hat das gleiche oder ähnliche Ziel ganz deutlich gelebt, den Wert tief erfüllt?“
- *Anbindungsprozess* zum Zielmodell
- *Zielraumaufstellung:* Ist- und Lösungsentwurf

Quelle: Prozessschritte der *ersten* Dimension (Ohnesorge & Fitz, 2014)

Dimension des Problem und Entwicklungsraums (2. Dimension)

In der zweiten Dimension wird das Problem erspürt, angesehen und benannt, welches der Wertvermehrung im Weg steht. Dabei wird ein Problemsatz formuliert, welcher den dritten Eckpunkt im kybernetischen Dreieck bildet (Fitz, 2015). In den Prozessschritten der zweiten Dimension, wird eruiert, was die gecoachte Person bis anhin an ihrer Wertentwicklung gehindert hat. Dabei sollen auch schmerzhafte Erfahrungen konfrontiert und anerkannt werden (Ohnesorge & Fitz, 2014).

Prozessschritte

- *Problemsatz-Fragen:* „Nimm das Element ‚Wert' wahr. Was ist der Grund, warum sich dieser nicht entwickelt hat? Was hindert dich an deiner Wertentwicklung oder Zielerreichung?"
- *Skala-Abfrage:* „Wie stark empfindest du die Problembelastung? Skalierung von 0 bis −10
- *Problemevidenzen-Fragen:* „Stell dir vor, du hast das Problem ‚Jetzt', was genau siehst du dann? Was genau hörst du? Was nimmst du wahr?"
- *Metaproblem-Frage:* „Stell dir vor, dieses Problem bleibt und steigert sich im Laufe der Zeit. Es vergehen fünf Jahre. Zu was könnte dieses Problem dann führen?"
- *Vorteile des Problems-Fragen:* „Welche Vorteile könnte das Problem haben? Wer oder was profitiert von deinem Problem? Mit was müsstest du dann aufhören?"
- *Annahme der Vorteile*
- *Frage zur Problem-Metapher:* „Stell dir vor, du hast dieses Problem im Moment. Und du lässt dich von einem Bild finden, wie oder was du in diesem Zustand bist?" Beispielsweise antwortet der Coachee: „Ich bin dann wie eine verwelkte Blume."
- *Frage zum Problem-Modell:* Wenn du jetzt für dich überprüfst, rein gefühlsmäßig, wer von deinen Eltern oder anderen Vorfahren hat das gleiche Gefühl, den gleichen oder ähnlichen Zustand gelebt?"
- *Verbindung* zum Problemmodell *lösen*
- *Problemraumaufstellung:* Ist- und Lösungsansatz

Quelle: Prozessschritte der *zweiten* Dimension (Ohnesorge & Fitz, 2014)

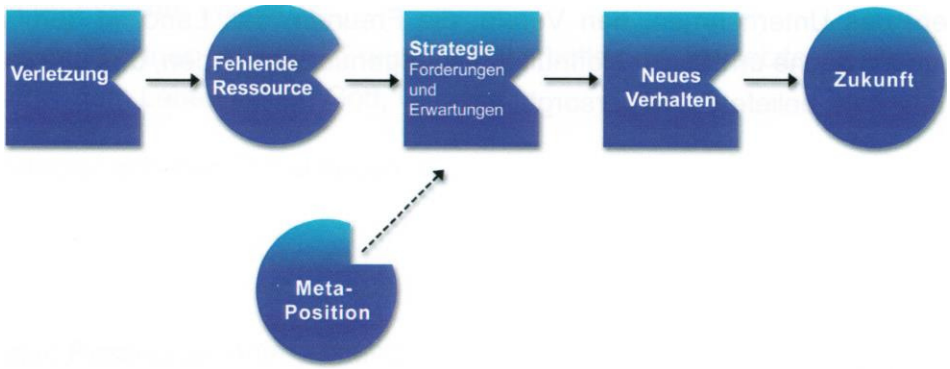
Erwartungen und Forderungen, als Projektion von nicht verarbeiteten Verletzungen, werden in sehr machtvoller Weise durch unser inneres Kind generiert. Die Hoffnung ist jene, dass unser Gegenüber (oder wir selbst) uns das gibt, was uns im Innersten fehlt. Durch diesen Prozess können wir Erwartungen und Forderungen gezielt suchen und in eine klare Formulierung (Bewusstheit) bringen.

Quelle: Arbeit mit frühen Persönlichkeiten (Fitz, 2015)

Wir sehen jetzt einen Mechanismus, ein Muster, wie wir uns Ressourcen „beschaffen", die das innere Kind braucht. Da wir dieses Muster vielleicht jahrzehntelang benutzt haben, erscheint es normal, fühlt sich berechtigt an.

Der erste und wesentlichste Schritt ist, uns dessen ganz bewusst zu werden. Auslöser, der das Muster weckt: Wir kommen einen Moment lang durch einen Auslöser mit unserer Verletzung in Kontakt, daraufhin beginnt die Strategie zu laufen. Wird uns die Ressource geliefert, sind wir bis zum nächsten Mal ruhig. Wird sie nicht geliefert, beginnen wir unseren „Kampf" um die Ressource, wir werden aggressiv oder depressiv, erhöhen den Druck oder ziehen uns zurück, werden (scheinbar) liebevoll und zugewandt, weise oder „blöd", was auch immer es braucht, um die Ressource zu bekommen.

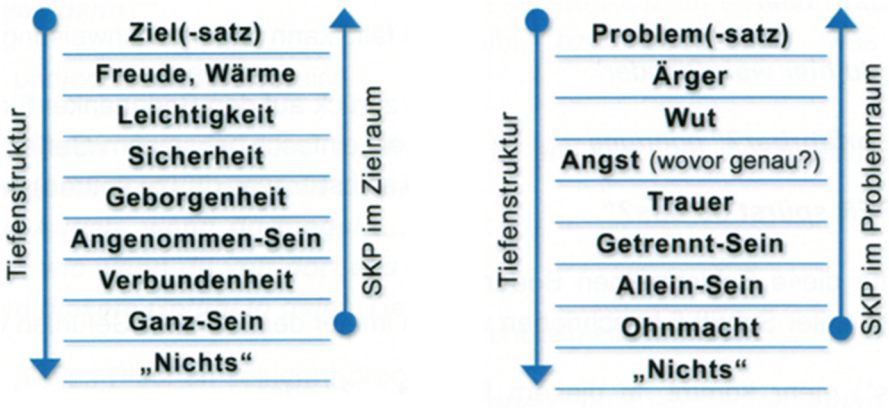
Das kann dazu führen, dass wir den Partner tauschen, das Team, in dem wir arbeiten, tauschen, das Unternehmen, den Verein, die Freunde, das Land, in dem wir leben, usw., auf der Suche und in der Hoffnung, ein Gegenüber zu finden, das uns **fortlaufend** und in **alle Zeit** „beliefert" und versorgt.



Quelle: Arbeit mit frühen Persönlichkeiten (Fitz, 2015)

Dimension der Tiefenstrukturen (3. Dimension)

In der dritten Dimension wird der Frage nachgegangen, wie eine entwicklungsorientierte Veränderung gelingen kann, indem die tiefer liegenden, unbewussten Dynamiken wahrnehmend ins Bewusstsein geholt werden (Ohnesorge & Fitz, 2014). Die gecoachte Person wird dabei Schritt für Schritt durch ihre Gefühlsschichten begleitet, bis hin zu dem am tiefsten liegenden Gefühl bezüglich des Ziel- oder Problemsatzes, wie folgende Abbildung beispielhaft darstellt:



Quelle: Beispiel der Tiefenstrukturprozesse (Pfeil nach unten) und der Samenkornprozesse (SKP; Pfeil nach oben) im Zielraum (links) und im Problemraum (rechts) (Fitz, 2015, S. 80, 88)

„Nichts“ bedeutet hier, dass zu diesem Zeitpunkt keine tiefere Bewusstwerdung mehr möglich ist (Fitz, 2015). Sobald die Person an diesem Punkt angekommen ist, wird sie gebeten, sich ihr Glaubenssystem bewusst zu machen (Ohnesorge & Fitz, 2014). Diesem Tiefenstrukturprozess folgt der Samenkornprozess, in welchem das tiefste Gefühl anerkannt, angenommen und sein gelassen wird. Dem Gefühl wird Raum gegeben, indem die Person Stufe für Stufe wieder zurückbegleitet und nondirektiv sowie nichtsuggestiv angeleitet wird, sich ein langsam wachsendes Samenkorn vorzustellen (Fitz, 2015). Dieses Wachstum „resultiert nicht aus Wissen und Können, sondern aus dem Sein. Dieses Sein wird sozusagen ‚geboren‘ und kommt aus der Tiefe des Menschen“ (Ohnesorge & Fitz, 2014, S. 13).

