

MAS Coaching Hochschule für Soziale Arbeit
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Olten

MAS Thesis Coaching

Steigerung der Resilienz Kompetenz bei Führungskräften durch Einzelcoaching



Ein Fallstudienvergleich

Eingereicht bei Dr. Michael Loebbert

Eingereicht von Sabine Otth 11. November 2019

Chartreusestrasse 19, 3626 Hünibach; sabine@otth-learning.ch

Abstract

Die vorliegende Masterthesis zeigt auf, welchen Beitrag Einzelcoaching zur Steigerung der Resilienz Kompetenz von Führungskräften leisten kann. Dazu ist die aktuelle Literatur zu den Themen «Resilienz», «Coaching» und «Resilienz-Coaching» dargestellt. Die relevanten Studien zur Resilienzforschung sind beleuchtet und die Möglichkeiten zur Resilienzsteigerung aufgezeigt. Aus der Literatur und ihren Erfahrungen konzipierte die Autorin das Design für die Resilienzsteigerung durch Einzelcoaching bei Führungskräften. In einer vergleichenden Fallstudie mit vier weiblichen Führungskräften wurde das Design erprobt und anschliessend ausgewertet.

Die Autorin kommt zum Schluss, dass Resilienz individuell, situationsspezifisch, veränder- und lernbar ist. Sie ist ein übergeordnetes Konstrukt, das ein Bündel von Kompetenzen beinhaltet, welches hilft, mit den heutigen Herausforderungen adäquat umgehen zu können. Veränderbare Faktoren sind kognitive, soziale, motivationale, emotionale und körperliche Kompetenzen, welche entwickelt werden können und somit als Ressourcen für aktuelle oder zukünftige Herausforderungen und Krisen nutzbar sind.

Die Autorin zieht aus dem Fallstudienvergleich das Fazit, dass auch kurzzeitiges Coaching von vier bis sechs Einheiten zur Resilienz Steigerung beitragen kann, wenn Bedingungen wie das professionelle Führen des Coachingprozesses, Motivation und Wille zur Veränderung auf Seiten Coachee sowie eine gewisse Fachexpertise der coachenden Person erfüllt sind. Die Autorin zeigt mit ihrem Fallstudienvergleich auf, dass allein die Bearbeitung eines Themas über verschiedene Sitzungen, Resilienz steigernde Effekte in anderen Kompetenz Bereichen zur Folge hat.

Bildimpressum Titelseite

Abbildung 1: Titelbild

Bild: pixabay.com [29.10.2019]

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Motivation und Begründung der Themenwahl	2
1.2	Zentrale Fragestellung	2
1.3	Ziele und erwartetes Resultat der MAS Thesis	4
1.3.1	Ziele	4
1.3.2	Erwartetes Resultat	4
1.3.3	Abgrenzung	4
1.4	Methoden des Erkenntnisprozesses	5
2	Theorieteil – Ergebnisse aus der Literatur	6
2.1	Resilienz	6
2.1.1	Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt	6
2.1.2	Stress und seine Auswirkungen	6
2.1.3	Weshalb wir Resilienz benötigen	9
2.1.4	Resilienz – Versuch einer ersten Definition	10
2.1.5	Geschichte der Resilienzforschung	12
2.1.6	Diskurs Resilienz als Prozess, Ergebnis, Trait, Kompetenz oder Eigenschaft	13
2.1.7	Rahmenmodelle der Resilienz	17
2.1.8	Konzepte zur Entwicklung von Resilienz	20
2.1.9	Fazit	24
2.2	Coaching	26
2.2.1	Coaching als Lernprozess	26
2.2.2	Coaching Definition und Ziel	26
2.2.3	Erfolgreiche Prozessberatung	28
2.2.4	Erfolgs- und Wirkfaktoren im Coachingprozess	30
2.2.5	Fazit	32
2.3	Resilienz Coaching bei Führungskräften	33
2.3.1	Führung 4.0 - Anforderungen an heutige Führungskräfte	33
2.3.2	Resilienz für Führungskräfte – Komponenten der Resilienz	35
2.3.3	Resilienz Coaching bei Führungskräften	36
2.3.4	Fazit	37
3	Fallstudienvergleich	38
3.1	Planung und Umsetzung des Forschungsprozesses	38
3.1.1	Planungsprozess - Das Fallstudien Design	38
3.1.2	Planungsprozess – Zugang zum Feld	40
3.2	Datenerhebung	40
3.3	Auswertung und Interpretation der Einzelfälle	42

3.3.1	Probandin 1.....	42
3.3.2	Probandin 2.....	43
3.3.3	Probandin 3.....	44
3.3.4	Probandin 4.....	46
3.4	Fallvergleichende Analyse und Interpretation.....	47
3.4.1	Vergleich beim Vorgehen.....	47
3.4.2	Vergleich der Resultate.....	48
4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	51
4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse, Beantwortung der Fragestellung.....	51
4.2	Schlussfolgerungen, kritische Würdigung und Ausblick.....	53
4.3	Relevanz für die Coachingpraxis.....	54
4.4	Ethische Überlegungen.....	55
4.5	Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses.....	56
5	Literaturverzeichnis und Quellenverzeichnis.....	I
6	Abbildungsverzeichnis	V
7	Anhangsverzeichnis Anhang A und B.....	V
8	Anhang A: Ergebnisse aus der Literatur	VI
9	Anhang B – Fallstudiendokumente	VIII

1 Einleitung

In unserer heutigen Leistungsgesellschaft sind Herausforderungen allgegenwärtig. Waren diese früher eher physischer oder existentieller Natur, sind sie derzeit vielfach psychischer Art. Die heutige Herausforderung in der Arbeitswelt wird einerseits benannt als VUCA -Welt, andererseits als Arbeitswelt 4.0. VUCA steht als Abkürzung für Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Vieldeutigkeit (ambiguity). Der Begriff Arbeitswelt 4.0 steht für Arbeiten während der laufenden vierten industriellen Revolution. Dies sind kurz zusammengefasst die heutigen Rahmenbedingungen, in denen Führungskräfte Entscheidungen treffen müssen. Es ist unumstritten, dass sich die Anforderungen an die Führungskräfte in den letzten Jahren massiv verändert haben und dass sich das Tempo der Veränderungen erhöht hat. Mit dieser neuen Realität müssen Führungskräfte umgehen können oder sie scheitern.

Die Zunahme von Stress, Hetze, Leistungsverdichtung und somit Druck am Arbeitsplatz, die Ausfallquoten von Mitarbeitenden durch psychische Beeinträchtigungen wie Burn Out, Überlastung, usw. werden durch eine Vielzahl von Studien bestätigt. Gemäss dem «Job Stress Index» der Gesundheitsförderung Schweiz (2018:3) haben Arbeitnehmende zunehmend das Gefühl diesen Stressoren machtlos ausgeliefert zu sein. Es leiden 27.1% der erwerbstätigen Schweizerinnen und Schweizer unter Stress und die Zahl der emotional erschöpften Personen tendiert gegen 30%. Dem Stresserleben werden zu wenig entlastende „Widerstandsressourcen“ (personale, soziale oder organisationale Ressourcen) entgegengesetzt, damit Mitarbeitende mit der Belastung und den täglichen Herausforderungen überhaupt adäquat umgehen können.

Im Kontext dieser zunehmenden Herausforderungen und dem daraus resultierenden Stress fällt wiederholt das Stichwort „Resilienz“. Resilienz wird allgemein als die Eigenschaft eines Systems definiert, nach «Auslenkung» wieder einen stabilen Zustand erreichen zu können. Resilienz als psychische Widerstandsfähigkeit «verspricht» widerstandsfähigere, flexiblere, belastbarere und anpassungsfähigere Mitarbeitende. Somit ist Resilienz ein vielversprechender Ansatzpunkt, um mit hohen Anforderungen agil umgehen zu können und dadurch die psychische Gesundheit zu schützen. Die Zielgruppe der Führungskräfte aller Stufen tragen in den Augen der Autorin den grössten Teil zu einer erfolgreichen und resilienten Organisation bei. In der wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Literatur gibt es eine Vielzahl von Anleitungen, Konzepten, Trainings- und auch Coachingtipps, wie Mitarbeitende sowie Führungskräfte resilienter werden können.

Welchen Beitrag Einzelcoachings für Führungskräfte zur Steigerung der Resilienz leisten kann, wird mit dieser Arbeit untersucht und kritisch beleuchtet.

1.1 Motivation und Begründung der Themenwahl

Durch eigene Erfahrungen der Autorin als Führungskraft im unteren und mittleren Kader sowie durch Erfahrungen ihrer Tätigkeit als Führungsausbildnerin in einem Grossunternehmen weiss sie um die Belastungen der (meist jungen) Führungskräfte dieser Stufen. Der Umgang mit Druck jeglicher Art, aber auch mangelnde Kenntnisse an Führungstechniken oder Führungskompetenzen lassen viele dieser Führungskräfte an den heutigen Herausforderungen verzweifeln oder scheitern.

Da Zeitmangel in der heutigen Arbeitswelt ein grosses Thema ist, stellt die Autorin die These auf, dass heutige Führungskräfte nicht an einem zeitintensiven und umfassenden «Resilienzsteigerungsprogramm» interessiert sind, sondern so effizient und effektiv wie möglich ihre Resilienz steigern und stärken möchten. Resilienz Stärkung mittels Einzelcoaching scheint hier ein probates Hilfsmittel zu sein, um diese Zielgruppe individuell zu unterstützen, ihren Herausforderungen gefestigt entgegen zu sehen. Die Autorin geht weiter von der These aus, dass Resilienz als ein Bündel von Kompetenzen (weiter-) entwickelt werden kann. Dies kann durch Workshops, Trainings oder aber auch durch Einzelcoaching geschehen. Um Kompetenz steigern zu können, bedarf es eines mehrmaligen Arbeitens an den individuellen aktuellen Herausforderungen bezüglich des persönlichen Standes der entsprechenden Kompetenz. Daher greifen in den Augen der Autorin (Gruppen-) Workshops zu wenig weit und mit Trainings wird der individuelle Aspekt zu wenig einbezogen. Da kann ein kurzzeitiges Beratungssetting mit einigen wenigen Einzelcoachings eine gezielte und effektive Unterstützung bieten.

1.2 Zentrale Fragestellung

Die Autorin geht von der These aus, dass Einzelcoaching besser wirkt als Training oder Fachberatung, weil:

- Der Fokus des Coachings auf der Verbesserung und Entwicklung der individuellen Leistung liegt.
- Der Ansatz von Coaching die Verbesserung der Selbststeuerung ist.
- Coaching eine Steigerung des Selbstwirksamkeitserlebens bewirkt.

Beleg für diese Thesen führt Ebner (2016:83-84) auf. Coaching wirkt als «Multi-Source-Intervention» zur Steigerung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Coachee, des Coachees, sowohl durch die Beziehung zum Coach als auch durch den Einsatz von Methoden zur Förderung der Selbstwirksamkeit. Coaching Klientinnen, Coaching Klienten bauen dadurch Strategien zur Selbststeuerung auf und verbessern in einem Coaching ihre Kontroll- und Kompetenzüberzeugung. Dies hat gegenüber Gruppentrainings /-workshops den Vorteil, dass der Fokus spezifisch auf den Zielen eines Individuums liegen und nicht übergeordnete oder

verallgemeinernde Ziele bearbeitet werden. Jones et al führen auf, dass der Coachingprozess den selbstgesteuerten Lernprozess und Entwicklungen unterstützen, welche im Alltag erprobt und umgesetzt werden können. So kann sich Coaching unmittelbarer auf die Arbeitsleistung auswirken als Training (vgl. Jones et al. 2015 In: Kotte, 2018:556).

Auf dieser Grundlage werden folgende Hypothesen zu Einzelcoaching und Resilienz Steigerung gestellt:

- Einzelcoaching bereitet die Führungskräfte auf die Bewältigung ihrer aktuellen oder nächsten Herausforderung vor (z.B. Führen in Change Situationen, nächster Karriereschritt, Übernahme der Führungsfunktion, mehr Sicherheit in einer volatilen Welt...).
- Einzelcoaching von Führungskräften leistet einen wichtigen Beitrag zur Resilienz Steigerung eines Unternehmens und somit zur Performancesteigerung.
- Wenn sich Resilienz als Kompetenz bei mehreren Mitarbeitenden ausprägt, hat dies eine positive Auswirkung auf die gesamte Organisation.

Daraus ergibt sich die folgende Fragestellung:

Welchen Beitrag kann ein zeitlich begrenztes Einzelcoaching (4-6 Sitzungen) zur Steigerung von Resilienz Kompetenz für Führungskräfte leisten?

Unterfragen:

- Welche Komponenten der Resilienz sind für heutige Führungskräfte bedeutsam und wie können diese mit Einzelcoaching gestärkt werden?
- Wie setzt sich die Resilienz Kompetenz der einzelnen Führungspersonen der Fallstudie zusammen und wie können die benötigten Ressourcen für ihre anstehende(n) Herausforderung(en) entwickelt werden?
- Wie sieht das Design der Einzelcoachings unter dem Aspekt der Resilienz Kompetenz Steigerung aus?
- Welche Effekte zeigen sich bei den Probandinnen und Probanden der Fallstudie?

1.3 Ziele und erwartetes Resultat der MAS Thesis

1.3.1 Ziele

- Die aktuelle Literatur zu Resilienz und Resilienzförderung von Führungskräften ist gesichtet.
- Das Coachingdesign für vier bis sechs Coachingeinheiten ist konzipiert.
- Das Coachingdesign ist mit fünf Probandinnen, Probanden in einer vergleichenden Fallstudie umgesetzt und evaluiert.
- Erste Erkenntnisse zur Auswirkung liegen vor und Schlussfolgerungen sind gezogen.
- Es liegen Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Settings des zeitlich begrenzten Einzelcoachings zur Resilienz Steigerung vor.

1.3.2 Erwartetes Resultat

- Durch Einzelcoachings können Führungskräfte innerhalb nützlicher Frist ihre Resilienz Kompetenz steigern.
- Es kann aufgezeigt werden, wie der Beitrag von Einzelcoaching im Einzelfall aussieht, welche Entwicklung möglich ist und wie die Resilienz Kompetenz nach Abschluss der Coachingeinheiten eingeschätzt wird.
- Durch Vergleiche der Fallstudien können Schlussfolgerungen zur Weiterentwicklung des Coachingdesigns gezogen werden.

1.3.3 Abgrenzung

Führungskräfte sind in einer Organisation eingebettet. Resilienz ist nicht «nur» bei Personen entwickelbar, sondern auch auf Stufe Organisation. Diese Komponente - Resilienz Steigerung auf Organisationsebene - wird in dieser Arbeit nicht einbezogen. Dies könnte in einer weiterführenden Arbeit untersucht werden.

Die Autorin betrachtet Coaching als Prozessberatung und nicht als «Arzt – Patientenberatung» oder therapeutischen Eingriff. Es wird zudem mit psychisch gesunden Führungskräften gearbeitet.

Die Arbeit fokussiert auf die Leistung von Einzelcoachings «Face to Face». Gruppensitzungen, Gruppentrainings oder Schulungen zu Resilienz werden bewusst nicht untersucht, ebenso wenig Einzelcoachings mit Blended-Learning oder Telefoncoaching Ansätzen. Sie wären allenfalls ein ergänzendes Mittel zu den Einzelcoachings oder in einer separaten Arbeit zu untersuchen.

1.4 Methoden des Erkenntnisprozesses

Für diese Arbeit wurde der methodische Ansatz der vergleichenden Fallstudie (multiple case design) gewählt. So gewonnene Daten können einander gegenübergestellt und Ähnlichkeiten und Unterschiede kritisch betrachtet werden. Nach Auffassung von Borchhardt & Göthlich (2009: 36) ist ein theoriegeleitetes Vorgehen unter der Berücksichtigung relevanter Literatur erforderlich, woraus sich Hypothesen oder zumindest pragmatische Aussagesysteme und Vermutungen ableiten lassen, die es im Verlaufe der Studie zu untersuchen gilt. Die Autorin dieser Arbeit hielt sich an den Erstellungsprozess einer Fallstudie nach Borchhardt (2009:44):

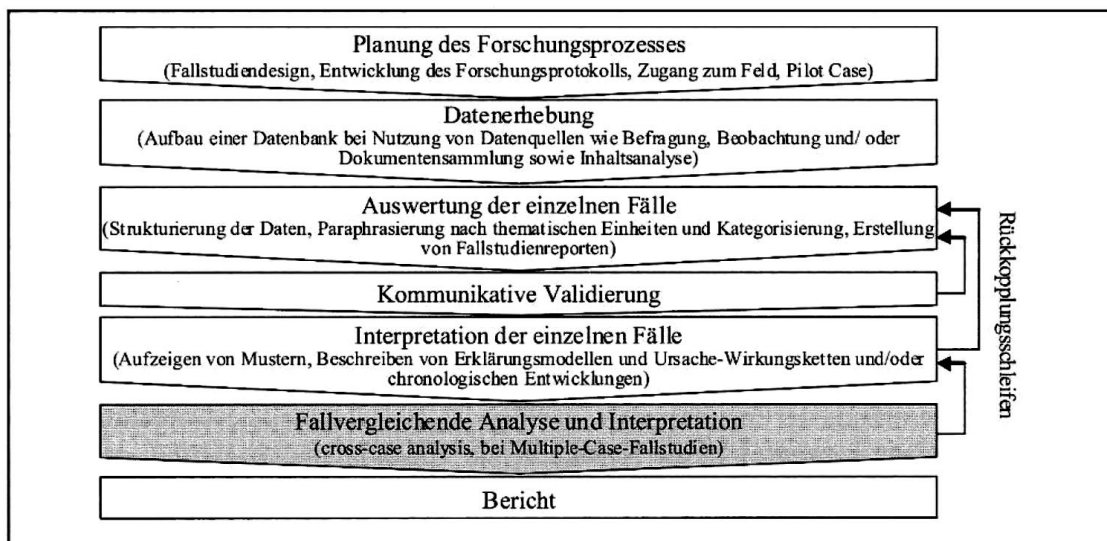


Abbildung 2: Überblick über die Erstellung einer Fallstudie (Borchhardt, 2009: 44)

(1) Nach der Erarbeitung der relevanten Theorien folgte (2) die Planung des Forschungsprozesses mit der Bestimmung des Fallstudiendesigns, der Erstellung des Forschungsprotokolls, der Definition und Auswahl der Fälle und der Datenerhebungsmethode. Die nächsten Schritte waren (3) die Datenerhebung, (4) die Auswertung und Interpretation der einzelnen Fälle und (5) die fallvergleichende Analyse mit der entsprechenden Interpretation und Schlussfolgerung.

Für die Methode der Datenerhebung im Rahmen von Fallstudien hielt sich die Autorin an die Angaben nach Borchhardt (2009:37), wonach die Erhebungsmethode eine Kombination aus Befragung, Beobachtung oder Inhaltsanalyse sein kann. Für diese Arbeit wurde der Ansatz der teilnehmenden Beobachtung mit anschließender Befragung gewählt. Bezüglich der Fallzahl hielt sich die Autorin an die Richtgrösse nach Eisenhardt (1989), welche eine Fallzahl von vier bis zehn Fällen für eine vergleichende Fallstudie vorschlägt. Die gewonnenen Daten wurden zuerst einzeln, anschliessend vergleichend ausgewertet und interpretiert. Das Fallstudiendesign, Forschungsprotokoll sowie die Datenerhebung für diese Arbeit sind in Kapitel 3 beschrieben und die Grundlagenpapiere im Anhang B angefügt. Die erhobenen Originaldaten wurden als Protokolle durch die Autorin gesichert abgelegt.

2 Theorieteil – Ergebnisse aus der Literatur

2.1 Resilienz

2.1.1 Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt

Die heutige Arbeitswelt generiert immer neue Anforderungen, denen sich Arbeitnehmende, Arbeitgebende und Organisationen stellen müssen. Dies stellt alle Parteien permanent vor Herausforderungen. Neue Geschäftsmodelle müssen her, neue Organisationsformen, mehr Innovationen in immer kürzerer Zeit, usw. In der heutigen Führungs- und Managementrealität gilt die Notwendigkeit zur ständigen Weiterentwicklung und Veränderung und diese positiv anzunehmen und mitzugestalten. Agile und resiliente Führungspersonen sind in der Lage, Veränderungen früh zu erkennen und diese aktiv zu nutzen. Die Resilienz Kompetenz, also die Fähigkeit auf Herausforderungen und damit auf Druck und Stress positiv reagieren zu können, spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Um Antworten auf die Frage wie Resilienz Kompetenz gesteigert werden kann geben zu können, bedingt es, sich zuerst mit dem Wesen von Belastungen, Stress und dessen Auswirkungen auseinander zu setzen.

2.1.2 Stress und seine Auswirkungen

Gemäss Atkinson et al. (2001:347) benötigen der menschliche Körper und Geist einen Gleichgewichtszustand (Homöostase). Die Homöostase bezeichnet den Prozess der Aufrechterhaltung eines Gleichgewichtszustandes eines dynamischen Systems durch einen internen regelnden Prozess. Homöostatische Regelprozesse können psychologischer, physiologischer oder mechanischer Natur sein (vgl. ebd.). Stress und Krisen stören die Homöostase.

Gemäss Gesundheitsförderung Schweiz (2018:1) bezeichnet Stress ein Ungleichgewicht zwischen Belastungen, mit denen eine Person oder ein System konfrontiert wird und den verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen). Nerdinger/Blickle/Schaper (2014:519) vermerken, dass einerseits äussere Reize (Stressoren) auf ein Lebewesen einwirken und dabei psychische und physische Reaktionen hervorrufen, die zur Bewältigung dieser Anforderungen befähigen, andererseits, dass dadurch eine körperliche und geistige Belastung entsteht. Sie reklamieren, dass Stressoren interne oder externe Faktoren sind, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit Stress oder Stressempfindungen auslösen (vgl. ebd.).

Die Stressreaktion sieht die Autorin als grundsätzlich positiv, denn diese ist eine, durch die Evolution geformte Anpassungsreaktion des Körpers auf auftretende Gefahrensituation und kann zu Höchstleistungen antreiben. Die Stressreaktion verursacht eine Kaskade von

sinnvollen Abläufen im Körper: Hormone werden freigesetzt, der Blutdruck steigt, Muskeln, die für das Überleben wichtig sind werden besser durchblutet, die Aufmerksamkeit wird auf die Gefahr fokussiert, usw... Stress führt also dazu, dass wir Herausforderungen bestmöglichst bewältigen können. Diese Form des Stresses ist auch bekannt als Eustress (der «gute» Stress). Gemäss Norbert Semmer (2016:5) hat Selye bereits 1976 das Konzept des Eustress eingeführt. Eustress tritt beispielsweise auf, wenn ein Mensch zu bestimmten Leistungen motiviert ist, dann Zeit und Möglichkeiten hat sich darauf vorzubereiten, um die Situation zu bewältigen. Im Resultat können Glücksmomente empfunden werden. Eustress wirkt sich auch bei häufigem, längerfristigem Auftreten positiv auf die psychische oder physische Funktionsfähigkeit eines Organismus aus (vgl. Semmer, 2016: 3-6).

Die Stressoren in der heutigen (Arbeits-)Welt haben sich fraglos geändert. Sie sind nicht mehr unmittelbar und vergänglich, sondern permanent und latent. Häufiger und dauerhafter Stress, der körperlich und/oder psychisch nicht kompensiert werden kann, wird deshalb als unangenehm, bedrohlich oder überfordernd gewertet (Distress). Insbesondere können negative Auswirkungen auftreten, wenn das Individuum keine Möglichkeit zur Bewältigung der Situation sieht oder hat. Doch nicht jede Person reagiert auf die gleiche Herausforderung mit einer Stressreaktion. Diese Unterschiedlichkeit hat Richard Lazarus (1984:22-52) in seinem transaktionalen Stressmodell beschrieben.

Lazarus geht davon aus, dass nicht die objektive Beschaffenheit der Reize oder Situationen für die Stressreaktion von Bedeutung sind, sondern deren subjektive Bewertungen durch die betroffene Person. Personen sind für Stressoren demnach unterschiedlich anfällig (Lazarus,1984). Lazarus Modell gilt als transaktional, da eine Person drei Bewertungsprozesse zur Situationsbeurteilung durchschreitet. Nerdinger (2014: 521) fasst den Prozess folgendermassen zusammen: Bei der primären Bewertung wird überprüft, ob die Situation bedrohlich ist, wenn ja, wird überprüft ob ausreichende Ressourcen zur Bewältigung vorhanden sind und der dritte Schritt, der Re-appraisal, ist die Neubewertung der Situation aufgrund der Erkenntnisse der zweiten Bewertung.

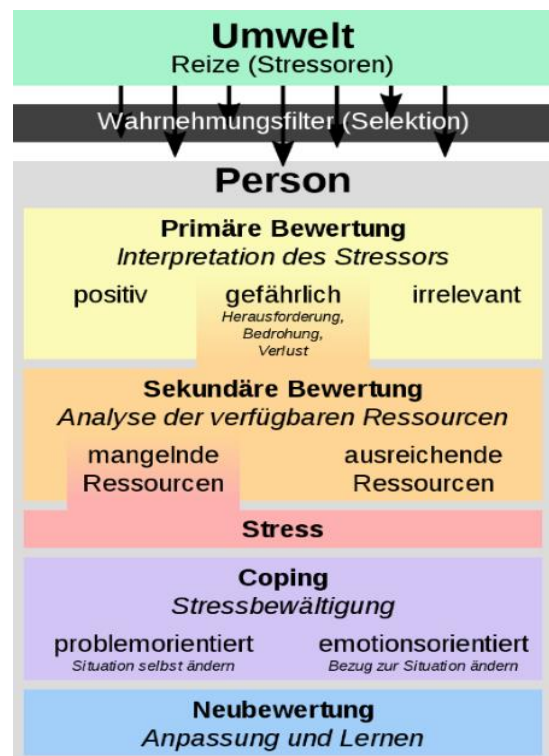


Abbildung 3: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus ([https://de.wikipedia.org; \[27.10.2019\]](https://de.wikipedia.org; [27.10.2019]))

Es ist jedoch nicht der kurzfristige Stress, welcher Krankheiten und Absenzen verursacht, sondern der langanhaltende chronische Stress, welcher krank machen kann. Die Auswirkungen von langandauerndem Stress können vielfältig sein: Gereiztheit, Nervosität, Abnahme der Leistungsfähigkeit, Konzentrationsschwierigkeiten, Schlafstörungen, Erschöpfung, Tinnitus, Verdauungsprobleme, Müdigkeit, chronische Kopfschmerzen u.v.m. Die Situation kann auch so belastend sein, dass emotionale Störungen wie Depressionen, Angst oder ein Burnout die Folge sein können. In ICD-10¹ wird Burnout unter „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ verschlüsselt. Es stellt somit einen Risikozustand für Erkrankungen dar, wird jedoch nicht als psychische Erkrankung verstanden. Untenstehende Grafik zeigt auf, wie auf Arbeitsüberlastung reagiert werden kann. Entweder es erfolgt eine Anpassung in Folge einer Regeneration der Person, oder es erfolgt eine sogenannte Fehlanpassung welche zu physischer und oder psychischer Erkrankung führen kann.

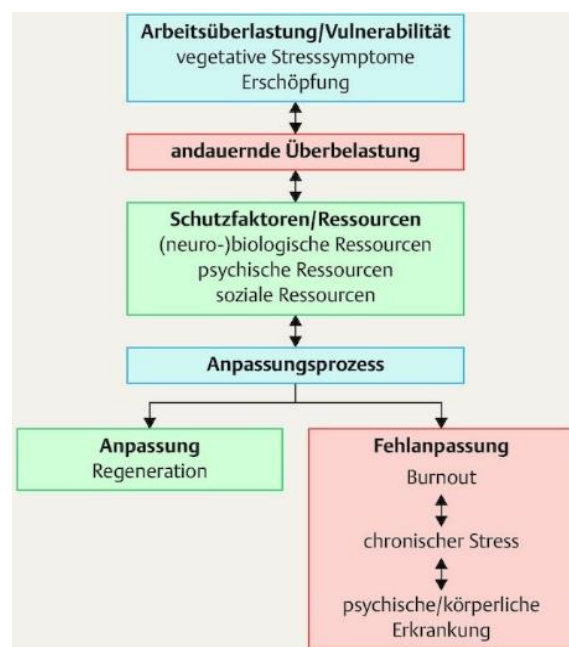


Abbildung 4: Prozess der Stressbelastung (Gilan, 2018:161)

Das Modell Prozess der Stressbelastung ähnelt dem später folgenden Rahmenmodell des Resilienz Prozesses und kann als Grundlagenmodell angesehen werden.

Gemäss Gesundheitsförderung Schweiz (2018:3) verursachen stressbedingte Ausfälle am Arbeitsplatz einen ökonomischen Schaden von 6.5 Milliarden CHF jährlich. Im Gegenzug bedeutet dies, dass die Schweizer Wirtschaft ein ökonomisches Potenzial derselben Summe hat, wenn es gelingt, zumindest ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Belastung und Ressourcen herzustellen oder im besseren Fall mehr Ressourcen zur Bewältigung von Belastungen darzubieten.

¹ ICD 10 ist die internationale statistische Klassifikation von Krankheiten und Gesundheitsproblemen für medizinische Diagnosen.

Die Rolle von Ressourcen bei der Stressbewältigung

Das Vorhandensein von Ressourcen spielt eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Bewältigung (Coping) von bedrohlichen Situationen. Gemäss Nerdinger (2014:522) sind Ressourcen alle Faktoren, auf die eine Person zurückgreifen kann, z. B. die Person selbst, kognitive, materielle, soziale u.v.m. Personenbezogene Ressourcen sind hier besonders erwähnenswert, handelt es sich doch um Ressourcen, welche für die Entwicklung von Resilienz Kompetenz eine zentrale Rolle spielen. Unter personenbezogenen Ressourcen werden einerseits allgemeine Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstvertrauen, Optimismus und Neurotizismus (emotionale Labilität) genannt, aber auch komplexe, situationsübergreifende Handlungsmuster und kognitive Überzeugungssysteme, über die eine Person verfügt. Insbesondere handelt es sich um Konzepte und Konstrukte wie Kontrollüberzeugung, Kohärenzerleben², Hardiness³, Coping (Bewältigungs-)Stile u.v.m. (vgl. Nerdinger, 2014: 525-526). Ressourcen zur Bewältigung von Stress gelten auch als Ressourcen zur Entwicklung von Resilienz.