Prozessschritte

- Verbindung mit dem stärksten Gefühl einer konkreten Erfahrung aus der Vergangenheit aufnehmen
- Zugang zum Problemraum schaffen und mit dem Körper verankern. „Wo genau spürst du dieses Gefühl?"
- Den Coachee Schritt für Schritt in die darunter liegenden Gefühlsschichten rückwärts führen, so lange, bis das „Nichts" erscheint
- In diesem tiefsten Gefühl die Glaubenssätze erarbeiten (Ich bin…; die anderen sind,…und die Welt oder das Leben ist jetzt…)
- Integration der Kern-Ressource: Samenkornprozess
- Der Coach begleitet Schritt für Schritt den Coachee die Schichten entlang zurück zum Ziel- oder Problemelement. Er führt dabei non-direktiv und nicht-suggestiv. Das Samenkorn wird und kann sich so im Körper ausdehnen. Es wird dabei voll angenommen und kann seine Energie entfalten. Teil des Samenkorns ist eine neue Teilidentität, die von sich aus neue, unterstützende Glaubenssätze, Fähigkeiten und Verhalten schaffen wird
- Integration und Transfer in den Alltag

Quelle: Prozessschritte der *dritten* Dimension (Ohnesorge & Fitz, 2014)

Dimension der Zeitstrukturen (4. Dimension)

Die Prozesse der vierten Dimension arbeiten auf der Lebenslinie der gecoachten Person und zielen darauf ab, alles zu aktivieren, was innerhalb der Dimensionen des Ziel- und Problemraums zu finden ist, und Lösungen dafür zu finden. Die Frage lautet dabei gemäss Ohnesorge und Fitz (2014): „Welche prägenden Erfahrungen aus der Vergangenheit haben zum Ist-Zustand in der Gegenwart geführt, und wie kann eine plausible, erwünschte Zukunft determiniert werden?" (S. 10). Dabei richten sich der Problemraum auf die Vergangenheit und der Zielraum auf die Zukunft, wobei die erlebte Erfahrung als Quelle von Ressourcen für die Zielerreichung betrachtet wird. Dadurch kann sich laut Ohnesorge und Fitz (2014) „ein neues, unterstützendes Glaubenssystem etablieren, das im Jetzt und der Zukunft neue positive Verhalten und Fähigkeit generiert" (S. 10).

Prozessschritte

- Auslegen der Bodenanker „Jetzt", „Vergangenheit", „Zukunft" und Assoziation des Coachees mit dem Jetzt
- Verbindung mit dem Problemelement und dem damit verbundenen Problemgefühl aufnehmen
- Rückwärts in die Vergangenheit gehen und frühere Problemerfahrungen lokalisieren und schildern lassen. Den Erfahrungen so lange in die Tiefe folgen, bis sich nach der tiefsten oder frühesten Erfahrung, der Prägung, keine weiteren zeigen.
- Erarbeitung der Negatividentität, Annahmeprozess der inneren Wirklichkeit, Dissoziation der Erfahrung, Ressourcenarbeit in der Prägung, Erarbeitung Positividentität

- Die neue Identität im Jetzt anfügen und zukünftige Werterfüllung auslegen lassen
- Im Bodenanker „Wert" die zukünftige Identität erkennen lassen und diese im Jetzt mit der früheren Identität im Jetzt verschmelzen und integrieren
- Eine mögliche Zukunft erleben lassen

Die häufigsten Muster sind:

- Ich kann nicht…z. B. Ich kann nicht „nein" sagen
- Ich darf nicht…z. B. Ich darf keine Wünsche haben
- Ich muss/ müsste…z. B. Ich muss stark sein
- Ich soll/ sollte…z. B. Ich sollte klug sein

Prozessschritte

- Verbindung mit den Glaubenssätzen der Tiefenstruktur aufnehmen und einen wesentlichen Glaubenssatz wählen lassen
- Die Herkunft des Glaubenssatzes bewusst werden lassen. Wessen Stimme spricht diesen Glaubenssatz aus?

- Den Glaubenssatz in einen zukünftigen Problemkontext stellen und Wahlmöglichkeiten schaffen
- Die Nachteile der neuen Möglichkeit bewusst werden lassen und eine Entscheidung zwischen dem alten und neuen Muster herbeiführen
- Die Entscheidung in der Zukunft testen und integrieren

Quelle: Prozessschritte der *vierten* Dimension (Ohnesorge & Fitz, 2014)

Dimension der Spiritualität (5. Dimension)

Die fünfte Dimension widmet sich dem tiefsten Sinn des Lebens, dem „'Eins-Sein' mit seinem Kern, seinem Urgrund und seiner Seele" (Ohnesorge & Fitz, 2014, S. 7). In den Prozessen

dieser Dimension wird eine Gesamtintegration aller vorhergehenden Prozesse angestrebt. Dies geschieht mitunter durch die Wahrnehmung des Selbst und „das Annehmen von Verletzungen in der Tiefe der Persönlichkeit“ (Ohnesorge & Fitz, 2014, S. 8). Schliesslich wird im letzten Prozessschritt ein Transfer auf die Körperebene gemacht. Davon ausgehend, dass ein Körper seine ureigene Geschichte in seinen Zellen gespeichert hat, wird am Schluss des Coachings eine Gesamtübergabe an das Unbewusste der Gecoachten rituell begleitet (Ohnesorge & Fitz, 2014).

Prozessschritte

- Erste Erfahrungen mit sozialen, inneren Bildern erleben und diese zeichnen lassen
- Das soziale Panorama zugänglich machen: Das Prinzip von Verortung und Ausrichtung (in Anlehnung an Derks 2012, S. 45 ff.)
- Veränderung der subjektiven Beziehungserfahrung durch Veränderung der Verortung positiver und negativer Beziehungen
- Transtemporale und kontextuelle Selbstbildarbeit (ibid., S. 89 ff.)
- Anwendung der Selbstbildarbeit in Konfliktsituationen und in der Wertentwicklung

Prozessschritte

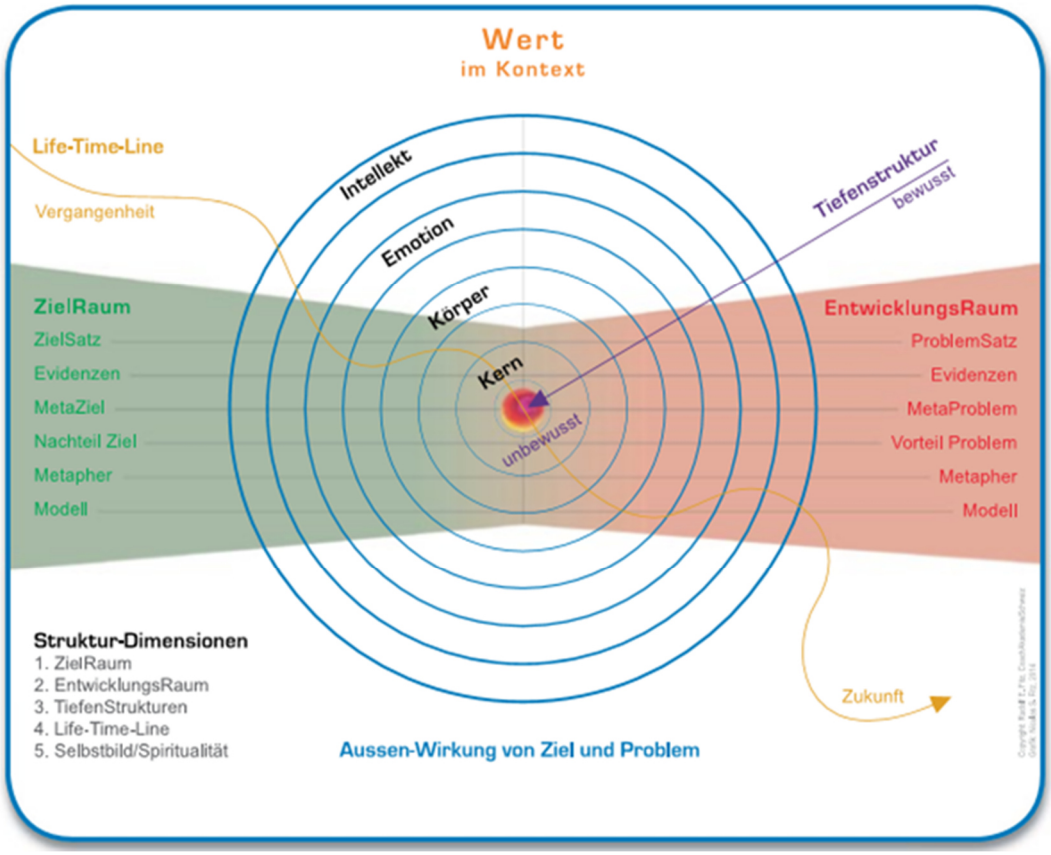
- Verbindung zum Coachee herstellen und erforschen, wovon dieser im Innersten berührt ist oder an was dieser glaubt, was sein „höheres Selbst“ ist, wie z. B. Quelle, Licht, Energie, Gott, Buddha, Allah, Universum, etc.)
- Coachee und Coach öffnen sich für ein transpersonale Erfahrung (leichte Trance anleiten)
- Das Höhere Selbst im Inneren auf 12 Uhr positionieren, diese Verbindung gestalten und das Fließen der Energie zwischen dem Höheren Selbst und dem Coachee ermöglichen
- Einen Kreislauf entstehen lassen und die Dimensionen Ziel- und Problemraum integrieren, die Verbundenheit spüren lassen

Prozessschritte

- Die Wertverletzung durch Positionierung auf 12 Uhr erkennen
- Den Maximalverlust einer gescheiterten Wertvermehrung identifizieren
- Aus dieser Verlusterfahrung die Angst identifizieren
- Den zugehörigen, alten, oft unbewussten Erfahrungen und Erinnerungen einen Platz geben und diese annehmen
- Den Weg zum Kern gehen und die belastenden Erfahrungen an das „Höhere Selbst“, wie z. B. Quelle, Gott, Universum, übergeben
- Den Weg zurückgehen und die Veränderungen wahrnehmen
- Der Wandlung Raum geben ohne Manipulation

Quelle: Prozessschritte der *fünften* Dimension (Ohnesorge & Fitz, 2014)

Die nachfolgende Abbildung gibt einen zusammenfassenden Überblick über die fünf Dimensionen des St. Galler Coaching Modells:



Quelle: Das 5-dimensionale systemische St. Galler Coaching Modell (Fitz, 2015, S. 139)

Anhang C: Dokumentanalyse

Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *ersten* Dimension

Prozessschritte	**Theoretische Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells**
Vorgespräch	
Bedanken für Vertrauen, Selbstvorstellung, Verschwiegenheitsvereinbarung, Neutralität, Rollenklärung, Methoden vorstellen, klären der Ziele und Erwartungen der Klient/innen	*Voraussetzungen der Coachs* Fachliche Glaubwürdigkeit Klärung der Ziele und Erwartungen *Voraussetzungen der Klient/innen* Veränderungsmotivation, Reflexivität
Kontemplatives Gehen	
Wertschätzung als grundlegende Haltung Körperarbeit/-empfinden Achtsamkeitsübung/Förderung der Selbstwahrnehmung	Wertschätzung und emotionale Unterstützung Ressourcenaktivierung
Wertfindung (kybernetisches Dreieck)	
Anwendung von Fragetechniken Visionsarbeit (stell dir vor …) Systemaufstellungen/-visualisierungen Erstellen von Bodenankern (A4-Papier) Einsatz von Skalierungstechniken	Zielwertklärung Umsetzungsunterstützung Individuelle Analyse und Anpassung
Zielraum öffnen – Zielsatz	
Fokussierung auf einen positiven Zustand Anwendung von Fragetechniken Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Wertorientierte Selbstreflexion Umsetzungsunterstützung
Ziel verifizieren – Zielevidenz	
Einsatz von Skalierungstechniken Anwendung von Fragetechniken Visionsarbeit (stell dir vor …) Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Individuelle Analyse und Anpassung Wertorientierte Selbstreflexion Umsetzungsunterstützung
Zielraum weiter ausbauen – Metaziel	
Visionsarbeit (stell dir vor …) Anwendung von Fragetechniken Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Wertorientierte Selbstreflexion Umsetzungsunterstützung
Nachteil des Ziels	
Anwendung von Fragetechniken Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Wertorientierte Selbstreflexion Umsetzungsunterstützung
Zielmetapher	
Visionsarbeit (stell dir vor …) Erfragen der Gefühlswahrnehmung Imaginationen (innere Bilder) Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Wertorientierte Selbstreflexion Umsetzungsunterstützung
Ziel-Modell	
Visionsarbeit (stell dir vor …) Imaginationen (innere Bilder) Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier) Systemaufstellungen/-visualisierungen Anbindungs- oder Ablöseprozess	Wertorientierte Selbstreflexion Umsetzungsunterstützung Affektaktivierung und Affektkalibrierung
Zielraumaufstellung	
Systemaufstellungen/-visualisierungen *und* Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier) Feedback an den Coach (welche Teile sind verbunden, welche blockieren) Lösungsentwurf Prozessreflexion	Wertorientierte Selbstreflexion *und* Wertorientierte Problemreflexion Umsetzungsunterstützung Individuelle Analyse und Anpassung Zielwertklärung Umsetzungsunterstützung

Quelle: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *ersten* Dimension (eigene Darstellung)

Dokumentanalyse: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *zweiten* Dimension

Prozessschritte	**Theoretische Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells**
Kontemplatives Gehen	
Wertschätzung als grundlegende Haltung	Wertschätzung und emotionale Unterstützung
Körperarbeit/-empfinden	Ressourcenaktivierung
Achtsamkeitsübung	
Gegenseitiger regelmässiger Feedbackprozess	
Fragenstellen	Evaluation der *Wertvermehrung* im Verlauf
Rückmeldung der Klient/innen	
Einsatz von Skalierungstechniken	
Entwicklungsraum öffnen – Problemsatz	
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Anwendung von Fragetechniken	Wertorientierte Problemreflexion
Erfragen den Gefühlswahrnehmung	
Fokussierung auf einen negativen Zustand	
Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Problem verifizieren – Problemevidenz	
Einsatz von Skalierungstechniken	Individuelle Analyse und Anpassung
Visionsarbeit (stell dir vor …)	Wertorientierte Problemreflexion
Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Problemraum weiter ausbauen – Metaproblem	
Visionsarbeit (stell dir vor …)	Wertorientierte Problemreflexion
Anwendung von Fragetechniken	
Fokussierung auf einen negativen Zustand	
Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Vorteil des Problems	
Anwendung von Fragetechniken	Wertorientierte Problemreflexion
Erfragen den Gefühlswahrnehmung und	Affektaktivierung und
Umformung der Vorteile	Affektkalibrierung
Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Problemmetapher	
Visionsarbeit (stell dir vor …)	Wertorientierte Problemreflexion
Imaginationen (innere Bilder)	
Erstellen von Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Problem-Modell	
Visionsarbeit (stell dir vor …)	Wertorientierte Problemreflexion
Imaginationen (innere Bilder)	
Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Systemaufstellungen/-visualisierungen	Affektaktivierung und
Ablöseprozess	Affektkalibrierung
Problemraumaufstellung	
Systemaufstellungen/-visualisierungen *und* Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	Wertorientierte Problemreflexion
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Feedback an den Coach (welche Teile sind verbunden, welche blockieren)	Individuelle Analyse und Anpassung
Lösungsentwurf	Zielwertklärung
Prozessreflexion	Umsetzungsunterstützung

Fortsetzung siehe nächste Seite

Dokumentanalyse: Gesamtaufstellung und Innere-Kind-Arbeit in der *zweiten* Dimension

Prozessschritte	**Theoretische Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells**
Kontemplatives Gehen	
Wertschätzung als grundlegende Haltung	Wertschätzung und emotionale Unterstützung
Körperarbeit/-empfinden	Ressourcenaktivierung
Achtsamkeitsübung	
Gegenseitiger regelmässiger Feedbackprozess	
Fragenstellen	Evaluation der *Wertvermehrung* im Verlauf
Rückmeldung der Klient/innen	
Einsatz von Skalierungstechniken	
Gesamtaufstellung Ziel- und Problemraum	
Systemaufstellungen/-visualisierungen	Wertorientierte Selbstreflexion
	Wertorientierte Problemreflexion
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Feedback an den Coach	Individuelle Analyse und Anpassung
Lösungsentwurf	Zielwertklärung
Arbeit mit *frühen Persönlichkeiten* (Innere-Kind-Arbeit) Verletzung/Ressource erkennen und benennen	
Systemaufstellungen/-visualisierungen	Wertorientierte Problemreflexion
Erfragen den Gefühlswahrnehmung	
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Fehlende Ressource erkennen und benennen	Ressourcenaktivierung
Erwartung/Forderung bewusst machen (Strategien aufdecken) und auflösen	
Systemaufstellungen/-visualisierungen	Wertorientierte Problemreflexion
Anwendung von Fragetechniken	
Erfragen den Gefühlswahrnehmung	Affektaktivierung und
Muster unterbrechen und auflösen	Affektkalibrierung
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Prozessreflexion	

Quelle: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *zweiten* Dimension (eigene Darstellung)

Dokumentanalyse: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *dritten* Dimension

Zielraum

Prozessschritte	**Theoretische Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells**
Kontemplatives Gehen	
Wertschätzung als grundlegende Haltung	Wertschätzung und emotionale Unterstützung
Körperarbeit/-empfinden	Ressourcenaktivierung
Achtsamkeitsübung	
Gegenseitiger regelmässiger Feedbackprozess	
Fragenstellen	Evaluation der *Wertvermehrung* im Verlauf
Rückmeldung der Klient/innen	
Einsatz von Skalierungstechniken	
Tiefenstruktur des Zielraums	
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Anwendung von Fragetechniken	Wertorientierte Selbstreflexion
Visionsarbeit (stell dir vor …)	
Erfragen den Gefühlswahrnehmung	
Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	Affektaktivierung
Bewusstmachen von Glaubenssätzen	
Samenkornprozess im Zielraum	
Prozesse des Anerkennens und Annehmens	Affektkalibrierung
Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	
Trancearbeit und imaginative Techniken	Ressourcenaktivierung
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Trancearbeit (Ressourcenverknüpfen/Transfer f. Alltag)	
Prozessreflexion	