2.1.3 Weshalb wir Resilienz benötigen

«Resilienz wird vielfach als Zukunftskompetenz deklariert – insbesondere für unsichere Zeiten.» (Heller, 2019:V). Gemäss Heller (vgl. ebd.) fordert die Komplexität der heutigen Arbeits- und Lebensumwelt neue Fähigkeiten – flexibel mit ungewissen Situationen umgehen zu können, Entscheidungen in einem ambigen Umfeld treffen zu können und Scheitern auch als eine mögliche Option zu akzeptieren. Dies seien Aspekte eines Verhaltens, um sich resilient in der heutigen VUCA – Welt zu behaupten.

Die Anforderungen der VUCA Welt können Stressreaktionen und somit Krisen auslösen. Eine Krise im psychosozialen Sinn besteht im Verlust des seelischen Gleichgewichts, wenn ein Mensch mit Ereignissen oder Lebensumständen konfrontiert wird, die er im Augenblick nicht bewältigen kann. «Wenn man in der Kluft zwischen miteinander unvereinbaren Wünschen, Überzeugungen, Strategien, also Dilemma stecken bleibt, dann steckt man in der Krise.» (Hüther, 2014:17). Hier ist eine gute Resilienz Kompetenz hilfreich, um aus Belastungskrisen gestärkt hervorgehen zu können, sofern der Mensch bereit ist, daraus zu lernen.

Masten (2016: 266) prägte den Begriff des „Ordinary magic“ (Magie des Alltags) und beschrieb damit die Tatsache, dass Resilienz nichts Aussergewöhnliches, sondern etwas ganz Alltägliches sei. Resilienz scheint die Norm zu sein, wenn Kinder und Erwachsene Zugang zu den ganz normalen adaptiven Systemen haben.

² Das Kohärenzerleben oder Kohärenzgefühl bezeichnet die Fähigkeit, die Zusammenhänge des Lebens zu verstehen. Dies beinhaltet das Gefühl der Verstehbarkeit und somit die Überzeugung, das eigene Leben gestalten zu können; das Gefühl der Handhabbarkeit / Bewältigbarkeit; das Gefühl der Sinnhaftigkeit und somit der Glaube an den Sinn des Lebens.

³ Hardiness ist ein Begriff, welcher von Suzanne C. Kobasa geprägt wurde und bezeichnet einen Persönlichkeitsfaktor der psychischen Widerstandsfähigkeit, welcher aus den Teilen «Engagement und Selbstverpflichtung» (commitment), «Kontrolle» (control) und «Herausforderung» (challenge) besteht.

2.1.4 Resilienz – Versuch einer ersten Definition

Resilienz ist ein Begriff, der ursprünglich aus der Materialkunde stammt und „Elastizität« / «Spannkraft“ bedeutet. Physikalisch gesehen beschreibt der Begriff die Eigenschaft eines elastischen Materials, welches nach einer von aussen wirkender Deformierung wieder in seine ursprüngliche Form zurückfindet. Der Resilienz Begriff hat heute in unterschiedlichen Disziplinen Einzug gehalten: in den Sozialwissenschaften, der klinischen Psychologie, Persönlichkeitsdiagnostik, Ökologie, Neurobiologie, Immunologie, Genetik und nicht zuletzt in den Wirtschaftswissenschaften. Da immer noch umstritten ist, ob es sich bei Resilienz um ein Ergebnis, um einen Prozess oder eine Kompetenz handelt oder ob Resilienz als eine Reihe von Charaktereigenschaften gesehen werden kann, ist sich die Fachwelt bezüglich einer einheitlichen Definition nicht einig (vgl. Cooper/Flint-Taylor/Pearn, 2017:26-27). Im Folgenden stellt die Autorin Definitionen von Forschenden vor, die sich mit Resilienz in unterschiedlichen Disziplinen auseinandergesetzt haben.

Bengel/Lyssenکو (2012: 24-27) stellen eine Uneinheitlichkeit der Definitionen von Resilienz auf Grund der verschiedenen Strömungen und Blickrichtungen fest, mit welcher Resilienz betrachtet wird. Sie plädieren dafür, Resilienz als Ergebnis des Zusammenspiels verschiedener Einflussfaktoren und mehrerer zentralen Charakteristika einer Person zu betrachten:

- Resilienz ist dynamisch: Es geht um prozesshafte Entwicklung individueller Merkmale im Kontext der Mensch – Umwelt – Interaktion, die eine resiliente Entwicklung möglich machen.
- Resilienz ist variabel: Resilienz und Vulnerabilität⁴ wechseln zu unterschiedlichen Zeitpunkten.
- Resilienz ist situationsspezifisch: die subjektive Wahrnehmung und Bedeutung eines Stressors für das Individuum entscheiden über eine resiliente oder vulnerable Reaktion.
- Resilienz ist multidimensional: Anpassungs- und Bewältigungsleistungen können in verschiedenen Lebensbereichen unterschiedlich ausgeprägt sein.

Resilienz wird von Heller wie folgt definiert: «Resilienz beinhaltet demnach Persönlichkeitseigenschaften (sogenannte «Traits»), aber insbesondere Kompetenzen und veränderbare innere Zustände («States») mit Denk- und Verhaltensmustern, die präventiv und insbesondere in herausfordernden, stressigen Situationen für die Stabilisierung, Gesunderhaltung und Produktivität von Menschen hilfreich sind. Diese Denk- und Verhaltensmuster lassen sich trainieren.» (Heller, 2015:14). Resilienz im Erwachsenenalter wird von Leipold (2015:19-20) nicht als

⁴ Vulnerabilität bezeichnet wörtlich «Verwundbarkeit, Verletzlichkeit». Im psychologischen Kontext ist die Vulnerabilität das Gegenteil von Resilienz. Vulnerable Personen entwickeln eher psychische Störungen als resiliente Menschen.

stabile Eigenschaft angeschaut, über die manche Menschen in einem höheren Ausmass verfügen als andere, sondern sie wird als Produkt des Zusammenspiels vieler Ressourcen und psychischer Prozesse gesehen und verstanden. Resilienz wird von ihm ausserdem als temporärer Zustand verstanden, der im günstigsten Fall eine positive Anpassung im Sinne einer Weiterentwicklung oder im weniger günstigen Fall den Status Quo in gewissen Lebensbereichen und eine Beeinträchtigung in anderen Bereichen betrifft. Masten (2016:27) sieht Resilienz als das Vermögen eines dynamischen Systems, sich erfolgreich an Störungen anzupassen, welche dessen Funktion, Lebensfähigkeit oder Entwicklung bedrohen. Cooper et al. (2017:27) definieren Resilienz als Fähigkeit, sich von Rückschlägen zu erholen und auch angesichts grosser Herausforderungen und schwieriger Umstände weiterzumachen, woraus eine nachhaltige Stärke entsteht, um mit herausfordernden oder belastenden Ereignissen fertigzuwerden (vgl. Cooper, 2017:27). Weiss/Hartmann/Högl (2018:15) beschreiben Resilienz als Trendkonzept der heutigen Zeit und westlichen Gesellschaften und als Konzept, welches dazu beiträgt, individuelle und systemische Krisen besser zu überstehen. Nach ihrer Definition handelt es sich bei Resilienz in sämtlichen Kontexten um die Fähigkeit von Entitäten⁵, nach einer Störung aus eigener Kraft in einen identitätsbewahrenden oder identitätsschaffenden (Ausgangs-) Zustand zu gelangen (vgl. Weiss, 2018:16).

Unter dem Aspekt der o.g. Vielfältigkeit kann das Fazit gezogen werden, dass es wohl noch länger keine einheitliche Definition von Resilienz geben wird. Dies auch auf Grund dessen, dass der Begriff in unterschiedliche (Forschungs-) Richtungen diffundiert hat, aber auch deshalb, weil sich Forschende derselben Disziplinen nicht einig sind. Nichts desto trotz lassen sich einige gemeinsame Merkmale festhalten: (1) Resilienz ist eine Fähigkeit oder Kompetenz, die sich in bestimmten Grenzen erlernen lässt. (2) Grundsätzlich handelt es sich aber um die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen bzw. die Widerstandskraft und Adaptationsfähigkeit von Systemen gegenüber Störungen. (3) Resilienz gilt nicht als statischer, sondern als dynamischer Prozess, welcher durch unterschiedliche Einflussfaktoren und subjektive Wahrnehmungen und Empfindungen der betroffenen Personen / Systemen zu Anpassungen oder Fehlanpassung derselben führen. (4) Resilienz ist zudem variabel, situationsspezifisch und multidimensional (vgl. Bengel, 2012:27).

Die Autorin sieht Resilienz gemäss Bengel als dynamischen, situationsspezifischen, multidimensionalen und variablen Prozess der Anpassung und bezieht sich für diese Arbeit auf eine vereinfachte Definition von Jutta Heller: «Resilienz umfasst die Fähigkeit von Individuen, situationselastisch Herausforderungen nicht nur zu meistern – ohne Schaden dabei zu nehmen, - sondern bestenfalls daran zu wachsen und zu reifen.» (Heller, 2019:4)

⁵ Entität kann hier als etwas «Seiendes» übersetzt werden.

2.1.5 Geschichte der Resilienzforschung

Um Resilienz zu verstehen ist es nötig, einen Blick zurück in die vergangene Forschung zu werfen. Die Resilienzforschung entwickelte sich gemäss Bengel (2012:9-11) als Nebenprodukt von Studien aus der Entwicklungspsychologie resp. -pathologie und hat sich zu einer interdisziplinären Forschungsrichtung ausgebildet. Besonders Entwicklungen aus den Gesundheitswissenschaften, namentlich dem Konzept der Salutogenese⁶ von Antonowsky prägten den Beginn der Resilienzforschung. Während der 50er Jahre wurde im Gesundheitsbereich vor allem auf Risikofaktorenmodelle gesetzt. Risikofaktorenmodelle zeigen Risiken für verfrühte Mortalität oder Verlust der Gesundheit auf und erste Ideen der Gesundheitsförderung basierten darauf, diese zu minimieren oder zu eliminieren. In den 70er Jahren kam der Wechsel zur Gesundheitsförderung durch Stärkung der Schutzfaktoren. Das Risiko- und Schutzfaktorenmodell sind auch heute noch Bestandteil der Resilienzforschung ebenso wie diese Bestandteile der Gesundheitsförderung sind.

Die heutige Resilienzforschung befindet sich gemäss Cooper et al. zurzeit in der vierten «Welle». Die erste Welle konzentrierte sich auf die Beschreibung, Definition und Erhebung von Resilienz (ab ca. 1955). Diese brachte beständige Ergebnisse zu Charaktereigenschaften, Beziehungen und Ressourcen von Individuen hervor. Die zweite Welle beschäftigte sich mit den Prozessen, durch die Resilienz entsteht. Die dritte Welle versuchte, anhand dieses Verständnisses der Prozesse, Massnahmen für die Entwicklung von Resilienz zu entwerfen, während die vierte Welle die Erkenntnisse und Methoden verschiedener Gebiete (Psychologie, Neurobiologie, Genetik) kombiniert. War die Forschung zuerst auf das Individuum und dessen Resilienzfaktoren und Resilienz Steigerung fokussiert, gelangte das Konzept Ende des vergangenen Jahrhunderts in die Wirtschaft und es wurde untersucht, wie die Resilienz von Organisationen gesteigert werden kann (vgl. Cooper, 2017:27-29). Erkenntnisse zu Resilienz, resilienten Systemen, Organismen oder Organisationen stammen daher aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen. Einige wichtige Stationen dieser Erkenntnisse sind hier im Folgenden aufgeführt. Es handelt sich um eine exemplarische, unvollständige Auswahl der Autorin.

1936 wurde durch Hans Selye erstmals die Entstehung und Wirkungsweise von Stress als Reaktion auf Herausforderungen beschrieben. Der Begriff «Ego-Resilience» wurde in den 50er Jahren von Jack Block erstmals verwendet. Viktor Frankl ergänzte ebenfalls in den 1950er Jahre, die Komponente «Sinn»(Sinnhaftigkeit) als wesentlicher Faktor für die innere Widerstandskraft. Emmy Werner legte mit der Kauai – Studie (1955) die Grundlage, um die

⁶ Salutogenese bedeutet die Ausrichtung auf die Gesunderhaltung des Menschen und geht der Frage nach, welche Faktoren und Zusammenhänge zur Gesundheit des Menschen beitragen. Das Gegenkonzept der Salutogenese ist die Pathogenese, welche sich mit der Entstehung und Entwicklung von Krankheiten befasst.

Schutzfaktoren von Kindern, welche unter widrigen Umständen aufgewachsen waren, zu beschreiben. Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung wurde vom Psychologen Albert Bandura in den 1970er Jahren entwickelt. Aaron Antonovsky begründete in den 80er Jahren das Konzept der Salutogenese und prägte den Begriff des «Kohärenzgefühls». Richard Lazarus prägte 1984 das transaktionale Stressmodell, während Jon Kabatt Zinn ebenfalls in den 80er Jahren den Begriff des «Mindfulness» einführte und den Aspekt der Achtsamkeit in die Organisationen einbrachte. Die US-Amerikaner Jim Collins und Al Siebert übertrugen das Resilienz Konzept in den 90er Jahren auf Manager und Unternehmen. Andrew Shatté und Karen Reivich definierten 2003 die sieben Faktoren der individuellen Resilienz. Martin Seligman, Gründer der Positiven Psychologie, erforschte 2012 was Menschen aufblühen lässt. Barbara Frederickson, ebenfalls Vertreterin der Positiven Psychologie, entwickelte Theorien und Praxisanwendungen zur Steigerung von positiven Gefühlen und einer positiven Grundhaltung.

2.1.6 Diskurs Resilienz als Prozess, Ergebnis, Trait⁷, Kompetenz oder Eigenschaft

Resiliente Menschen haben im Umgang mit Stressoren ein besseres Coping (Bewältigung) während, nach oder zu beiden Zeitpunkten der Krise, als nicht resiliente Menschen (vgl. Heller, 2019:8). Personen mit hohen Resilienz Fähigkeiten erleben die Krise ebenso wie Personen mit tiefer Resilienz. Die Bewältigungsreaktion zeigt sich aber auf unterschiedliche Arten positiv zum «Normalverlauf». Die Leistungsfähigkeit ist schneller wiederhergestellt oder sie bleibt in einem höheren Masse erhalten und/oder es zeigt sich eine resiliente Reaktion als Postbelastungswachstum. Wenig resiliente Menschen zeigen tiefere Werte, kein Wachstum oder gar eine verzögerte Erholung. Dies wird in untenstehender Grafik wirkungsvoll illustriert.

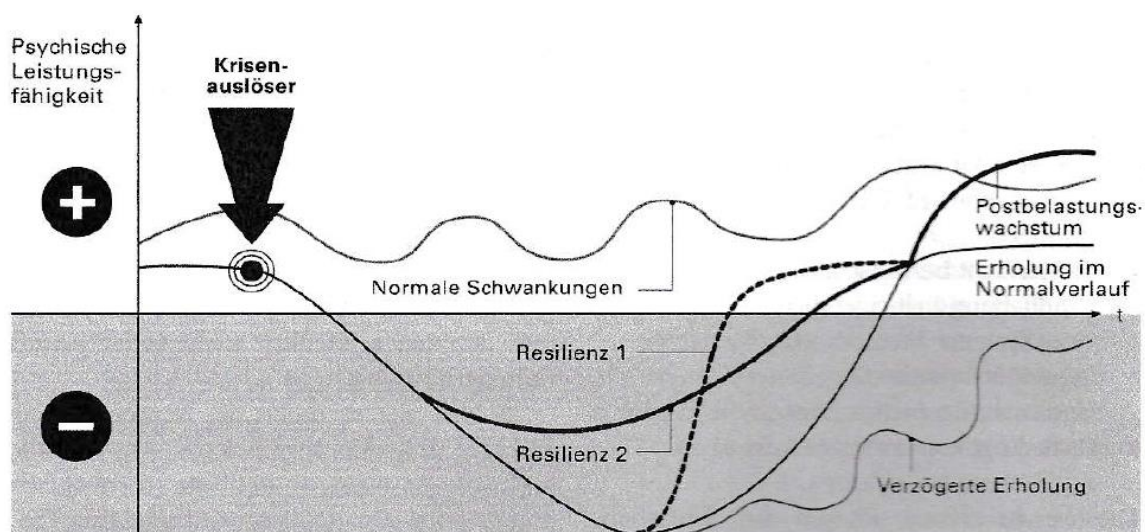


Abbildung 5: Krisenerleben -Vergleich von resilienten vs. nicht resilienten Menschen (Heller, 2019: 8)

⁷ Der Begriff «Trait» kann als «Persönlichkeitsmerkmal» übersetzt werden.

Heute existiert in der internationalen Literatur zum Thema Resilienz eine Vielzahl verschiedener Konzepte. Dies ist nicht nur in Bezug auf die Definition herausfordernd, sondern auch in Bezug auf die dahinterliegenden Modelle und Ansatzpunkte zur Steigerung der Resilienz. Gemäss Southwick et al. (2014) können drei Grundgedanken ausgemacht werden, die sich gegenseitig auch nicht ausschliessen. Resilienz kann einerseits als Prozess, als Ergebnis oder als Persönlichkeitsmerkmal (trait) interpretiert werden (Southwick et al., 2014:3). Gemäss Knoll/Scholz/Rieckmann wiederum, werden in der Resilienzforschung zwei Ansätze unterschieden: Resilienz als Personeneigenschaften, sogenannte «Trait - Resilienz» und Resilienz als Person-Umwelt-Konstellation (relationaler Resilienz Begriff) (vgl. Knoll, 2013:128).

Anhänger der Trait-Resilienz postulieren, dass Resilienz als ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal angesehen werden kann. Ein Persönlichkeitsmerkmal ist eine über die Zeit relativ überdauernde Eigenschaft, welche auch situationsübergreifend einer Person zugeschrieben werden. Entsprechend zielt die Forschung darauf ab, resiliente Persönlichkeiten zu beschreiben. Drath (2018:118) beschreibt die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Resilienz und bezieht ein psychometrisches Verfahren – das Fünf Faktoren Modell (oder Big Five) - zur Messung der Persönlichkeit ein. Dieses Modell aus der Persönlichkeitspsychologie gilt als empirisch sehr gut belegt und bestätigt. Es misst die Ausprägung der Charaktereigenschaften Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Verschiedene Ausprägungen der Big Five gelten in Bezug auf Resilienz als Risiko resp. Schutzfaktoren. Als Risikofaktor gilt z. B. eine hohe Ausprägung bei Stabilität, demgegenüber ist eine schwache Ausprägung ein Schutzfaktor. Ebenfalls ein Schutzfaktor ist eine hohe Ausprägung bei Extraversion, da es Menschen mit dieser Ausprägung leichter fällt Kontakte und Beziehungen zu knüpfen und zu gestalten (vgl. Drath, 2016, S. 118-123).

Skodol (2010: 114-120) beschreibt mehrere Resilienz - Traits, die in empirischen Studien als günstig oder protektiv bestätigt wurden:

- (1) Selbstbewusstsein (bestehend aus Selbstachtung, Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit, Selbstverständnis),
- (2) eine positive Zukunftsorientierung (mit der Fähigkeit, mit negativem Verhalten und Emotionen umgehen zu können, Kontrollüberzeugung, Widerstandsfähigkeit, Ego Resilienz),
- (3) Coping und Abwehrmechanismen (wie Zugehörigkeit, Altruismus, Antizipation, Humor, Selbstbehauptung),
- (4) interpersonale Kompetenzen (wie Kontaktfreudigkeit, emotionale Ausdruckskraft, zwischenmenschliches Verständnis) (vgl Skodol, 2010:114-120).

Diese Aufzählung ist unvollständig und deckt sich teilweise auch mit Inhalten, welche im prozessorientierten Ansatz als Formen von Coping bezeichnet werden.

Demgegenüber macht Masten (2018:280) geltend, dass protektive Faktoren funktions- und kontextabhängig sind, weshalb eine Eigenschaft in einer Situation schützen würde und in einer anderen gefährden könne. Sie warnt davor, Resilienz als ein Persönlichkeitsmerkmal auszu-drücken und postuliert, dass es bis dato kaum Hinweise gäbe, welche die These *eines* grundsätzlichen «Resilienz – Traits» stützen würden. Es gäbe keine singuläre Eigenschaft, für eine gute Bewältigung von Widrigkeiten. Eine Annahme, dass es diese geben würde, würde eine ernsthafte ethische Gefahr bergen, «nicht oder wenig resiliente Menschen» abzustempeln. Masten stimmt aber zu, dass die Fähigkeit zu einer positiven Anpassung an Widrigkeiten auf verschiedene Weise gestärkt werden kann (vgl. Masten, 2016: 277-278). Masten vertritt den relationalen Ansatz der Resilienzforschung.

Im relationalen Ansatz der Resilienzforschung (State – Faktor) wird das wechselseitige «Person – Umwelt – Verhältnis» angeschaut. Bei diesem Verständnis beruht Resilienz nicht auf stabilen Eigenschaften, sondern ist relativ zu den Umweltfaktoren zu sehen. Hier wird betont, dass beide Seiten (Person und Umwelt) modifizierbar sind und zu Resilienz beitragen können (Masten & Wright, 2010 In: Leipold, 2015). Die kognitiv – transaktionale Theorie von Lazarus zu Stress und dessen Bewältigung (Coping) ist die zurzeit wohl bekannteste «Person – Umwelt – Theorie».

Im Bezug zu Coping Formen schlägt Leipold (2015:104-108) vor, Coping in zwei Dimensionen einzuteilen: Formen von Coping, welche den Sinn haben das Problem zu beseitigen indem man die Situation verändert oder Formen des Coping, welche die Intensität der negativen Emotionen, die das Problem auslösen lindern. Um das Problem zu beseitigen helfen gemäss Leipold (vgl. ebd.) Strategien wie aktives Coping, Planen und instrumentelles problemorientiertes Coping. Um die Intensität der negativen Emotionen zu lindern, helfen positive Umdeutung, Akzeptanz, Humor, Ablenkung, usw.

Eine weitere Gruppe von Wissenschaftlern um Bonanno vertritt die Meinung, Resilienz könne man auch als eine «stabile Verlaufsform des gesunden Funktionierens nach einem sehr unerwünschten Ereignis» auffassen. Gemäss dieser Haltung ist Resilienz weder ausschliesslich als Prozess noch als Charakterzug zu sehen, sondern vielmehr als Phänomen einer positiven Entwicklung trotz belastender Faktoren (vgl. Southwick/Bonanno/Masten/Panter-Brick/Yehuda, 2014:2).

Im Diskurs um die Definition und Wirkweise von Resilienz werden weitere Begriffe wie Resilienz Kompetenz, Resilienz als Fähigkeit, Eigenschaft oder Konstrukt verwendet, welche im Folgenden beleuchtet werden. Heller bezeichnet Resilienz einerseits als Kompetenz (2019) und als Fähigkeit (2015). Wustmann (2016) bezeichnet Resilienz als Konstrukt, das über Zeit

und Dimensionen hinweg variieren kann. Soucek (2015) spricht von Eigenschaften von Personen bezüglich Resilienz.

Der Begriff «Kompetenz» beinhaltet, dass eine Person unterschiedliche Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften) in selbstorganisierte Handlungen umsetzen kann (vgl. Erpenbeck/Heyse 2007:158-160. In: Graf, 2019:114). Oser et al. (2013:7) bezeichnen Kompetenz kurz als eine Fähigkeit, in einer Situation adäquat und erfolgreich zu handeln und sein Handeln in einer relevanten Situation richtig und erfolgreich zu steuern. Es braucht Handlungserfahrungen, so dass daraus eine wirkliche Kompetenz entsteht (vgl. ebd.). Gemäss Weinert (2014:27-28) sind Kompetenzen die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Herausforderungen zu meistern, sowie die damit verbundene motivationale, volitionale (willentliche) und soziale Bereitschaft, dies in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll zu nutzen. Meyer definiert Kompetenz im Zusammenhang mit Ressourcen und Performanz: «Kompetenz ermöglicht es, Anforderungen in komplexen Situationen erfolgreich und effizient zu bewältigen. Dazu braucht es Ressourcen aus den Bereichen Wissen (Kenntnisse), Können (Fertigkeiten), und Wollen (Einstellungen, Werte). Beobachtet und bewertet wird im Endeffekt die Performanz, das heisst, die sichtbare Handlung und das gezeigte Verhalten in einer konkreten Situation.» (Meyer, 2018:12).

Diesen Kompetenzdefinitionen gemeinsam ist, dass zu Kompetenzen nebst Wissen auch Fähigkeiten und Fertigkeiten gehören sowie deren Umsetzung in komplexen Praxissituationen. Weinert ergänzt dies zudem mit motivationaler und volatiler Bereitschaft die Kompetenz in den unterschiedlichsten Situationen anzuwenden (Weinert, 2014:14).

Soucek et al. (2015: 15-16) unterscheiden zwischen Ressourcen der Resilienz und resilientem Verhalten eines Individuums. Als Ressourcen der Resilienz bezeichnen sie Eigenschaften, bzw. Schutzfaktoren die eine Person über längere Zeit hinweg aufgebaut hat. Resilientes Verhalten in der Arbeitswelt hat die Gruppe um Soucek erforscht und es konnten folgende Facetten empirisch bestätigt werden:

- Emotionale Bewältigung: erfolgreicher Umgang mit den eigenen emotionalen Reaktionen auf Herausforderungen, die bei der Arbeit auftauchen (z.B. Ärger, Unruhe).
- Positive Umdeutung: auftretende Probleme bei der Arbeit werden als Möglichkeit begriffen eigene Fähigkeiten einzubringen.
- Umfassende Planung: Abwägung verschiedener Lösungsmöglichkeiten von Problemen und umfassende Planung zur Behebung derselben.
- Fokussierte Umsetzung: ausdauernde Verfolgung der Problemlösung, Ablenkungen werden standgehalten (vgl. Soucek et al. 2015: 15-16).

Gemäss diesem Autorenteam umfasst Resilienz stabile personale Ressourcen sowie situative Strategien zum Umgang mit Herausforderungen (Soucek et al., 2015:19).

Als Schlussfolgerung postuliert die Autorin, dass Resilienz oder resilientes Verhalten zurzeit weder als alleiniger «Trait-Faktor» noch als einzelne Kompetenz oder einzelne Fähigkeit, noch als Endzustand bezeichnet werden kann. Alle Termini greifen zu kurz. Resilienz als übergreifendes Konstrukt, welches alle Aspekte beinhaltet oder Resilienz als Kompetenz-Bündel zu bezeichnen, scheint momentan zu passen. Die Autorin ist der Meinung, sich auf Faktoren zu fokussieren, welche im Zusammenhang mit Resilienz veränderbar sind wie z. B. Coping Formen oder resilientes Verhalten bei der Arbeit u.v.m. Die diesen Facetten zu Grunde liegenden Kompetenzen können gelernt und weiterentwickelt werden. Insofern ist nicht *die* Resilienz lern- und entwicklungsfähig, sondern sämtliche Facetten, welche der Resilienz zudienen. Die Autorin spricht sich dafür aus, Resilienz als Prozess zu betrachten, bei dem sowohl vor, während als auch nach einer Herausforderung individuelle situationsangepasste Ressourcen wie Kompetenzen im Sinne von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten das Individuum unterstützen, Resilienz zu entwickeln resp. resilient zu sein.

Petzold/Müller gehen sogar noch einen Schritt weiter und sprechen von Resilienzen: «Da Resilienz für unterschiedliche Belastungen differentiell ausgebildet wird, sprechen wir im Plural von Resilienzen.» (Petzold/Müller, 2003:9)

2.1.7 Rahmenmodelle der Resilienz

Karol Kumpfer (1999) hat ein multikausales Rahmenmodell sozialer Resilienz entwickelt, das die Komplexität derselben anschaulich verdeutlicht und welches von Corina Wustmann 2016 modifiziert worden ist. Es basiert auf der schematischen Darstellung von Faktoren und Prozessen, die zur Resilienz eines Individuums beitragen und liefert einen guten Orientierungsrahmen. Beide heben in ihren Modellen sechs Dimensionen hervor, welche für die Entwicklung von Resilienz bedeutsam sind. Es handelt sich um zwei Transaktionsprozesse und vier Einflussbereiche (Prädiktoren). Im Folgenden wird das Modell nach Wustmann (2016:65) erläutert.

Resilienz wird von folgenden vier Einflussfaktoren bestimmt:

- dem akuten **Stressor (1)**, der eine Störung des Gleichgewichts auslöst und den Resilienz Prozess aktiviert
- den **Umweltbedingungen (2)**
- den **personalen Ressourcen (3)** resp. Resilienzfaktoren
- dem **Entwicklungsergebnis (4)**

Tritt ein Stressor auf, haben Individuen Umweltbedingungen, personale Merkmale und Prozesse, welche zur Resilienz Stärkung beitragen oder aber zu Fehlanpassungen führen. Dabei kann nicht vorausgesagt werden, was für eine Person ein Stressor bedeutet und was nicht. Dies hängt immer vom Kontext und von der kognitiven Bewertung des Individuums ab (s. auch Kapitel 2.1.1).

In der Bewältigung des Stressors spielt der **Transaktionsprozess (5)** zwischen Umwelt und Person eine wichtige Rolle. Er wird beeinflusst durch selektive Wahrnehmung, Ursachenzuschreibung, aktive Umweltveränderung, Einsatz effektiver Coping-Strategien, Bindung an soziale Netzwerke sowie andere Variablen.

Als zweites ist wichtig, welche Umweltbedingungen Risiko-, resp. Schutzfaktoren für das Individuum darstellen können, wie diese wahrgenommen und beurteilt werden und welche Ressourcen zur Bewältigung zur Verfügung stehen. Aufgrund des **Resilienz Prozesses** und **der Anpassungsmechanismen (6)** kommt es zur Anpassung / Fehlanpassung, heisst zu einer positiven Entwicklung und somit Erlangung einer neuen Kompetenz oder zu einer negativen Anpassung und somit zu psychischen Beeinträchtigungen (vgl auch Kapitel 2.1.2 Abb. 4 «Prozess der Stressbelastung nach Gilan).

Den Prozess der Anpassung bezeichnet Kumpfer 1999 als «Black Box», da noch keine Kenntnisse darüber bestehen, wie der Anpassungsprozess vor sich geht.

Wustmann merkt an, dass das Modell noch einige Schwachstellen wie das Fehlen einer einheitlichen Terminologie, eines einheitlichen methodischen Zugangs und einer Theorie mit erklärendem, nicht nur beschreibenden Anspruch aufweist (vgl. Wustmann, 2016:62 – 64).