Quelle: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *dritten* Dimension (eigene Darstellung)

Problemraum

Prozessschritte	**Theoretische Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells**
Kontemplatives Gehen	
Wertschätzung als grundlegende Haltung	Wertschätzung und emotionale Unterstützung
Körperarbeit/-empfinden	Ressourcenaktivierung
Achtsamkeitsübung	
Gegenseitiger regelmässiger Feedbackprozess	
Fragenstellen	Evaluation der *Wertvermehrung* im Verlauf
Rückmeldung der Klient/innen	
Einsatz von Skalierungstechniken	
Tiefenstruktur des Problemraum	
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Anwendung von Fragetechniken	Wertorientierte Problemreflexion
Visionsarbeit (stell dir vor …)	
Erfragen den Gefühlswahrnehmung	
Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	Affektaktivierung
Bewusstmachen von Glaubenssätzen	
Samenkornprozess im Problemraum	
Prozesse des Anerkennens und Annehmens	Affektkalibrierung
Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	
Trancearbeit und imaginative Techniken	Ressourcenaktivierung
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Trancearbeit (Ressourcenverknüpfen/Transfer f. Alltag)	
Prozessreflexion	

Quelle: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *dritten* Dimension (eigene Darstellung)

Dokumentanalyse: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *vierten* Dimension

Prozessschritte	**Theoretische Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells**
Kontemplatives Gehen	
Wertschätzung als grundlegende Haltung	Wertschätzung und emotionale Unterstützung
Körperarbeit/-empfinden	Ressourcenaktivierung
Achtsamkeitsübung	
Gegenseitiger regelmässiger Feedbackprozess	
Fragenstellen	Evaluation der *Wertvermehrung* im Verlauf
Rückmeldung der Klient/innen	
Einsatz von Skalierungstechniken	
Life Time Line - Musterauflösung	
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	Umsetzungsunterstützung
Einsatz von Trancearbeit	
Anwendung von Fragetechniken und Visionsarbeit (stell dir vor …)	Wertorientierte Problemreflexion und Wertorientierte Selbstreflexion und Ressourcenaktivierung
Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	Affektaktivierung und
Muster auflösen	Affektkalibrierung
Life Time Line – Arbeit auf der Lebenslinie	
Anwendung von Fragetechniken	Wertorientierte Problemreflexion und
Visionsarbeit (stell dir vor …)	Wertorientierte Selbstreflexion
Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	
Systemaufstellungen/-visualisierungen	
Verbindung mit Problemgefühl herstellen	Affektaktivierung und
Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	
Annahmeprozess der *inneren Wirklichkeit*	Affektkalibrierung
Ressourcen identifizieren	Ressourcenaktivierung
Trancearbeit (Ressourcenverknüpfen/Transfer f. Alltag)	Umsetzungsunterstützung
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	
Prozessreflexion	

Quelle: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *vierten* Dimension (eigene Darstellung)

Dokumentanalyse: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten in der *fünften* Dimension

Prozessschritte	**Theoretische Wirkfaktoren des St. Galler Coaching Modells**
Kontemplatives Gehen	
Wertschätzung als grundlegende Haltung	Wertschätzung und emotionale Unterstützung
Körperarbeit/-empfinden	Ressourcenaktivierung
Achtsamkeitsübung	
Gegenseitiger regelmässiger Feedbackprozess	
Fragenstellen	Evaluation der *Wertvermehrung* im Verlauf
Rückmeldung der Klient/innen	
Einsatz von Skalierungstechniken	
Selbstbildarbeit	
Trancearbeit und imaginative Techniken	Wertorientierte Selbstreflexion und Wertorientierte Problemreflexion und Zielwertklärung
Bild zeichnen lassen	Umsetzungsunterstützung
Verbindung zum inneren Selbst herstellen	
Anwendung von Fragetechniken	Wertorientierte Selbstreflexion
Körperarbeit/-empfinden	Ressourcenaktivierung
Trancearbeit und imaginative Techniken	
Ziel- und Problemraum integrieren	Zielwertklärung
Trancearbeit (Ressourcenverknüpfen/Transfer f. Alltag)	Umsetzungsunterstützung
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	
Angstdynamik/Angstauflösung durch Verbindung mit höherem *Prinzip*	
Anwendung von Fragetechniken	Wertorientierte Problemreflexion
Visionsarbeit (stell dir vor …)	
Erfragen der Gefühlswahrnehmung auf Körperebene	Affektaktivierung und
Belastende Erfahrung höherem *Prinzip* übergeben	Affektkalibrierung
Trancearbeit (Ressourcenverknüpfen/Transfer f. Alltag)	Umsetzungsunterstützung
Arbeit mit Bodenankern (A4-Papier)	
Transfer auf die Körperebene	
Körperarbeit/-empfinden	Ressourcenaktivierung Zielwertklärung
Visionsarbeit (stell dir vor …)	Wertorientierte Selbstreflexion
Trancearbeit (Ressourcenverknüpfen/Transfer f. Alltag)	Umsetzungsunterstützung
Prozessreflexion	

Quelle: Zuordnung der theoretischen Wirkfaktoren zu den Prozessschritten der *fünften* Dimension (eigene Darstellung)

Literatur:

Fitz, R. E. (2015). *Diplom systemischer SCM Coach & BeraterIn. Das St. Galler Coaching Modell (SCM).* Seminarskript. Rebstein: Coach Trainer Akademie Schweiz GmbH.

Anhang D: Voraussetzungen (Coachs/Klientel) und Studien im Kontext Greifs (2008) Wirkmodell

Voraussetzungen der Coachs	Studie
Fachliche Glaubwürdigkeit des Coachs	Bose et al. (2003) Hess & Roth (2001) Sue-Chan & Latham (2004)
Klärung der Ziele und Erwartungen	Hess & Roth (2001) Runde et al. (2005)

Quelle: Voraussetzungen (Coachs) und Studien im Kontext von Greifs (2008) Wirkmodell (eigene Darstellung; in Anlehnung an Lindart, 2016; Greif, 2008)

Literatur:

Bose, D. von, Martens-Schmidt, K. & Schuchardt-Hain, C. (2003). Führungskräfte im Gespräch über Coaching. Eine empirische Studie. In K. Martens-Schmidt (Hrsg.). *Coaching als Beratungssystem. Grundlagen, Konzepte, Methoden* (S. 1–54). Heidelberg: Economica.

Hess, T. & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und –entwicklung.* Heidelberg: Asanger.

Runde, B., Bastians, F. & Weiss, U. (2005). Coaching und Supervisionsmassnahmen des Sozialwissenschaftlichen Dienstes bei der Polizei NRW – erste Evaluationsergebnisse. *Polizei & Wissenschaft, 3,* 40–53.

Sue-Chan, S. & Latham, G. P. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches. *Applied Psycholgy. An International Review, 53*(2), 260–278.

Voraussetzungen der Klient/innen	Studie
Veränderungsmotivation	Mäthner et al. (2005)
Reflexivität	Krebs (2007)
Beharrlichkeit	Willms (2004)

Quelle: Voraussetzungen (Klient/innen) und Studien im Kontext von Greifs (2008) Wirkmodell (eigene Darstellung; in Anlehnung an Lindart, 2016; Greif, 2008)

Literatur:

Krebs, K. (2007). *Erfolg beim Coaching. Pilotuntersuchung zur Erprobung eines neuen Instruments zur summativen Evaluation von Coaching.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Osnabrück: Universität Osnabrück.

Mäthner, E., Jansen, A. & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.). *Handbuch Coaching* (3., überarb. und erw. Aufl., S. 55–75). Göttingen: Hogrefe.

Willms, J.-F. (2004). *Coaching zur Umsetzung persönlicher Ziele. Entwicklung, Durchführung und Evaluation.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Osnabrück: Universität Osnabrück.

Anhang E: Wirkfaktoren und Studien im Kontext von Greifs (2008) Wirkmodell

Wirkfaktor	Studie
Wertschätzung und emotionale Unterstützung	Behrendt (2004) Mäthner et al. (2005) Runde et al. (2005) Schmidt & Thamm (2008)
Affektreflexion und -kalibrierung	Schmidt & Thamm (2008)
Ergebnisorientierte Problemreflexion	Schmidt & Thamm (2008)
Ergebnisorientierte Selbstreflexion	Schmidt & Thamm (2008)
Zielklärung	Brauer (2006) Mäthner et al. (2005) Schmidt & Thamm (2008) Willms (2004)
Ressourcenaktivierung	Behrendt (2004) Schmidt & Thamm (2008)
Evaluation im Verlauf	Schmidt & Thamm (2008)
Individuelle Analyse und Anpassung	Runde et al. (2005) Schmidt & Thamm (2008)
Umsetzungsunterstützung	Schmidt & Thamm (2008)

Quelle: Wirkfaktoren und Studien im Kontext von Greifs (2008) Wirkmodell (eigene Darstellung; in Anlehnung an Lindart, 2016, Greif, 2008)

Literatur:

Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching.* Diplomarbeit. Freiburg: Albert-Ludwigs-Universität.