Die Autorin ist der Meinung, dass das Modell alle bislang in der Resilienzforschung diskutierten forschungstheoretischen Grundlagen vereint und als Orientierungsrahmen gut dienen kann. Zudem bietet das Modell die Möglichkeit mit diesem konkret zu arbeiten. Die unter Punkt 3 (personale Ressourcen / Resilienzfaktoren) genannten Faktoren können als Kompetenzen resp. Kompetenzbündel in Einzelcoachings weiterentwickelt werden.

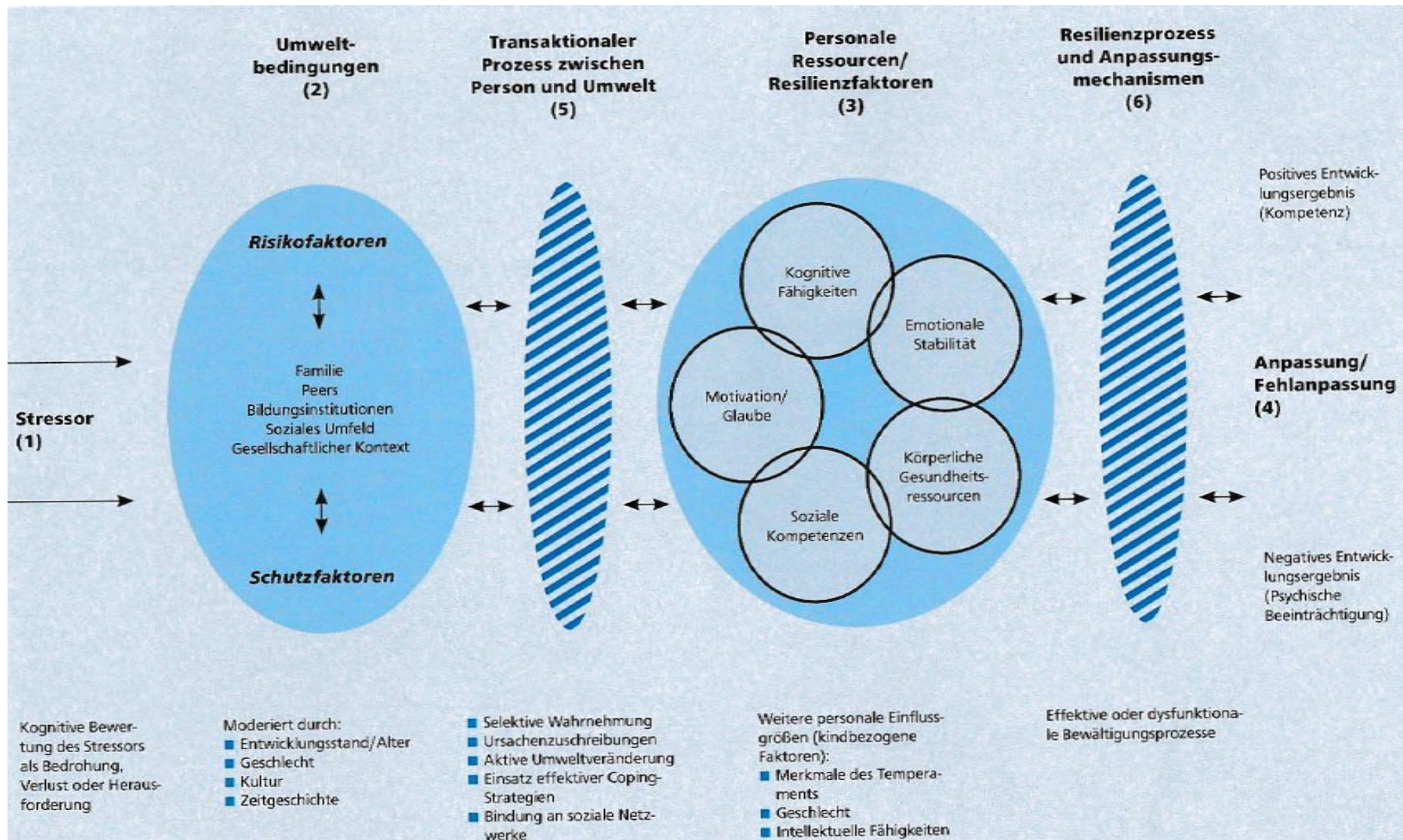


Abbildung 6: Modifiziertes Rahmenmodell nach C. Wustmann, (Wustmann, 2016: 65)

2.1.8 Konzepte zur Entwicklung von Resilienz

Konzept des Gleichgewichts, der Anpassung und Plastizität

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 erwähnt, stören Stressoren die Homöostase unseres Körpers und Geistes. Um dieses auszugleichen postuliert Leipold (2015:21-24), dass zwei Konzepte für das Verstehen von Resilienz wichtig sind: das Konzept des Gleichgewichts und Prozesse der Anpassung. Ungleichgewichtszustände oder Stress verursachen adaptive Prozesse der Regulierung, welche korrigierend eingreifen und ausbalancieren. Gleichgewicht ist gemäss Leipold ein allgemeines grundlegendes Konzept, welches auf die Entwicklungstheorie von Piaget (Anpassung durch Akkommodation und Assimilation) zurückgeht. Resilienz wird zudem auch als Form der Plastizität aufgefasst. Plastizität bezieht sich auf die Eigenschaft von Organismen sowohl bei neuronalen als auch kognitiven Prozessen formbar zu sein (vgl. Leipold 2015: 50). Die neuronale Plastizität des Hirns beschreibt der Hirnforscher Manfred Spitzer wie folgt: «Das Gehirn ist nicht statisch, sondern vielmehr äußerst plastisch, d.h. es passt sich den Bedingungen und Gegebenheiten der Umgebung zeitlebens an.» (Spitzer, 2006: 94). Wenn wir eine Fähigkeit lernen, so können wir sie Schrittweise immer besser. Dieses Lernen, also das Üben von Inhalten oder Tätigkeiten geht langsam voran (vgl. Spitzer, 2006: 65). Leipold (2015:51) nennt die Plastizität des menschlichen Systems ein Schlüsselkonzept für das Verständnis von Resilienz.

Risiko und Schutzfaktorenkonzept

Das Risiko-/ Schutzfaktorenkonzept ist gemäss Wustmann (2016:36) ein zentrales Konzept, welches mit der Resilienzforschung stark verbunden ist. Als Risikofaktoren gelten Vulnerabilitätsfaktoren (biologische oder psychologische Merkmale eines Menschen wie z. B. genetische Dispositionen resp. negatives Bindungsverhalten) oder psychosoziale Merkmale der Umwelt (wie kritische Lebensereignisse oder ungünstige Lebensbedingungen). Als Schutzfaktoren gelten personale, familiäre und soziale Schutzfaktoren, welche die Auftretenswahrscheinlichkeit psychischer Störungen senken resp. das Eintreten eines gesunden Ergebnisses erhöhen. Als Risikofaktoren werden auch nicht normative, also spontan eintretende Risiken angesehen wie Schicksalsschläge (im Gegensatz zu normativen Risiken, wie es sie z.B. Entwicklungsstufen darstellen) (vgl. Wustmann, 2016:36-48).

Masten postuliert seit 2001 eine Shortlist protektiver Faktoren, welche mit adaptiven Systemen assoziiert sind. Diese Faktoren sind allerdings nicht statisch, sondern dynamisch zu betrachten. Was protektiv oder risikohaft wirken kann, hängt von den jeweiligen individuellen Bedingungskonstellationen ab. Masten nennt als Faktor z.B. «enge Beziehungen» und dazugehörend «das adaptive System der Bindung» (vgl. Masten, 2016:147-149).

Zander/Roemer (2016:54) fassen die Erkenntnisse aus der Resilienzforschung folgendermassen zusammen:

- (1) Schutzfaktoren mindern die Auswirkungen von Risiken.
- (2) Die positive Bewältigung von Risiken fördert die weitere Resilienz Fähigkeit.
- (3) Förderliche Umstände werden beim Auftreten von Risiken zu Schutzfaktoren und entfalten dann eine erkennbar stärkere Wirksamkeit.
- (4) Von zentraler Bedeutung für die Herausbildung von Resilienz ist eine sichere Bindung.

Salutogenese und verwandte Konzepte

Der Ansatz der Salutogenese nach Antonowsky, obwohl empirisch nicht erhärtet, wird häufig als impulsgebendes Rahmenmodell für die Forschung zu verschiedenen Schutzfaktoren gesehen (vgl. Bengel, 2012:23). Einzug gehalten hat die salutogenetische Perspektive in der Gesundheitsförderung, da diese vielfältige Ansatzmöglichkeiten für Prävention bietet. Mit dem salutogenetischen Modell verbunden ist das Konzept des Kohärenzgefühls (vgl. Bengel, 2012:17). Des Weiteren bestehen zahlreiche Überschneidungen des Resilienz Konzepts mit ähnlichen Ansätzen wie z. B. der Selbstwirksamkeitserwartung nach Bandura, dem Hardiness-Konzept von Kobasa et al. und dem Ansatz der Positiven Psychologie.

Resilienzfaktoren nach Shatté & Reivich, Rampe, Bengel & Lyssenko und Heller

Karen Reivich und David Shatté (Reivich/Shatté, 2003) generierten aus ihren Forschungen sieben empirisch belegte Faktoren, welche zu Resilienz beitragen - realistischer Optimismus, Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Empathie, Kausalanalyse, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Zielorientierung. Gemäss Heller (2015:15-16) wurden diese Faktoren sowohl von Martin Seligman, als auch von Denis Murlane und Karsten Drath aufgenommen und weiterentwickelt. Micheline Rampe entwickelte eine eigene Kategorisierung von Resilienzfaktoren, ebenso Jutta Heller. Die oben genannten deutschsprachigen Autorinnen und Autoren haben daraus zum Teil wissenschaftliche, zum Teil populärwissenschaftliche Konzepte und Bücher zur Steigerung der Resilienz erarbeitet.

Bengel/Lyssenko (2012) haben in einer grossangelegten Metastudie den Stand der Resilienz und der Schutzfaktorenforschung bei Erwachsenen untersucht. Eine Kurzzusammenfassung der Resultate findet sich im **Anhang A1**. Empirisch bestätigte Schutzfaktoren können in Gesundheitspräventionen u.a. auch im Bereich Resilienz Coaching gefördert werden.

Heller verglich 2015 die oben erwähnten Faktoren gemäss Reivich, Bengel, und ihre eigenen Resilienzschlüssel und stellte sie in einer Tabelle übersichtlich dar (s. Tabelle 1). Diese Schlüssel messen gemäss Heller (2019:9) die Resilienz nicht objektiv, sondern bieten einen Reflexionsrahmen zur Identifizierung von Ansatzmöglichkeiten zur Stärkung der Resilienz. Zudem

erweiterte sie 2019 ihre sieben Resilienz Schlüssel mit drei weiteren Faktoren (Achtsamkeit, Ungewissheitstoleranz und Veränderungsbereitschaft).

Reivich und Shatté 2002	Rampe 2004	Bengel & Lys- senko 2012	Heller 2015
	Akzeptanz		Akzeptanz
Realistischer Opti- mismus	Optimismus	Optimismus	Optimismus
Emotionssteuerung		Positive Emotionen	
Selbstwirksamkeit		Selbstwirksamkeits- erwartung	Selbstwirksamkeit
	Opferrolle verlassen		
	Verantwortung über- nehmen		Verantwortung
Kausalanalyse			
	Netzwerk- -orientierung		Netzwerk-orientie- rung
Empathie			
		Soziale Unterstüt- zung	
	Lösungsorientierung		Lösungsorientierung
Zielorientierung	Zukunftsplanung		Zukunftsorientierung
Impulskontrolle			
		Hoffnung	

Tabelle 1: Resilienz Schlüssel nach Ähnlichkeit sortiert (Heller, 2015:17)

Die Einordnung der unterschiedlichen Schlüssel eignet sich für eine weiterführende Gruppierung in Bezug zu den Ressourcenfeldern nach Wustmann (s. Kapitel 2.1.9, Tabelle 2).

Vier Cluster Gruppierung nach Cooper

Cooper et al. haben individuelle Fähigkeiten und Attribute, welche häufig mit Resilienz in Verbindung gebracht werden, in vier umfassende und sich überschneidende Cluster gruppiert. Es sind dies: Selbstbewusstsein, sozialer Rückhalt, Anpassungsfähigkeit und Zielstrebigkeit. Jedes Cluster stellt eine Ressource für individuelle Resilienz dar, die gemäss ihnen entwickelt werden kann.

Die Sphären individueller Resilienz nach Drath

Drath (2019:19) hat für Manager ein Modell effektiver Selbstführung zur Steigerung individueller Resilienz entwickelt. Er bezeichnet dies als FiRE® Modell (Factors of improved Resilience Effectiveness). Dieses umfasst acht Ebenen mit je einer anderen Sphäre, einem anderen Ansatzpunkt für Resilienz, welche sich entwickeln lässt. Die Sphären bezeichnet er von innen nach aussen als Persönlichkeit, Biographie, Haltung, Mentale Agilität, Energie Management, Geis-Körper-Achse, authentische Beziehungen und Sinn (vgl. Drath, 2019: 21-32).

Konzepte der Positiven Psychologie

Im Zuge der in den 1990er Jahren neu entstandenen Forschungsrichtung der Positiven Psychologie erforschte Fredrickson weitere Faktoren in Bezug auf Resilienz. Fredrickson (2011:132) postuliert, dass ihre Studien den Schluss zulassen, dass das Geheimnis widerstandsfähiger Menschen eine positive Grundhaltung ist. Ohne positive Grundhaltung können wir uns von Rückschlägen nicht erholen. Sie fand heraus, dass Menschen mit höherer Resilienz angesichts von stressigen Ereignissen über eine höhere emotionale Flexibilität und Komplexität verfügen als weniger resiliente Menschen. Um die Resilienz zu steigern gibt uns Fredrickson (2011:47-49) eine einfache Antwort: wir sollen unseren positiven Quotienten erhöhen, denn positive Gefühle wirkten wie Dünger für ein Gedeihen der persönlichen Resilienz. Sie belegt mit ihren Studien, dass es jedem Menschen möglich ist, eine positive Grundeinstellung aufzubauen und Einfluss auf seine Gefühlslage zu nehmen. Fredrickson (2011:57) benennt weiter zehn Varianten positiver Gefühle, in denen sich eine positive Lebenseinstellung manifestieren kann. Es sind dies Freude, Dankbarkeit, Heiterkeit, Interesse, Hoffnung, Stolz, Vergnügen, Inspiration, Ehrfurcht und Liebe.

Die Broaden – and – build Theorie wurde ebenfalls durch Fredrickson (2011:35-47) entwickelt. Diese besagt, dass positive Gefühle dazu da sind, um unseren Horizont, unser Bewusstsein zu erweitern (broaden). Dies ermöglicht uns einen grösseren Denk- und Handlungsspielraum als sonst (build). Die folgenden Kernwahrheiten über positive Emotionen definieren ihre Broaden-and-build Theorie: «Positive Emotionen öffnen unsere Herzen und unseren Geist, so dass wir empfänglicher und kreativer werden.» (Fredrickson, 2011:36) «Eine positive Lebenseinstellung macht uns zu besseren Menschen. Indem wir unsere Herzen und unseren Geist öffnen, können wir neue Fähigkeiten, neue Bande, neues Wissen, und neue Möglichkeiten unseres Seins entdecken, ausloten und aufbauen.» (Fredrickson, 2011:39)

Fazit der Konzepte

Allen Konzepten gemeinsam ist, dass sie sich auf veränderbare Faktoren, Fähigkeiten und Kompetenzen konzentrieren. Diese Elemente können durch die Individuen erlernt, entwickelt resp. weiterentwickelt werden und stehen als Ressourcen und Kompetenzen für zukünftige Herausforderungen zur Verfügung. Auf Grund der verschiedenen Konzepte und Modelle gibt es auch vielfältige Ansatzpunkte der Steigerung der Resilienz.

Einige der Faktoren auf denen die Konzepte zum Teil beruhen, sind empirisch gut belegt, während andere zwar Wirkung erzielen, diese aber bisher noch nicht adäquat belegt werden konnten (vgl. Anhang A).

2.1.9 Fazit

Die Autorin kommt zum Schluss, dass Resilienz individuell, situationsspezifisch, veränder- und lernbar ist. Sie ist ein übergeordnetes Konstrukt, welches ein Bündel von Kompetenzen beinhaltet, um mit den heutigen Herausforderungen adäquat umgehen zu können. Die unterschiedlichen Konzepte der Resilienz lassen vielfältige Ansatzmöglichkeiten zur Entwicklung derselben zu. Einerseits gibt es Möglichkeiten, auf der Seite der Persönlichkeitsmerkmale anzusetzen, andererseits auf der Seite der Umwelt – Person – Interaktion.

Viele bestätigte Faktoren aus psychologischen Studien erlauben es zudem, konkret mit diesen Aspekten zu arbeiten. Das Rahmenmodell von Wustmann beinhaltet übergeordnete Items (Wustmann nennt sie personale Ressourcen oder Resilienzfactoren, die Autorin im folgenden Ressourcenfelder), in welche viele dieser Faktoren eingeteilt werden können.

Aus all diesen Aspekten erstellte die Autorin eine neue Übersicht, welche diese Standpunkte zu fassen versucht (s. Tabelle 2). Zusätzlich wurden Aspekte einbezogen, welche bisher noch unerwähnt geblieben sind. Unter anderem sind dies Elemente der Selbstmanagementkompetenz sowie Elemente aus neueren, disziplinenübergreifenden Forschungsfeldern. (s. Graf Anita, 2019 «Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken» und Maja Storch, 2017, «Embodiment»⁸). Zudem wird der Aspekt der körperlichen Ebene mit den Faktoren Bewegung, Entspannung und Ernährung ergänzt. Der Einfluss dieser Faktoren auf die physische sowie psychische Gesundheit wurden in der Sport- und Ernährungswissenschaft eingehendst untersucht, beschrieben und empirisch bestätigt (s. u. A. auch Empfehlungen der WHO, Bundesamt für Sport «Bewegungsempfehlungen», Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen «Ernährungsempfehlungen», sowie die Werke von Weineck⁹ (2007), Schleip¹⁰ (2016) oder John Kabat-Zinn¹¹ (2013). Empfehlungen zu Stressreduktion resp. Techniken zur Entspannung gibt es zahlreiche. Aus der Wissenschaft sind folgende gut belegte Entspannungstechniken bekannt: MBSR von Kabat-Zinn, medizinische Massagen, autogenes Training nach Schultz, Progressive Muskelentspannung nach Jacobsen, Meditation, Hypnose, Imaginative Verfahren, Entspannung in Bewegung wie Tai Chi, Chi Gong, Yoga u.v.m. Einige dieser Techniken bedingen gute Kenntnisse des Coachs zur Anleitung derselben und werden deshalb nicht einzeln in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

⁸ Embodiment geht davon aus, dass der Geist mitsamt seinem Organ (dem Gehirn) immer in Bezug zum ganzen Körper steht und dass dieser wiederum in ein Umfeld eingebettet ist. Somit entsteht eine Wechselwirkung von Körper und Psyche, die trainiert und positiv genutzt werden kann.

⁹ Jürgen Weinecks Werk «Optimales Training» gilt als Klassiker der Trainingslehre und Trainingswissenschaft für Trainierende ebenso wie für Trainerinnen, Trainer und sportmedizinische Fachleute

¹⁰ Robert Schleip gilt zurzeit im deutschen Sprachraum als der führende Fachmann für Faszientraining. Stress setzt Faszien unter permanente Spannung, zudem sind in Faszien Traumata und Emotionen gespeichert. Werden Faszien trainiert und gelöst, können sich gestaute Traumata & Emotionen lösen.

¹¹ John Kabat-Zinn hat mit MBSR (achtsamkeitsbasierte Stressreduktion) ein wissenschaftlich fundiertes Programm zur Stressreduktion geschaffen, welches weltweite Anerkennung genießt.

Kognitive Fähigkeiten	Emotionale Stabilität / Umgang mit Emotionen	Körperliche Gesundheitsressourcen	Soziale Kompetenzen	Motivation & Glaube an sich
Kausalanalyse	Realistischer Optimismus	Bewegung, Entspannung Ernährung	Empathie	Selbstwirksamkeitsüberzeugung
Zielorientierung	Emotions-Steuerung	Faszientraining & MBSR	Netzwerk-Orientierung	Opferrolle verlassen
Verantwortung übernehmen	Impulskontrolle	Embodiment		Akzeptanz
Positive Umdeutung	Positive Grundhaltung	Energiemanagement	Beziehungs-Kompetenz	Selbst-Verantwortung
Umfassende Planung	Positive Emotionen			
Fokussierte Umsetzung	Emotionale Bewältigung			

Tabelle 2: Ansatzpunkte zur Resilienz Steigerung eingeteilt nach Ressourcenfeldern nach Wustmann (eigene Darstellung)

Legende zum Ursprung der Faktoren:

Reivich/Shatté / Soucek / Graf / Frederickson / Rampe&Heller / Diverse

Daraus ergeben sich konkret folgende Ansätze für das Einzelcoaching der Führungskräfte dieser Fallstudie:

- Die Entwicklung der kognitiven Fähigkeiten für Resilienz durch Kausalanalyse, Ziel- und Lösungsorientierung; spezifisch im Arbeitskontext durch positive Umdeutung der Situation sowie einer umfassenden Planung und fokussierten Umsetzung.
- Die Förderung der emotionalen Stabilität durch Erarbeiten einer positiven Grundhaltung, durch vermehrte Wahrnehmung positiver Emotionen und dadurch bewusster Emotionssteuerung & Impulskontrolle und Stärkung eines realistischen Optimismus.
- Das Erarbeiten eines ausgewogenen Energiemanagements durch die Erschliessung der körperlichen Gesundheitsressourcen wie ein adäquates Bewegungs- und Ernährungsverhalten sowie gezielter und passender Erholungsphasen mit z. B Übungsformen aus dem Embodiment, MBSR, oder Faszientraining.
- Die Entwicklung sozialer Kompetenzen wie Empathie und Beziehungskompetenz sowie einer bewussten Netzwerkorientierung, einem bewussten Netzwerkaufbau und der bewussten Netzwerkpflge.
- Die Erschliessung und Steigerung der intrinsischen Motivation der Coachee durch Erleben der Selbstwirksamkeit und Übernahme der Selbstverantwortung sowie durch die Arbeit an der Akzeptanz (Situationsakzeptanz).

2.2 Coaching

2.2.1 Coaching als Lernprozess

Unter Lernen versteht man den impliziten oder expliziten Erwerb von geistigen, körperlichen oder sozialen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl. [www. educalingo.com](http://www.educalingo.com), 30.04.2019).

Gerhard Roth (2004:496) beschreibt den Kern einer neurobiologisch-konstruktivistischen Lehr- und Lerntheorie aus der Einsicht, dass Wissen nicht übertragen werden kann, sondern im Gehirn eines jeden Lernenden neu geschaffen werden muss. Lernen ist also ein aktiver Prozess der Bedeutungserzeugung. Die Hirnforschung bietet viele hilfreiche Ansatzpunkte, wie Lernprozesse optimal gestaltet werden können. Das Gehirn hat die Fähigkeit, sich fortwährend den Erfordernissen seines Gebrauchs anzupassen (Neuroplastizität oder Plastizität). Mit zunehmendem Alter geschieht dies zwar langsamer, aber die neuronalen Netze lassen sich bis ins hohe Alter verändern (vgl. Graf 2019: 161). Gemäss Hüther (2017:92) zeigt die Hirnforschung auf, dass sich Menschen grundsätzlich zu jedem Zeitpunkt im Leben neu konstruieren können, indem sie eines der alten motorischen, sensorischen oder affektiven Muster verlassen. Dies bedeutet, dass sie anfangen, anders zu sehen, zu fühlen oder zu handeln als bisher und wenn es gelingt, auf einer dieser Ebenen ein neues Muster auszubilden, so werden alle anderen Ebenen dadurch mitgezogen.

Coaching als Lernprozess der Coachee, des Coachees setzt beim individuellen Bestimmen der (Lern-)Ziele an. «Coaching soll zur Erreichung selbstkongruenter Ziele beitragen und impliziert damit Lernprozesse auf Seiten der Coachees» (Kluge, 2018:335). Gemäss Kluge sind die Ziele des Coachings individuelle Veränderungen im Verhaltenspotenzial einer Person, dies meist im beruflichen Kontext, zum Zwecke der Erhöhung der Problemlösefähigkeit. Die Veränderungen basieren auf selbstregulativen Lernprozessen, Intentionsbildung und einer Aufrechterhaltung der Intentionen. Die Aufgabe des Coachs ist, diesen Prozess bestmöglich zu unterstützen (vgl. ebd.).

Gemäss Schneider (2018:113) hilft für anspruchsvolle Entwicklungsprozesse die Fähigkeit zur Reflexion. Reflexion begünstigt neue Möglichkeiten und Handlungsalternativen zu generieren und damit seine Handlungen aktiv zu steuern. Dies ist mit dem Ziel und der Absicht des Beratungsformats Coaching gegeben.

2.2.2 Coaching Definition und Ziel

Gemäss Nussbeck (2010:21) ist professionelle Beratung ein zwischenmenschlicher Prozess in sprachlicher Kommunikation. Sie dient neben der Vermittlung von Informationen, der

Verbesserung der Selbststeuerung, dem Aufbau von Handlungskompetenzen, der Orientierung und als Entscheidungshilfe, sowie der Hilfe bei der Bewältigung von Krisen.

Edgar Schein, als bedeutender Entwickler der Prozessberatung, definiert Beratung folgendermassen: «Das, was sich zwischen Helfer und dem Menschen, dem geholfen wird, abspielt, ist das, was ich «Prozessberatung» nenne.» (Schein, 2010: 21). Gemäss Schein gilt es, drei Modi - Haltungen - als beratende Person auseinander zu halten resp. mit diesen professionell umgehen zu können:

- (1) Die Beraterrolle der Expertin, des Experten (Telling – and- Selling- Modell), bei welchem die helfende Person der Klientin, dem Klienten sagt, was diese zu tun hat, um das Problem zu lösen.
- (2) Das Arzt-Patienten- Modell, bei welchem die helfende Person das Problem diagnostiziert eine Behandlung verschreibt und diese durchführt.
- (3) Dem Prozessberatungsmodus, bei welchem die helfende / beratende Person die Diagnose gemeinsam mit der zu beratenden Person erstellt und so dann die Diagnose- und Problemlösungskompetenz bei derselben lässt.

Schein meint mit letzterem Modus sowohl die innere als auch die äussere Haltung, die Prozessberatung als unterstützende – helfende- Handlung der helfenden Person bedingt. Die Voraussetzung für das Gelingen einer Prozessberatung ist die aktive Mitarbeit der Klientin, des Klienten in allen Prozessphasen. Dabei muss die helfende Person die Fähigkeit haben, zur richtigen Zeit im richtigen Modi zu handeln (vgl. Schein 2010: 22).

Wilmes/Loebbert (2013: 17) definieren Coaching – in Anlehnung an Scheins Definition von Prozessberatung - als eine auf den beruflichen Leistungsprozess von Personen bezogene Form der Beratung und nennen dies Professional Coaching. Ziel des Professional Coachings ist gemäss ihnen, die signifikante Verbesserung der Steuerung von Entscheidungen und Erfolgen des beruflichen Handelns der Coachees, des Coachees.

Whitmore sieht Coaching als Mittel, um das Potenzial der Menschen freizusetzen und deren Performance zu steigern. Das Ziel des Coachs ist es, der Coachee, dem Coachee bei Lernen zu helfen, anstatt ihm etwas beizubringen. (vgl. Whitmore, 2015:14) «Coaching fokussiert auf Möglichkeiten in der Zukunft, nicht auf Fehler in der Vergangenheit.» (Whitmore, 2015:13)

Radatz beschreibt folgendes Vorgehen: «In der systemischen Arbeit verstehen wir unter Coaching **die massgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche – eine Problemlösungsmethode, in welcher der Coach die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist, und der Coachee**

eigenständige Lösungen für seine Situation – für seine anstehenden Fragestellungen – findet.» [Hervorhebungen im Original] (Radatz, 2000: 85)

Coaching ist gemäss Kluge (2018:341) ein von aussen begleiteter, expliziter und individueller Lernprozess der Coachee, des Coachees, der das Lernen auf der Basis von Selbstregulationsprozessen fördert. Dem Coach obliegt es, der zu coachenden Person bei der expliziten Zielfindung zu helfen, und anschliessend in den einzelnen Phasen des selbstregulierten Lernens mit Interventionen als Impulsgeber von einer Phase in die nächste zu dienen. Coaching begleitet dabei eine Person intensiv in ihrem Lernprozess, da persönliche Ziele der Coachee, des Coachees im Vordergrund stehen und dieser in einem individuellen Prozess fokussiert begleitet wird (vgl. Kluge, 2018:337-341).

Allen Autoren gemeinsam ist, die Rolle des Coachs als Unterstützer des Erkenntnis- und Lernprozesses der zu coachenden Person unter dem Aspekt «Hilfe zur Selbsthilfe» zu sehen. Gemäss Ebner (2016:83-84) bietet ein Coach dann Hilfe zur Selbsthilfe, wenn es ihm gelingt, den Lern- und Veränderungsprozess der Coachee, des Coachees zu (beg-)leiten und dabei die Veränderungen zu unterstützen. Sowohl Beratung als auch Coaching kann somit als Interaktionsprozess der Co-Kreation zwischen Coach und Coachee gesehen werden. Einige Autoren verweisen auf die zeitliche Begrenzung, andere fokussieren, auf das Potenzial oder die Performance Steigerung von Coaching.

Die Autorin versteht Coaching als personenzentrierte Prozessberatung, mit dem vorrangigen Ziel, der Verbesserung der Handlungssteuerung der Klientin, des Klienten im professionellen Kontext. Dabei kann mit Elementen fachlicher Beratung und Expertenwissen als Angebot für die zu coachende Person gearbeitet werden. Im spezifischen Kontext der Prozessberatung von Führungskräften kann dies auch den Auf- und Ausbau von Managementkompetenzen bedeuten. «Ziel ist die signifikante Verbesserung der *Steuerung von Entscheidungen und Erfolgen beruflichen Handelns.*» (Wilmes/Loebbert, 2013:17)

2.2.3 Erfolgreiche Prozessberatung

Im folgenden Kapitel wird beschrieben, welche Faktoren eine Rolle spielen, damit Prozessberatung erfolgreich ist. Dies ist zentral für die im Design geplanten Coachingprozesse. Ebner (2016:83) postuliert, dass sich aus Sicht der Wissenschaft die Frage stellt, wann Coaching wirksam ist und sich Haltungen, Einstellungen und Kompetenzen der Coachee, des Coachees so verändert haben, damit die Zielsetzung zufriedenstellend erreicht werden kann (vgl. ebd.).