Brauer, Y. (2006). *Coaching. Eine empirische Untersuchung zu Zielsetzung, Interventionen und Coachingerfolg bei Einzelcoaching.* Diplomarbeit. Mannheim: Universität Mannheim.

Mäthner, E., Jansen, A. & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.). *Handbuch Coaching* (3., überarb. und erw. Aufl., S. 55–75). Göttingen: Hogrefe.

Runde, B., Bastians, F. & Weiss, U. (2005). Coaching und Supervisionsmassnahmen des Sozialwissenschaftlichen Dienstes bei der Polizei NRW – erste Evaluationsergebnisse. *Polizei & Wissenschaft, 3,* 40–53.

Schmidt, F. & Thamm, A. (2008). *Wirkungen und Wirkfaktoren im Coaching. Verringerung von Prokrastination und Optimierung des Lernverhaltens.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Osnabrück: Universität Osnabrück.

Willms, J.-F. (2004). *Coaching zur Umsetzung persönlicher Ziele. Entwicklung, Durchführung und Evaluation.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Osnabrück: Universität Osnabrück.

Anhang F: Interviewleitfaden

Problemzentriertes Interview mit den Klient/innen

Einleitung

Herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt und sich die Zeit genommen haben, um mit mir das Interview durchzuführen!

Ich heisse Claudia Munter und studiere Angewandte Psychologie an der Fachhochschule in Olten. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich für die Coach Trainer Akademie Schweiz eine Studie zum St. Galler Coaching Modell durch. Ich gehe der Frage nach, wie die Methode aus der Sicht der Klienten und Klientinnen zum Erfolg führt. Ziel ist es, die Methode laufend zu verbessern und dies nicht nur aus der Sicht der Coaches.

Ganz wichtig ist, dass es im Gespräch nicht um richtig oder falsch geht, sondern darum, dass Sie als Experte Ihrer Erfahrung erzählen können, was Ihnen selbst wichtig ist. Seien Sie so spontan wie möglich. Das Gespräch dauert ca. 25 Minuten.

Sind Sie damit einverstanden, dass ich dieses Interview aufnehme? Ich kann mich so besser auf unser Gespräch zu konzentrieren. Die Aufzeichnung wird ausschliesslich für meine Arbeit verwendet. Die Audioaufnahme werde ich nach der Bewertung meiner Arbeit löschen. Ihre Aussagen werde ich streng vertraulich behandeln und sämtliche persönliche Daten im Bericht anonymisiert darstellen.
Haben Sie noch Fragen?

Beginn des Interviews

Tonbandaufnahme starten.

Sie haben sich mit der Methode des 5-dimensionalen systemischen St. Galler Coaching Modells begleiten lassen. Ich bitte Sie jetzt darum, dass Sie sich dieses Coaching ganz konkret in Erinnerung rufen.

Warm up-Frage

1. **Wann haben Sie sich durch diese Methode begleiten lassen?**

Voraussetzungen der Coachs und der Klient/innen

Einstiegsfragen

Voraussetzungen des Coachs

2. **Wie hat der Coach das Erstgespräch bzw. die Zielvereinbarung Ihrer gemeinsamen Zusammenarbeit gestaltet und wie haben Sie diese erlebt?**
   (Kontraktphase: Dank für Vertrauen, Selbstvorstellung, Schweigepflicht, Neutralität, Klärung der Rollen, Ziele und Erwartungen, Methoden vorstellen und deren Grenzen aufzeigen)

Voraussetzungen des/der Klient/innen

3. **Was würden Sie sagen, war Ihr persönlicher Beitrag, der den Erfolg des Coachings mitbeeinflusst hat?**

Ergebnisse

Fragen als *Hinführung* zu den Wirkfaktoren

4. **Wenn Sie jetzt an Ihr Einzelcoaching denken, können Sie mir konkrete positive Ergebnisse des Coachings nennen, die Sie dadurch erreicht haben?**
5. **An was genau erkennen Sie, dass sich etwas verändert hat?**

Wirkfaktoren

Wie ich Ihnen bereits gesagt habe, geht es in diesem Interview darum, Wirkfaktoren zu erforschen, die für ein erfolgreiches Coaching unabdingbar sind.

Eröffnungsfrage *Wirkfaktoren*

(Eröffnungsfrage visualisiert auf den Tisch legen oder bei Skype-Gesprächen mittels Bildschirmübertragung einblenden)

6. **Was hat Ihrer Meinung nach gewirkt? Welcher Teil bzw. welche Prozessschritte der Methode haben zu dem Erfolg geführt, von dem Sie mir eben erzählt haben?**

Erzählaufforderung

Ich bitte Sie im Folgenden, *Ihre* persönliche Sichtweise über diese Wirkungen, die zu den positiven Ergebnissen geführt haben, so detailliert wie möglich zu erzählen. Sie sind der Experte Ihrer Erfahrung. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, sondern erzählen Sie einfach, so spontan wie möglich, was *Ihnen* selbst wichtig ist. Ich mache mir währenddessen ein paar Notizen und werde Ihnen einfach zuhören, ohne Sie zu unterbrechen.

Folgekommunikation

Allgemeine Sondierungen: *Fragen nach Erfahrungsbeispielen, nach Details, Ad-hoc-Fragen.*

7. **Was genau in diesem Prozess hat Sie am stärksten unterstützt, um etwas zu verändern?**
8. **Inwiefern hat** (dieser Wirkfaktor: …) **zum Erfolg beigetragen?**
9. **Was haben Sie konkret gemacht, um** (diesen Wirkfaktor: …) **während des Prozesses umzusetzen?**
10. **Haben Sie eine Empfehlung, auf was bei der Umsetzung** (dieses Wirkfaktors: …) **besonders geachtet werden muss?**

Spezifische Sondierungen: *Zurückspiegelung* (Sie meinen, dass…), *Verständnisfragen* (was bedeutet für Sie…?), *Konfrontationen* (Sie haben vorhin gesagt, dass…).

Abschlussfragen

11. **Würden Sie jemandem ein Coaching mit dieser Methode weiterempfehlen?**
12. **Gibt es etwas Wichtiges, das ich jetzt nicht angesprochen habe?**

Interviewausstieg

Wir haben jetzt sehr viel über Wirksamkeit und Wirkfaktoren mit der Methode gesprochen. Wie würden Sie jetzt zum Schluss – alles in Allem – den folgenden Satz beenden?

Der wirkungsvollste Faktor im St. Galler Coaching Modell ist aus meiner Sicht…

Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten!

Tonbandaufnahme beenden.

Anhang G: Kurzfragebogen

Geschlecht: □ männlich □ weiblich

Alter:
(zurzeit des Coachings)
□ unter 30 Jahre
□ 30 – 40 Jahre
□ 40 – 50 Jahre
□ 50 – 60 Jahre
□ über 60 Jahre

Beruf/Funktion: ……

Ausbildung: ……

Zeitpunkt der Inanspruchnahme des Coachings:
□ 2017
□ 2016
□ 2015
□ 2014
□ 2013
□ 2012
□ ……

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an meiner Wirksamkeitsstudie!

Falls später noch Fragen auftauchen oder Sie noch einen wichtigen Nachtrag haben sollten, können Sie mich gerne kontaktieren: claudia.munter@students.fhnw.ch.

Bemerkungen:
……...
……...
……....

Anhang H: Postskriptum

1. Formale Angaben zur Zeit, Dauer und Raum.

2. Persönliche Atmosphäre: Wie wurde ich von dem/der Interviewpartner/in empfangen?

3. Interviewatmosphäre: Gab es schwierige Momente oder Passagen?

4. Kommunikation: Welche nonverbalen Aspekte nahm ich wahr?

5. Notizen über informelle Gespräche vor und nach dem Interview.

6. Aufzeichnen erster Annahmen zum Interview (spontane thematische Auffälligkeiten/Interpretationsideen).

Anhang I: Transkriptionsregeln

Vereinfachtes Transkriptionssystem

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Nonverbale und lautmalerische Äusserungen wie „mhm“ oder „ähm“ werden nicht transkribiert.
2. Wortabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen. Satzabbrüche mit drei Punkten … gekennzeichnet.
3. Pausen werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (…) markiert.
4. Auslassungen werden durch drei Auslassungspunkte in eckigen Klammern […] gekennzeichnet.
5. Einfügungen zur Vollständigkeit des Satzes sowie anonymisierte Inhalte werden in eckigen Klammern notiert wie z.B. [Name der Person]. Bei mehreren Personen wird der Person ein Grossbuchstabe zugeordnet wie z.B. [Person A].
6. Verständigungssignale des gerade nicht Sprechenden wie „mhm, aha, ja, genau, ähm etc. werden nicht transkribiert.
7. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert.
8. Emotionale nonverbale Äusserungen der Interviewpartner/innen und der Interviewenden wie z.B. (lachen), werden in Klammern notiert.
9. Die interviewende Person wird durch ein „**I:**“, die Interviewpartner/innen werden durch ein „**IP:**“ gekennzeichnet sowie dem Kürzel „IP“ ein entsprechender Grossbuchstabe zugeordnet (z.B. „IP A:“).

(Punkte 1–3, 6–9 nach Dresing & Pehl, 2013, S. 20f; Punkt 9 angepasst nach Flick, 2016; Punkte 4–5 eigene Ergänzung in Anlehnung an Deutsche Gesellschaft für Psychologie, 2007).

Zeicheninventar	
Satzabbruch	…
Sprechpause	(…)
Auslassung	[…]
Einfügung	Der Satz ist nicht [vollständig].
Anonymisierung	[Person A] und [Person B]
Nonverbale Äusserung	(lacht)

Quelle: Eigene Darstellung (2017; in Anlehnung an DGPs, 2007; Dresing & Pehl, 2013; Flick, 2016)

Literatur:

Deutsche Gesellschaft für Psychologie (DGPs). (2007). *Richtlinien zur Manuskriptgestaltung* (3., überarb. u. erw. Aufl. ed.). Göttingen: Hogrefe.

Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Aufl.). Marburg: Dresing.

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (vollst. überarb. und erw. Neuausg. 2007, 7. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Anhang J: Codier-Leitfaden

Kategorie	Defintion (orientiert an Grawe et al., 1994; Greif, 2008; 2009; Greif et al. 2012; Fitz, 2015)	Ankerbeispiel
Voraussetzungen der Coachs		
Fachliche Glaubwürdigkeit	*Eigenschaften* wie Coaching-, Lebenserfahrung, Methoden-, Sozialkompetenz, Kommunikations- und Empathiefähigkeit, Neutralität	"Also kompetent und vertrauenswürdig. (...) Kompetent, weil der Coach in seiner Ausbildung den Prozess selbst durchlebt hat und (...) vertrauenswürdig, weil der Coach sich nicht einmischt oder (...) wie sagt man dem (...) nicht manipuliert. Das ist mir wichtig" (IP F, Z. 12-14).
Klärung der Ziele und Erwartungen	*Handlungen* wie besprechen der Ziele und Erwartungen, vertrauensvoller Aufbau der Coaching-Beziehung, Methode und deren Grenzen erklären etc.	"Also ich habe Vorinformationen erhalten, dass alles streng vertraulich behandelt wird. Ich habe Vorinformationen erhalten, dass sich alles zeigen darf, was sich zeigen mag. Ich habe Vorinformationen erhalten, dass man insgesamt fünf Sitzungen mal im Voraus vereinbart à zwei Stunden. Und die Methode ist mir erklärt worden. Ja, also was ungefähr in diesen fünf Sitzungen ablaufen wird beziehungsweise wie dieses 5-dimensionale St. Galler Modell wirkt und welche Prozesse dort gemacht werden" (IP H, Z. 8-13).
Andere Voraussetzungen der Coachs		"Ich denke schlussendlich macht es extrem viel aus, ob einfach die Chemie zwischen den zwei Personen stimmt für so etwas. Ich glaube es gibt sicher sehr gute Coachs, wo es wahrscheinlich nicht funktioniert hätte, einfach, weil ich nicht dasselbe Vertrauen gehabt hätte wie jetzt in diesem Fall" (IP C, Z. 128-131).
Voraussetzungen der Klientel		
Veränderungsmotivation	Bereitschaft etwas zur Veränderung beizutragen z.B. sich auf die Prozesse einzulassen	"Generell ist das Coaching ... ich denke, wenn man sich nicht wirklich voll und ganz darauf einlässt, dann kann man sich das schenken. Also man muss bereit sein, sich da voll hineinzugeben in das Ganze und man muss auch bereit sein, gewisse eigene Hemmschwellen abzubauen, aufzutun, über Sachen reden, die einem halt ein bisschen unangenehm sind und sich ganz bewusst (...) und für mich ist sehr wichtig gewesen, dass ich mir das Bewusstsein aufbaue, dass es nachher nicht mehr gleich sein wird wie vorher" (IP M, Z. 15-20).
Reflexivität	Fähigkeit eigene Motive und Erwartungen der Umgebung zu reflektieren	"Und ich denke, da muss man halt bereit sein, um sich selber auch immer wieder zu reflektieren und ich denke, das gehört eben auch irgendwie auch ein bisschen zu dem Punkt Umsetzung der Wirkung sich selbst auch wieder reflektieren zu können auch nach diesem Coaching Prozess" (IP B, Z. 134-137).
Beharrlichkeit	Motivation bereits begonnenes Coaching weiterzuführen	"Und dann war ich nahe an einem Punkt, zu sagen: Brich ich das jetzt ab? Will ich wirklich noch einmal an dieses Thema herangehen? Oder, schau ich das jetzt wirklich an? Weil ich davon überzeugt war, dass ich das längstens alles verarbeitet habe" (IP H, Z. 29-31).
Andere Voraussetzungen der Klientel		"Ja, dass ich sicher sehr offen bin dafür und dass ich auch alles sage, das mir durch den Kopf geht und das nicht nur für mich behalte und das Ganze auch ernst nehme" (IP D, Z. 25 -26).
Wirkfaktoren		
Ziel*wert* klärung	Konkrete Formulierung und Konkretisierung eines Ziel-Wertes	"Also der erste Prozessschritt, der zum Erfolgt geführt hat, war einmal das Bewusstwerden, dass es um ein anderes Thema gegangen ist als das, was ich gedacht habe. Dadurch, dass der Coach mittels Fragestellung da richtig ... ich sag jetzt mal, aus meiner damaligen Sicht, penetrant gebohrt hat, (lacht) so ist einmal ein Thema hervorgekommen, das ich nie gedacht hätte" (IP H, Z. 46-50).
***Wert* orientierte Selbstreflexion**	*Analyseorientiertes* selbstbezogenes Reflektieren über Handlungen und Vorstellungen bezüglich der Wert-entwicklung (was *fördert* die Wertentwicklung?)	"Wir haben dann angefangen über den Wert quasi auch Problemräume zu identifizieren und Lösungsräume zu identifizieren" (IP L, Z. 63-64).
***Wert* orientierte Problemreflexion**	*Problemanalyse* resp. die subjektive Struktur des Problems mit Bezug zum Selbstkonzept erfassen (Was *hindert* an der Wertentwicklung?)	"Also das heisst, diese Analyse am Anfang des Gesamten, die hat natürlich schon mal einen sehr grossen Bonus geschaffen. Also man hatte dann selber ein ganz konkretes Verhältnis zu dem Problem" (IP L, Z. 64-67).