Loebbert (2018a:196) definiert kritische Erfolgsfaktoren im Coaching als Merkmale des Handelns der coachenden Person, welche notwendig erfüllt sein müssen, damit Coaching gelingen kann (handlungstheoretischer Ansatz). Er definiert ein Modell der Prozesssteuerung mit klaren

Prozessschritten dessen Realisierung er für kritische Erfolgsfaktoren hält. «Coaching ist darin kein zufälliger Zusammenhang von Handlungen, sondern eine systematische Abfolge notwendiger Handlungsschritte, um Nutzen für Klienten/innen (Resultate) zu stiften. Mit dieser theoretischen Rahmung können die *Prozessphasen* bzw. kann der *Durchlauf der Prozessphasen als kritische Erfolgsfaktoren* füreinander beschrieben werden.» (Loebbert, 2018a:202).

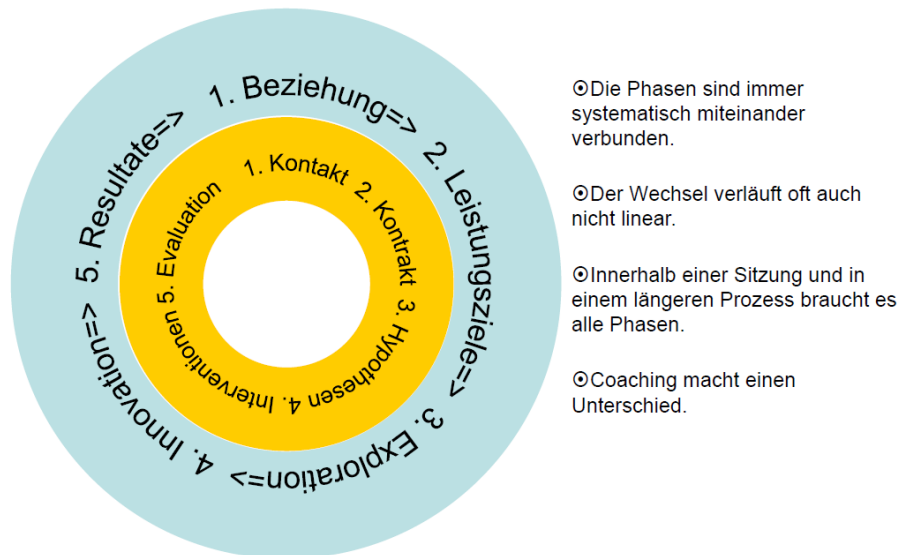


Abbildung 7: Phasen im Coaching-Prozess
(Loebbert, Michael, (2017a): Folien Coach Navigation Modul 1.1 Coaching Praktiker FHNW 2017)

Beratung ist ein Leistungsprozess mit aufeinanderfolgenden und logisch miteinander verbundenen Phasen (vgl. Loebbert, 2018b:13). Der innere Kreis stellt die Steuerung des Coachs dar und somit den Weg, den dieser beschreitet und vorgibt, der äussere Kreis zeigt auf, was bei der Coachee, beim Coachee aktiviert wird, resp. welche Leistung in Form von Handlung stattfindet. Die Ziele der einzelnen Phasen können kurzgefasst folgendermassen beschrieben werden (vgl. Loebbert, 2018b:14-15):

Kontakt: Die Kontakthandlungen und -interventionen haben die Anbahnung der professionellen Beratungsbeziehung zum Ziel. **Kontrakt:** Die Kontraktphase dient der Klärung der Handlungs- und Leistungsziele der Coachee, des Coachees sowie zur Klärung des Auftrags an die Beratungsperson. **Hypothesen:** Die Prozessphase Hypothesen (oder auch Analysen und Diagnosen) dient der Exploration des Handlungsraums und der Handlungsmöglichkeiten des Klienten. Die Beratungsperson stellt dabei Vermutungen darüber an, welches Angebot für die Klientin, den Klienten nützlich sein könnte. **Intervention:** In der Interventionsphase gestaltet die Beratungsperson Angebote, welche der Coachee, dem Coachee erlauben, seine bisherigen nicht erfolgreichen Handlungen und Haltungen zu verändern. **Evaluation:** Mit der Evaluationsphase wird der Beratungsprozess abgeschlossen, indem die Ergebnisse der Coachee, des Coachees nachhaltig verankert werden und der Leistungsprozess des Coachs sowie der Coachee, des Coachees beleuchtet werden.

Loebbert merkt an, dass diese Prozessschritte als kritische Erfolgsfaktoren in jeder Beratung notwendig sind. Das Fehlen oder Misslingen derselben würde eine Voraussage auf einen Misserfolg des Beratungshandelns erlauben (vgl. Loebbert, 2018b: 15).

2.2.4 Erfolgs- und Wirkfaktoren im Coachingprozess

Während Loebbert auf die Wichtigkeit der Prozesssteuerung und Prozessfolge als Erfolgsfaktor (als handlungstheoretisches Konzept) hinweist, nennen Behrendt/Greif drei «Modelle der Erfolgsfaktoren» für Coachingprozesse (bei Loebbert als Wirkfaktoren bezeichnet), welche den Erfolg nach dem Coaching vorhersagen. Von Erfolg sprechen sie, wenn die Annahme zutrifft, dass die von den Klientinnen und Klienten und Beratungspersonen als erfolgreich bewerteten Coachingergebnisse in komplexen Interaktionsprozessen ko-kreiert werden können. (vgl. Behrendt, 2018:164). Das erste Modell auf das sich Behrendt/Greif beziehen ist das «Berner Modell» nach Grawe, welches dieser 1994 ausgehend von einer umfassenden Metaanalyse aus therapeutischen Wirksamkeitsstudien erarbeitet hatte. Das Modell beinhaltet folgende Erfolgsfaktoren:

- **Ressourcenaktivierung** einschliesslich einer positiven Therapiebeziehung
- **Problemaktualisierung** einschliesslich des direkten und ganzheitlichen Erfahrens des Problems und der Situation als Lernerfahrung
- **Motivationale Klärung** einschliesslich des Klärens von Zielkonflikten und unbewussten oder bewussten Wünschen
- **Problembewältigung** einschliesslich der Erarbeitung von neuen Verhaltens- / Handlungskompetenzen

Behrendt generierte daraus das Modell des Freiburger Erfolgsfaktoren-Coachings, welches auf den Berner Wirkfaktoren aufbaut und bestätigte 2006 in einer Studie, dass diese Faktoren auf Coaching übertragbar sind (vgl. Behrendt, 2018:165).

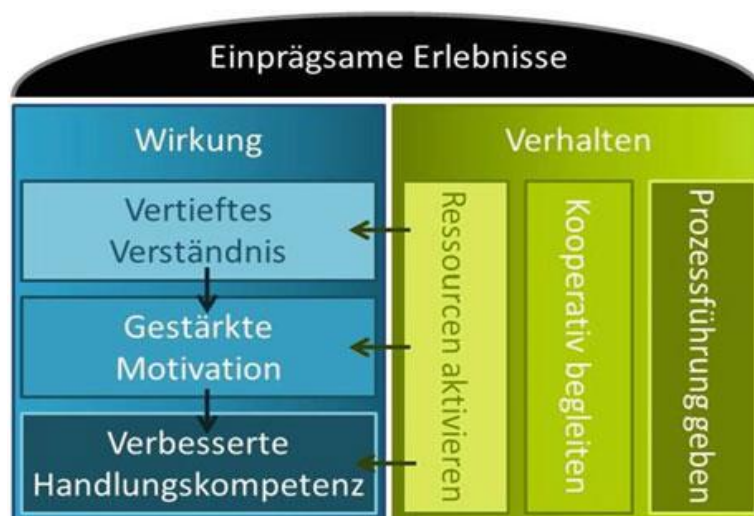


Abbildung 8: Freiburger Erfolgsfaktoren im Coaching (Behrendt, 2018:166)

Behrend benannte den Wirkfaktor «Problemaktualisierung» um in «Einprägsame Erlebnisse» und unterteilte den Faktor «Ressourcenaktivierung» in drei detaillierte Erfolgsfaktoren (Prozessführung geben, kooperativ begleiten und Ressourcen aktivieren). Die Bedeutung der Wirkfaktoren «Motivationale Klärung» und «Problembewältigung» wird in eine wirkungsorientierte Benennung geändert. Die motivationale Klärung beinhaltet eine klärungsorientierte und eine motivationsorientierte Komponente. Die erste führt zu einem besseren Verständnis, die zweite zu einer klaren, stärkeren Motivation. Die verbesserte Handlungskompetenz ist der Output (vgl. Behrendt, 2018: 165).

Greif et. al (Greif, 2012, In Behrendt/Greif 2018:165-167) haben die Berner Wirkfaktoren unter dem Aspekt der aktuellen anwendungsorientierten psychologischen Grundlagenforschung revidiert. Sie kommen zu folgendem Ergebnis für ein gelingendes Coaching:

- (1) Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Coachees durch den Coach
(gemäss Carl Rogers Wertschätzung und emotionale Wärme, 1972)
- (2) Affektaktivierung und -kalibrierung
- (3) Förderung ergebnisorientierter Situations- oder Problemanalysen
- (4) Förderung ergebnisorientierter Selbstreflexionen
- (5) Zielklärung
- (6) Ressourcenaktivierung
- (7) Förderung der Umsetzungsunterstützung (vgl. Behrendt/Greif, 2018:165-167)

Die Ressourcenaktivierung wird in allen drei Modellen als besonders wirksamer Faktor angesehen. Eine wertschätzende Beziehung wird als ein für alle weiteren Faktoren förderliches Element bewertet. Im Modell von Behrendt werden auf die Wichtigkeit der Prozessführung und der kooperativen Begleitung verwiesen. Loebbert nennt die oben genannten Elemente Wirkfaktoren und insistiert, dass diese sich den kritischen Erfolgsfaktoren zuordnen lassen: «1) *Beziehung* im Kontakt, 2) *Ressourcenaktivierung* und *Zielklärung* im Kontrakt, 3) *Themenaktualisierung* in der Hypothese, 4) *Bewältigung* für Intervention und 5) *Prozesssteuerung* für die Evaluationsphase.»(Loebbert, 2018b: 18).

Gemäss Ebner (2016:82) spielen im Coaching ebenso die Merkmale des Coachs (Können und interpersonale Kompetenzen), die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee und die Konstitution der Klientin, des Klienten, deren Werte und Einstellungen eine zentrale Rolle. Zudem sind weiter wichtig welche Proaktivität (Motivation einer Person eine gegebene Situation verändern zu wollen) und Fähigkeit zur Selbstreflexion die Coachee, der Coachee mitbringt (vgl. Ebner, 2016:82-84). Ryba/Roth fügen an, dass Wirksamkeitsstudien von psychotherapeutischen Verfahren darauf hindeuten, dass ein gemeinsamer unspezifischer Wirkfaktor bei allen Therapieverfahren wirkt: der Faktor der therapeutischen Allianz bzw. das Arbeitsbündnis

Therapeuten und Klienten (vgl. Ryba, 2019:20). Dieses beinhaltet auch das Vertrauen, welches Klienten in die Behandlungsmethode haben. Zudem helfen Methoden aus Coaching- und Therapieansätzen, welche es erlauben, Zugang zur unbewussten Ebene der Person zu erlangen (vgl. Ryba, 2019:39). Als weiterer Faktor fügen sie an, dass keine Interventionsform generell als die Wirksamste im Vergleich zu anderen Formen genannt werden kann. Alle Therapieformen, welche spezifisch wirksam sind, unterliegen der sogenannten «Drittelsgesetz»: für einen Drittel wirkt die Intervention gut und nachhaltig, für einen Drittel wirkt sie kurzfristig und oberflächlich und bei einem weiteren Drittel wirkt sie nicht. Daraus folgern sie, dass sowohl Therapie als auch Coaching niemals dogmatisch-schulmässig durchgeführt werden darf, sondern immer Individuen zentriert (vgl. Ryba, 2019: 500-501). Gemäss Roth stellt dies besondere Anforderungen an den Coach. «Der Coach muss also in der Lage sein, die Befindlichkeit des Klienten, die Art und Stärke der Belastungen, die Persönlichkeit und die vorhandenen positiven Ressourcen zu erkennen. Jegliche Intervention muss parallel auf der Ebene des subjektiven Erlebens und Erinnerns, auf der Ebene des Verhaltens und auf der Ebene der Körperbefindlichkeit stattfinden.» (Roth, 2018:109).

2.2.5 Fazit

Auf Grund dieser teils empirischen Datenlage plädiert die Autorin für folgendes Vorgehen, um eine für die Coachee, den Coachee erfolgreiche Prozessberatung erzielen zu können:

Grundlage ist die professionelle Prozessteuerung gemäss Prozessmodell nach Loebbert (2018b) mit besonderem Fokus auf:

- Aufbau einer qualitativ tragenden Beziehung (Arbeitsbündnis) und eines guten Vertrauensverhältnisses durch Wertschätzung, emotionale Unterstützung und Wertschätzung des prägenden Erlebnisses.
- Zielklärung und motivationale Klärung zum besseren Verständnis der Coachee, des Coachees ihrer, seiner Intentionen und zur Verstärkung der Motivation.
- Ressourcenaktivierung durch geeignete Interventionen (Methoden, Fachberatung).
- Umsetzungsunterstützung / Transferleistung durch Evaluation des Prozesses.

Weiter erachtet es die Autorin als relevant, dass der Coach für Executive Coaching Führungserfahrung mitbringt (Feldkompetenz) und gemäss Ebner (2016:82) über adäquates Können und gute interpersonale Kompetenzen verfügt.

2.3 Resilienz Coaching bei Führungskräften

2.3.1 Führung 4.0 - Anforderungen an heutige Führungskräfte

Durch die heutige Arbeitswelt 4.0 wird eine neue agile Führungsstruktur und -Kultur gefordert. Erfolgreiche Führung (Führung 4.0) in diesem Kontext bedeutet aussergewöhnliche Fähigkeiten zu haben oder zu entwickeln.

Führung kann als „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“ definiert werden (vgl. Teichmann, 2018:32). Die Aufgaben der Führungskraft umfassen einerseits die Unternehmensziele in den persönlichen Zielen von Mitarbeitenden abzubilden und andererseits die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern (vgl. ebd.).

Gemäss Klaus/Schneider (2016: 191-193) findet in der Fachwelt eine Diskussion verschiedener Führungsansätze statt. Zurzeit scheint sich keine Strömung als Paradigma durchzusetzen. Klaus spricht von folgenden Führungskonzepten:

- Das transaktionale Führungsverhalten, bei dem die zweckbezogene Transaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Mittelpunkt steht. Bekanntes Beispiel dafür ist MbO – Führen durch Zielvereinbarung, welche vor allem eine extrinsische Motivation hervorbringt.
- Die transformale Führung, bei der übergeordnete Ziele, Visionen und moralische Leitlinien vorzugeben sind, um die Entwicklung der Mitarbeiterpersönlichkeit zu fördern. Diese Form der Führung weckt eine intrinsische Motivation bei Mitarbeitenden.
- Das Führungskonzept Mitarbeitende als Mitunternehmer, welches die betriebliche Partnerschaft postuliert, verbunden mit einem partizipativen Führungsstil. Diese Einbindung der Mitarbeitenden soll eine ganzheitliche Unternehmensführung ergeben.
- Den Einflussprozessansatz welcher durch wechselseitige, intendierte Einflussversuche verstanden wird.