Fortsetzung siehe nächste Seite

Kategorie	Defintion (orientiert an Grawe et al., 1994; Greif, 2008; 2009; Greif et al. 2012; Fitz, 2015)	Ankerbeispiel
Wirkfaktoren		
Wertschätzung und emotionale Unterstützung	Coach gibt dem/der Klient/in Halt, verhält sich empathisch und schafft vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung	"Gewirkt hat natürlich auch die Beziehung zum Coach. Das ist ja nicht ganz unerheblich, wenn man sich zwei Stunden lang mit einer Person im Raum befindet, die man eigentlich erst seit vier Stunden, zwei Stunden teilweise kennt. Nach dem Einführungsgespräch ist es ja nicht so, dass man sich unglaublich gut kennt. Man kennt keine Hobbys, man kennt keine Vorlieben der anderen Person. Also man kann auch sicher sein, dass das, was man dann dem Coach erzählt, ganz objektiv betrachtet wird. Ist auch ganz gut und wichtig für einen persönlich, dass man da einen gewissen Halt hat." (IP L, Z. 54-60).
Ressourcenaktivierung	Ressourcen (Fähigkeiten, Möglichkeiten), die die Gecoachten besitzen, werden aktiviert	"Auf jeden Fall ist das für mich deutlich klarer geworden, was ich machen muss, um das Ziel, das wir im Vorhinein festgelegt haben, zu erreichen. Also wenn man jetzt mal den Fachterminus nennen würde, würde ich sagen, dass ich Ressourcen aktivieren konnte, die ich vielleicht lange nicht mehr so aktivieren konnte" (IP L, Z. 30-33).
Umsetzungsunterstützung	Unterstützung bei der Zielrealisierung z.B. Trance-Arbeit, Arbeit mit Bodenankern etc.	"Schon von diesen Gefühlen oder was da gekommen ist, wenn man auf den Bodenankern gewesen ist oder wenn man eben zurück in die Tiefe gegangen ist, das einfach zu spüren. Also das hat mich stark beeindruckt. Das waren ja nur so Bodenanker, die da am Boden lagen, also ein Blatt Papier und doch, dass dort extrem viel hochkommt oder dass man das spüren kann, ja. (...)" (IP E, Z. 64-68).
Affektaktivierung und Affektkalibrierung	*Lösungsorientiert* Gefühle im Prozess auf der Körperebene aktivieren, zulassen, wahrnehmen und ausgleichen (kalibrieren)	"Was ich eigentlich gar nicht gekannt habe vorher, sind eigentlich alle diese Gefühle, die hochgekommen sind, sei es in der Tiefenstruktur oder auch, ja, im Samenkornprozess in diesem Sinne oder aber auch in der Time Line: Wo/wann sind da die springenden Punkte eigentlich gewesen, wo ich einmal so gefühlt habe? Diese Gefühlsausbrüche, also diese Gefühlserfahrungen in diesem Sinne, denke ich mir, das ist es gewesen, um einfach einmal zulassen zu können und wie darüber stehen zu können und annehmen zu können, dass das so ist" (IP B, Z. 62-68).
Evaluation der *Wertvermehrung* im Verlauf	Regelmässige Bewertung des Werterreichungsgrades auf einer Skala von -10 - + 10	"Von Sitzung zu Sitzung hast du ja sagen müssen: Wo stehe ich bei diesem Wert heute [auf einer Skala von –10 bis +10]? Ich sage jetzt, angefangen bei –5 hin zu +7 oder was auch immer" (IP H, Z. 151-153).
Individuelle Analyse und Anpassung	Methodische Prozessschritte dem Entwicklungstempo des Individuums anpassen	"(...) dass man auch abbrechen kann, wenn es zu viel wird, also wenn da „too much-Gefühle“ aufkommen, dass man wirklich mal sagt: 'Da machen wir jetzt mal eine Pause oder da machen wir jetzt beim nächsten Mal weiter.' Ich denke, sonst besteht die Gefahr, dass man sich einfach nicht mehr so einlassen kann oder irgendwie völlig blockiert" (IP B, Z. 124-127).
Weitere Wirkfaktoren		"Also was gewirkt hat, war einerseits das Umfeld, das heisst, quasi isoliert an einem Ort mal im Rahmen von einem Modell über gewisse Themen zu sprechen. Das heisst, auch etwas fernzuhalten von dem Alltag bei dem [einen] ja auch viele Nebenströme quasi beeinflussen könnten, [mehr] als man so denkt" (IP L, Z. 45-48).
Wirkungsvollster Faktor im St. Galler Modell aus Sicht der Klientel	Der wirkungsvollste Faktor im St. Galler Coaching Modell ist aus meiner Sicht...	"...dass unbewusste Anteile ins Bewusstsein geholt werden" (IP H, Z. 162).
Empfehlungen der Klientel an die Coachs		"Auf die Atmosphäre, welchen Raum man wählt, dass man genug Raum hat, dass er warm ist. Die Räumlichkeit ist etwas sehr Wichtiges, auch um sich wohlfühlen zu können" (IP K, Z. 97-98).
Spezifische Ergebnisse	Beschreibt, was am Ende des Coachings erreicht wurde (spez. Ergebnisse wie z.B. verbesserte Interaktionen, Zunahme ergebnisorientierter Selbst- oder Problemreflexionen)	"Also, ganz generell gesagt, für mich gibt es Sachen, die kann ich nicht mehr ... Also es hat wirklich zu einer Persönlichkeitsveränderung geführt, also wenn gewisse Schemata, die man ja mit sich trägt, gemäss seiner eigenen Landkarte, wenn die in meinem Umfeld stattfindet oder wenn dieses Schema auftritt, kann das unbewusste Handeln wie nicht mehr richtig stattfinden" (IP M, Z. 39-43).
Allgemein anwendbare Ergebnisse	Beschreibt, was am Ende des Coachings erreicht wurde (allg. Ergebnisse wie z.B. Zufriedenheit, Wohlbefinden, Verbesserung des Affekts)	"Es ist ja in diesem Coaching darum gegangen, einen Wert zu definieren bezogen auf mein Coaching Thema und es ist so um eine Art inneren Frieden gegangen, das weiss ich noch, und der hat sich auch in andere Lebensbereiche ausgewirkt. (...) Also wo ich das Gefühl habe, ich sei mit vielem viel mehr in Frieden, wo ich vorher kampfgeistmässig unterwegs gewesen bin" (IP H, Z. 142-146).

Anhang K: Tabellarische Darstellung der qualitativen Ergebnisse der Interviews

Die Tabelle zeigt die nach Kuckartz (2014) ausgewerteten Ergebnisse der Interviews (methodischen Wirkfaktoren). Zu jeder Subkategorie wird jeweils ein Ankerbeispiel aufgeführt. Die Anzahl Nennungen mit der Gesamtsumme der Hauptkategorie (hellblau hinterlegt) sind der Spalte rechts aussen zu entnehmen.

Hauptkategorie	**Subkategorie**	**Ankerbeispiel**	**Anzahl** Nennung
Zielwertklärung	Zielwert identifizieren	„Konkret war das … es ist ja so, dass wir dann die einzelnen Schritte durchlaufen sind und das heisst, das ging dann los von dem Wert und wir haben dann angefangen über den Wert quasi auch Problemräume zu identifizieren und Lösungsräume zu identifizieren. Also das heisst, diese Analyse am Anfang des Gesamten, die hat natürlich schon mal einen sehr grossen Bonus geschaffen“ (IP L, Z. 62-66).	3
	Zielwert konkretisieren	„Dass man irgendwie wie … man hat diese Vorstellung oder man hat das wie mal erproben, erfahren können, wie man eigentlich ist“ (IP B, Z. 94-95).	5
		Summe	**8**
Wertorientierte Selbstreflexion	Bewusste wertorientierte Selbstreflexion	„Gewirkt, denke ich, hat vieles von diesen … man hat da alles so Wörter aufgeschrieben und man hat sie auf den Boden gelegt und es war das bewusste sich mit diesen Schlagwörtern auseinanderzusetzen“ (IP K, Z. 45-47).	1
	Wahrnehmende wertorientierte Selbstreflexion	„(…) und der Schluss halt, wo man [sich] so das Selbstbild [bewusst macht] und eben, wo es so ein bisschen ins Spirituelle geht, sodass wenn man sich das verinnerlicht, dass das auch nach aussen sozusagen wirkt (…)“ (IP I, Z. 50-52).	1
	Kombination von wahrnehmender und bewusster Selbstreflexion	„(…) Ich habe vor allem auf meine Gefühle geachtet oder auf sie gehört und so konnte ich mich mehr reflektieren (…) sodass ich die Möglichkeit hatte, anders zu handeln oder anders zu reagieren auf gewisse Situationen“ (IP F, Z. 56-58).	6
		Summe	**8**

Fortsetzung siehe nächste Seite

Hauptkategorie	Subkategorie	Ankerbeispiel	Anzahl Nennung
Wertorientierte Problemreflexion	Bewusste wertorientierte Problemreflexion	„Ja, dadurch, dass man sich gewissen Fragen stellen muss, [die] vom Coach [gestellt werden]. Wo man auch zuerst mal ein bisschen überlegen muss oder zum Beispiel auch der Teil [des Prozesses, bei welchem man sich überlegen muss], welche Vorteile haben dann diese Probleme für einen, wo man zuerst denkt: Hä, es gibt doch keinen Vorteil, wenn es ein Problem ist“ (IP I, Z. 76-80).	1
	Wahrnehmende wertorientierte Problemreflexion	„Es erfolgte ein Aha-Erlebnis. Die Erkenntnis, dass ich aufgrund eines Erlebnisses im Kleinkindalter unbewusst ein Muster entwickelt hatte, welches mich, bis zum Zeitpunkt des Coachings, bis ins Erwachsenenalter unbewusst steuerte“ (IP H, Z. 79-82).	3
	Kombination von wahrnehmender und bewusster Problemreflexion	„Also es ist, wie gesagt, aus meiner Sicht nicht so viel wert, das zu machen, ohne unmittelbar danach nochmal mit dem Coach darüber zu sprechen“ (IP L, Z. 98-99). „Wie ich es formuliere, was ich wahrnehme, was geht jetzt in mir ab. Nur dadurch … weil es einfach tiefer geht, es geht tiefer als einfach nur über das Problem zu reden“ (IP K, Z. 83-86).	6
		Summe	**10**
Wertschätzung und emotionale Unterstützung	Vermittlung von Sicherheit und Vertrauen	„… das war ganz erstaunlich, wie das einfach schon nur von Schritt zu Schritt mit der Begleitung von diesem Coach … ich hatte sehr grosses Vertrauen gehabt in sie, ich habe mich begleitet gefühlt, das hat mich sehr sicher gemacht, diese Schritte zu machen“ (IP G, Z. 94-96).	3
	Einnahme einer empathischen Grundhaltung	„Also mal ein Teil war sicher, dass (…) die Person extrem auf mich eingegangen ist …“ (IP C, Z. 69-70). „Ich habe das Gefühl, ich hatte einen sehr sensiblen Coach. Also ich denke, es muss schon eine Person sein, die extrem einfühlsam ist (…)“ (IP C, Z. 114-117).	3
		Summe	**6**
Ressourcenaktivierung	Wertorientierte Ressourcenaktivierung	„Auf jeden Fall ist das für mich deutlich klarer geworden, was ich machen muss, um das Ziel, das wir im Vorhinein festgelegt haben, zu erreichen. Also wenn man jetzt mal den Fachterminus nennen würde, würde ich sagen, dass ich Ressourcen aktivieren konnte, die ich vielleicht lange nicht mehr so aktivieren konnte“ (IP L, Z. 30-33).	4
	Kernressourcenaktivierung	„Was für mich [veränderungswirksam war] für das ganze Strahlen im Prozess, war dieses Samenkorn. Das Samenkorn, wo man sich eigentlich dann nachher irgendeine Pflanze vorstellt, ein Baum oder was auch immer, was man sich dann vorgestellt hat, wie das dann in einem wächst und das kommt einem immer wieder eigentlich zum Vorschein“ (IP G, Z. 63-66).	3
		Summe	**7**

Fortsetzung siehe nächste Seite

Hauptkategorie	Subkategorie	Ankerbeispiel	Anzahl Nennung
Umsetzungs-unterstützung	Reflexion mit dem Coach	„Aber viel mehr hat dann geholfen, danach im Nachhinein nochmal konkret darüber zu sprechen und das nochmal zu ordnen. Das heisst mit dem Coach quasi in die Analyse dessen zu gehen, was da alles so unterbewusst passiert“ (IP L, Z. 72-75).	2
	Arbeit mit Bodenankern	„Also das hat mich stark beeindruckt. Das waren ja nur so Bodenanker, die da am Boden lagen, also ein Blatt Papier und doch, dass dort extrem viel hochkommt oder dass man das spüren kann, ja. (…)“ (IP E, Z. 66 -68).	3
	Visualisierungen	„Also was mir jetzt extrem geholfen hat, war effektiv eine Visualisierung, also mit Bildern zu arbeiten. Das hat [Coach H] extrem gut gemacht. Also mit Bildern zu arbeiten“ (IP M, Z. 113-114).	2
	Trancearbeit	„Also sie hat einen dann in eine Art Trance hinein versetzt und dann hat man diese Sachen gefestigt. Und das war für mich auch eine ganz schöne Erfahrung“ (IP G, Z. 97-99).	3
		Summe	**10**
Affektaktivierung und -kalibrierung	Vergangene Erfahrungen gefühlsmässig erinnern und annehmen	„Also was bei mir sehr starke Wirkung gezeigt hat oder was mich sehr stark beeinflusst hat, war dann eigentlich das Zurückgehen in meine Vergangenheit eigentlich zum Ursprung des Entstehens von denen, ja … in der Computersprache würde man dem Algorithmus sagen. Das Zurückgehen in seine eigene Vergangenheit und das Herausfinden, woher diese Standardverhalten ursprünglich eigentlich herkommen. Das hat bei mir extrem viel bewirkt“ (IP M, Z. 71-76). „Ich glaube einfach, diese [Gefühle] wirklich mal wahrnehmen und zu sagen: Hey, es ist gut so. Oder das auch wahrnehmen, zu akzeptieren, anzunehmen und mal sagen: Ja, es ist so. Und das wie schwarz auf weiss, ist zwar nicht schwarz auf weiss, aber einfach wie mal sich das vor Augen zu halten und zu sagen: Ja, es ist so und da kannst du dazu stehen“ (IP E, Z. 80-83)	12
	Unbewusste Verhaltensmuster gefühlsmässig erkennen und auflösen	„Also bei mir war es sicher das Modell, das mir sicher mal sozusagen den Weg geöffnet hat, dass man überhaupt an das Ziel herankommt …“ (IP I, Z. 46-48).	3
		Summe	**15**

Fortsetzung siehe nächste Seite

Hauptkategorie	Subkategorie	Ankerbeispiel	Anzahl Nennung
Evaluation der Wertvermehrung im Verlauf		„Von Sitzung zu Sitzung hast du ja sagen müssen: Wo stehe ich bei diesem Wert heute [auf einer Skala von –10 bis +10]? Ich sage jetzt, angefangen bei –5 hin zu +7 oder was auch immer. Das ist das Feedback, das ich vorhin gesagt habe, wo dann auch der Coach nachher klar wissen wollte, erstens: ‚Wo stehst du heute?' Und zweitens: ‚Gib mir Beweise dafür.'" (IP H, Z. 151-155).	2
		Summe	**2**
Individuelle Analyse und Anpassung		„(...) dass man auch abbrechen kann, wenn es zu viel wird, also wenn da „too much-Gefühle" aufkommen, dass man wirklich mal sagt: "Da machen wir jetzt mal eine Pause oder da machen wir jetzt beim nächsten Mal weiter." Ich denke, sonst besteht die Gefahr, dass man sich einfach nicht mehr so einlassen kann oder irgendwie völlig blockiert" (IP B, Z. 124-127).	4
		Summe	**4**

Fortsetzung siehe nächste Seite

Hauptkategorie	Subkategorie	Ankerbeispiel	Anzahl Nennung
Weitere Wirkfaktoren	Abschalten vom Alltag	„Ok. Ich versuche das mal zu erläutern. Also was gewirkt hat, war einerseits das Umfeld, das heisst, quasi isoliert an einem Ort mal im Rahmen von einem Modell über gewisse Themen zu sprechen. Das heisst, auch etwas fernzuhalten von dem Alltag bei dem [einen] ja auch viele Nebenströme quasi beeinflussen könnten, [mehr] als man so denkt“ (IP L, Z. 45-48).	2
	Methodenvielfalt	„Also ich denke, dass es zu dem [Erfüllung des Wertes] gekommen ist, ist das Gesamtpaket, denke ich mir, wo das ausmacht“ (IP B, Z. 61-62).	3
	Selbstreflexion nach abgeschlossenem Coaching	„Mehr hinzuhören einfach auch im Alltag. Vielleicht ist man sonst mehr so darüber gegangen oder gerade, wenn es um Entscheidungen gegangen ist, wirklich sich diese Zeit auch im Alltag schnell herauszunehmen. Es braucht ja nicht viel Zeit, aber einfach schnell kurz einen Moment einen Stopp zu machen und das auch im Alltag versuchen zu spüren und dann in diesem Sinne umzusetzen“ (IP E, Z. 91-95).	2
	Vertrauen und Loslassen	„Ja, und ich weiss nur noch … ich bin in diesem Stuhl gehockt beziehungsweise schief darin gehängt und habe das Gefühl gehabt, dass ich jetzt dann von diesem Stuhl falle und ich kann mich an null und gar nichts mehr erinnern. (lacht) Also Trance vom Feinsten. (…) Also tiefe Trance und ich würde sagen die fünfte Dimension: Prozessamnesie“ (IP H, Z. 132-135).	2
	Veränderung im emotionalen Erfahrungsgedächtnis	„Ja, im Sinne … oder was ich einfach mitteilen möchte, ist, es ist schwierig zu erklären, wie das wirkt. [Coach H] konnte mich aber sehr gut darauf vorbereiten. Das ist auch sinnvoll für mich, weil es extrem in diese Tiefe hinein geht. In die Tiefe des Unterbewusstseins und nicht einfach in die mentale Tiefe, sondern einfach noch tiefer als man real wahrnimmt und man muss sich darauf einlassen können“ (IP K, Z. 106-110).	6
		Summe	**15**

Fortsetzung siehe nächste Seite

Der wirkungsvollste Faktor im St. Galler Coaching Modell ist …

Haupt-kategorie	Subkategorie	Ankerbeispiel	Anzahl n
Affektaktivierung und -kalibrierung	Vergangene Erfahrungen gefühlsmässig erinnern und annehmen	„…die Gefühlserfahrung, die wir in der Tiefenstruktur und auch auf der Time Line gemacht haben“ (IP B, Z. 152-153). „…das Spüren des Unterbewusstseins“ (IP C, Z. 136). „…dass unbewusste Anteile ins Bewusstsein geholt werden“ (IP H, Z. 162). „…das Bewusstwerden vom Ursprung des Problems und das Vertrauen darauf, dass dieses Problem gelöst werden kann“ (IP I, Z. 142).	4
Wertorientierte Problemreflexion	Kombination von wahrnehmender und bewusster wertorientierter Problemreflexion	„…die Auseinandersetzung mit sich selbst und mit dem Unterbewusstsein in Kontakt zu treten“ (IP A, Z. 92-93). „…dass man die unbewusste Attitüde und die unbewusste Komponente anschaut“ (IP D, Z. 148). „…die Selbstwahrnehmung und die Reflexion“ (IP F, Z. 72).	3
Voraussetzung der Klient/innen	Veränderungsmotivation	„…sich selbst darauf einlassen zu können“ (IP K, Z. 121). „…der persönliche Beitrag des Klienten“ (IP M, Z. 196).	2
Wertschätzung und emotionale Unterstützung	Vermittlung von Sicherheit und Vertrauen	„…die Beziehung zum Coach“ (IP L, Z. 145).	1
Ressourcenaktivierung	Kernressource aktivieren	„…zu fühlen, wie man im Samenkornprozess innerlich wächst“ (IP G, Z. 142).	1
Weitere Wirkfaktoren	Selbstreflexion nach abgeschlossenen Coaching	„…die Wahrnehmung umzusetzen im Alltag“ (IP E, Z. 125).	1
		Summe	**12**