Eine Studie der ZHAW (Genner et al, 2017) bei der 600 Fach- und Führungskräfte befragt worden sind, hat relevante Resultate zur Führung 4.0 ergeben. Anforderungen an heutige Führungskräfte sind (1) eine höhere Selbstführung, (2) Führen auf räumliche Distanz, (3) Führen über Identifikation und Ziele und (4) eine partizipative Führung mit flacheren Hierarchien (vgl. Genner, 2017: 17). Weiter müssen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden unterstützen, fördern und ressourcenorientiert befähigen (vgl. Genner, 2017: 44). Weiter fasst Genner zusammen, dass sich die Fachwelt uneins ist, wie stark die digitale Transformation die Arbeit und die Führung verändern werden. Es ist einerseits die Rede von einer umfassenden Veränderung die bevorsteht, andererseits plädieren Experten dafür, dass es universelle Führungsprinzipien

gebe, welche unabhängig vom jeweiligen Zeitalter konstant bleiben würden. Konstant bleiben auch die Schlüsselfaktoren, welche das eigene Führungsverhalten beeinflussen. Dazu zählen die Kompetenz der Führungskraft, das Team, die Organisation, der allgemeine Kontext und die spezifische Situation (vgl. Genner, 2017:17).

Eggers/Hollmann (2018: 45-46) postulieren einen Paradigmenwechsel vom klassisch – hierarchischen «Command and Control» hin zu einer sinnstiftenden Kommunikation auf Augenhöhe und partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden. Sie fordern Leader mit einer guten Balancierung aus Realitätssinn, Zielorientierung und einem synergetischen Führungsstil in welche Elemente von transformationaler, virtueller und netzwerkbasierter Führung Platz haben. „Im Idealfall ist eine Führungskraft Sinnstifter, Feedback-Geber, Vernetzer, Visionsvermittler, Coach und Diener zugleich“, veranschaulicht Bruch (2016) die herausfordernden Rollen-Anforderungen, die in Zeiten der Digitalisierung an Führungskräfte gestellt werden.» (Eggers, 2018:53). Weiter führt Eggers an, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden das «Big Picture», also Orientierung und Sinnvermittlung aufzeigen müssen. Weitere Anforderungen sind Empowerment durch konsequente Delegation, Feedback und Coaching zu ermöglichen, Arbeit und Lernen in Netzwerken zu fördern und virtuelle und heterogene Teams führen zu können und diese mit einer entsprechende Haltung zu vertreten (vgl Eggers, 2018: 54-55). Führung in der VUCA Welt bedingt nach Lohner (2019:231) eine neue Führungskultur, die ein Wertesystem kreiert, welches die Angst vor der VUCA Welt reduziert. Dies gelingt durch Schaffen eines neuen Bewusstseins als Grundlage für Bewertungen, die in Handlungen münden.

Alle Autoren fordern ein neues Führungsverständnis auf der Grundlage der sich rasant verändernden Arbeitswelt. Kernpunkt bei einer Mehrheit der zitierten Autoren ist eine sinnstiftende Führung mit einem partizipativen Führungsstil. Der Mitarbeitende 4.0 will den Sinn seines Tuns (er)kennen-, mitreden, mitdenken und mitentscheiden können.

Die Autorin bezieht hier eine weitere Sichtweise ein: die des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Damit kommt eine weitere Komponente und Anforderung an die Führungskräfte hinzu: die Resilienz fördernde Führung. Drath (2016:91-92) postuliert, dass eine Resilienz fördernde Führung erfolgreich macht. Belege dafür findet er in einer Studie aus Harvard aus dem Jahre 1998, welche erfolgreiche amerikanische Unternehmen auf ihre Führungsprinzipien untersucht hat. Diese besagt, dass ein langfristiges Personalmanagement, flache Hierarchien, Transparenz, Dezentralisierung und Förderung der Selbstmanagementkompetenz der Mitarbeitenden zentral sind.

Resilienz stärkende Führung bedeutet aber immer auch, die Entwicklung der Resilienz Kompetenz der Führungskraft.

2.3.2 Resilienz für Führungskräfte – Komponenten der Resilienz

Klein kam 2011 bei ihrer Forschung zu «bedeutsamen Kriterien der Resilienzforschung für das Thema Führung und Coachings» zum Schluss, dass sich eine resiliente Führung in erster Linie über die aufmerksame Haltung gegenüber der Situation, den anderen Personen und dem Selbst differenziert (vgl. Klein, 2011: 363). Sie führt weiter aus, dass folgende Faktoren im Führungs- und besonders im Resilienz Coaching unterstützend sein können: Akzeptanz, Perspektive (Ziele), Achtsamkeit, Umgang mit Erfolgen, positives Vorbild, Raum geben (Meinung der Mitarbeitenden abholen), Lösungsorientierung, planvolles Handeln, Selbstvertrauen fördern, Vertrauen untereinander, Selbstmanagement, Krisenmanagement (vgl. Klein, 2011: 363). Damit reiht sich Klein in die in Kapitel 2.1.8 und 2.1.9 beschriebenen und empirisch erforschten Faktoren ein und ergänzt diese durch spezifische Techniken.

Cooper (2017:167) postuliert, dass Resilienz Steigerung auf Stufe Führung ein Ansatz auf zwei Ebenen bedeutet. Einerseits soll die individuelle Resilienz als Person gesteigert werden, andererseits das Führungshandeln der Führungskraft, welches sich direkt auf die ihm unterstellten Mitarbeitenden auswirkt. Weiter führt er auf, dass resilienzsteigernde Führung dafür sorgt, dass die Mitarbeitenden ihr Wirken im Unternehmen als kohärent erleben. Das bedeutet, dass der Mitarbeitende die gesamte Organisation und ihr Handeln als in sich stimmig und zur eigenen Person passend erlebt. Resilienz stärkende Führung sorgt für eine kohärente Organisationskultur; also für Kohärenz von Zielen, Vision, Mission, Identität, Werten, Regeln. Dazu ist ein passendes Kooperations- und Kommunikationsverhalten nötig (vgl. Cooper, 2017:187-191). Diese These stimmt mit den Anforderungen an die Führungskraft 4.0 – Sinnhaftigkeit in die Arbeitswelt zu bringen - und mit dem Kohärenzerleben nach Antonowsky und dem Sinnerleben nach Frankl überein.

Die Autorin kommt zum Schluss, dass es zwei grundlegende Ansatzpunkte für Resilienz Coaching gibt:

- Das Erlangen einer resilienten Selbstführung der Führungsperson
- Die Umsetzung einer resilienten Führung durch konsequente und kongruente Leadership und Managementtechniken und eine gelebte kohärente Organisationskultur.

Ausgehend vom Resilienzmodell nach Wustmann, welches fünf Ressourcenfelder nennt, kann die individuelle Resilienz der Führungskraft weiterentwickelt werden. Führungskräftecoaching erlaubt zudem, auf individuelle Bedürfnisse bei Führungsfragen eingehen zu können und Leadership und Managementtechniken bei Bedarf vermitteln zu können (Fachberatung).

2.3.3 Resilienz Coaching bei Führungskräften

Loebbert (2017b:95) spricht von Resilienz als Krisenkompetenz und macht geltend, dass diese lernbar zu sein scheint. Besonders Faktoren wie Optimismus, Selbstwirksamkeitsgefühl, Humor, Altruismus und Spiritualität als Fähigkeit sich zu einem grösseren umfassenderen Sinn in Beziehung zu setzen, seien Ansatzpunkte um die Coachees zu unterstützen, diese Ressourcen zu erschliessen (vgl. Loebbert, 2017b: 95).

Gemäss Amann (2019: 121-122) ist das Ziel eines jeden Resilienz Coachings der Zuwachs an Kompetenzen des Klienten im Umgang mit Krisen. Amann postuliert weiter ein vier phasiges Resilienz Coaching: Coaching zur Steigerung (1) der Kompetenz zur Krisenprophylaxe, (2) der Kompetenz zur akuten Kriseneindämmung, (3) der Kompetenz der Krisenbewältigung und (4) der Kompetenz der nachträglichen Krisenverarbeitung. Ziel der Krisenprophylaxe ist die allgemeine Ressourcenstärkung des Klientensystems und die Vermeidung resp. Reduktion potenzieller Stressoren. Die zweite Phase bezieht sich auf die akute Kriseneindämmung und hat zum Ziel, die Coachee, den Coachee zu stabilisieren und die auftretenden Stresssymptome zu lindern. In Phase drei wird die Krise bearbeitet. Die Klientin, der Klient setzt sich mit seiner Krise auseinander. In die vierte Phase gehört die bewusste Auswertung der gemachten Erfahrungen, um diese auch für die Zukunft nutzbar zu machen (vgl. Amann, 2019: 129-130).

Heller postuliert, dass Coaching generell inhaltsfrei ist, dass jedoch durch Etikettierung wie Gesundheits-Coaching, Resilienz-Coaching, Karriere-Coaching usw. Klientinnen und Klienten zielgerichtet passende Angebote finden. Somit dient die Etikettierung dem Marketing. Ziel des Resilienz Coachings nach Heller ist einerseits das Aushalten und Bewältigen einer Krise sowie die Reduzierung von Krisenerleben, andererseits die Aktivierung von Ressourcen und Resilienz Entwicklung (vgl. Heller, 2019:10). Weiter führt Heller auf, dass Resilienz Coaching die Coachee, den Coachee durch sein Krisenerleben begleitet und in jeder Phase die passenden Ressourcen aktiviert. Die Ansatzpunkte orientieren sich an den Bedürfnissen der zu coachenden Person in der jeweiligen Krisenphase (vgl. Heller, 2019:11).

Gemäss Limmer (2018:489) bietet das Aufgreifen des Resilienz Konzepts im Coaching die Möglichkeit die Ressourcenorientierung weiter zu etablieren. «Studien zu Führungskräfte-coaching zeigen, dass Resilienz und Selbstregulation insbesondere durch das Setzen persönlich bedeutsamer und kongruenter Ziele sowie durch Unterstützung bei Schwierigkeiten gestärkt werden können (Grant et al. 2009). Nachgewiesen wurden u. a. signifikante Effekte von nur vier Coachingsitzungen auf die selbst eingeschätzte Resilienz.» (Limmer, 2018: 489). Weiter führt Limmer auf, dass das Vertrauen der Coachee, des Coachee in die eigenen Fähigkeiten quasi die Schlüsselvariable im Bereich der personalen Schutzfaktoren darstellt. Die Förderung der Selbstwahrnehmung und der Selbstwirksamkeit im Sinne einer positiven

Grundhaltung gegenüber der eigenen Person sind weitere Kernfaktoren. Das Ziel der Resilienzförderung im Coaching liegt darin, die vorhandenen Schutzfaktoren zu nutzen und mit der Coachee, dem Coachee nach Ressourcen zu suchen (vgl. Limmer 2018: 489-491).

2.3.4 Fazit

Allen Autoren gemeinsam ist, dass sie sich bei Resilienz Coaching auf das Krisenerleben, die Phasen einer Krise und die Ressourcenstärkung fokussieren. Krise definiert Gunther Schmidt als «problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation». (vgl. Schmidt, 2014:27).

Ist Krisencoaching also Resilienz Coaching? Wenn man davon ausgeht, dass (freiwillige) Coachees per se in für sie schwierigen / herausfordernden Situationen (Krisen) Unterstützung suchen, kommt die Autorin zum Schluss, dass es kein eigentliches «Resilienz Coaching» gibt, sondern dass professionelles Coaching an sich zur Resilienz Steigerung beiträgt. Die Bezeichnung «Resilienz Coaching» dient hauptsächlich dem Zwecke des Marketings, zur Positionierung des Coachs und zur einfacheren (thematischen) Passung von Coach und Coachee (vgl. Heller, 2019: 10). Zum Zwecke dieser Passung empfindet die Autorin die Bezeichnung aber als zweckmässig und legitim.

Auf Grund oben genannter Faktoren legt die Autorin für ihr Coaching im Fallstudienvergleich den Fokus auf

- (1) das professionelle Prozesscoaching nach Loebbert (Loebbert, 2018a:202)
- (2) mit dem Ansatz und Ziel des Resilienz Coachings nach Heller (2019:11) und
- (3) thematisch den Einbezug der Ressourcenfelder nach Wustmann (inkl. den empirisch belegten Faktoren dargestellt in Tabelle 2),

um bei und mit den Klientinnen, Klienten deren Resilienz Kompetenz Bündel zu stärken.

Bereits vorhandene Programme und Anleitungen zur Resilienz Steigerung wie von Cooper, Drath, Amann, Heller u.v.m. beschrieben, können in Einzelteilen oder als Einzelintervention eingesetzt werden, passend zur jeweiligen Situation der Coachee, des Coachees. Spezifische Interventionen oder Tools zur Resilienzsteigerung sind demnach sämtliche, die der Zielerreichung der zu coachenden Person dienen.

3 Fallstudienvergleich

3.1 Planung und Umsetzung des Forschungsprozesses

3.1.1 Planungsprozess - Das Fallstudien Design

Das Design zur Begleitung der Führungskräfte bezieht sich inhaltlich auf das Rahmenmodell der Resilienz nach Wustmann (vgl Kapitel 2.1.7) sowie auf individuell eingesetzte Coaching-tools zur Steigerung der Resilienz. Der Coachingprozess orientierte sich am Prozessablauf nach Loebbert (Kontakt – Kontrakt – Hypothese – Intervention – Evaluation) (vgl. Kapitel 2.2.3). Das Erstcoaching sowie das letzte Coaching beinhalteten zusätzlich die Standortbestimmung der Resilienz sowie ein Abgleich des Verständnisses zum Thema Resilienz. Jedes Coaching wurde mit einer mündlichen Evaluation während der Coachingsitzung und einem schriftlichen, durch die Probandinnen auszufüllenden Evaluationsbogen abgeschlossen.

Generieren von Probanden / Probandinnen: Die potenziellen Fallstudienteilnehmenden wurden mit einem Orientierungsmail auf die Fallstudie und die Thematik der Resilienz Steigerung aufmerksam gemacht. Nach Auswahl der Probandinnen fand eine weitere Kontaktaufnahme via Mail oder per Telefon statt, um offene Punkte und einen Ersttermin zu klären.

Das **Erstcoaching** diente dem Ziel mit den Probandinnen einen gemeinsamen, individuellen Kontrakt auszuarbeiten. Im ersten Coaching wurde das Rahmenmodell vorgestellt und ein gemeinsames Verständnis von Resilienz besprochen. Je nach Situation und Anliegen der Coachees fand mit dem Ressourcenrad die «Ist – Soll Standortbestimmung» gemäss den Ressourcenfeldern des Rahmenmodells statt. Dies wurde situationsspezifisch gehandhabt.

Die **Folgecoachings** gemäss individuellen Terminvereinbarungen mit den Coachees erfolgten nach dem Prozessablauf nach Loebbert. So war gewährleistet, dass die Coachees bei jeder Sitzung den erstmals vereinbarten Kontrakt zu Gunsten eines aktuellen Themas übersteuern konnten.

Beim **Abschluss Coaching** wurde zu Beginn auf die erarbeiteten Inhalte zurückgeblickt und danach mit einem weiteren individuellen Anliegen gearbeitet. Die Probandinnen füllten im Anschluss an die letzte Coachingsitzung einen Fragebogen zur Resilienzsteigerung aus.

Daraus erfolgte zuerst die **individuelle Auswertung** der Antworten der Probandinnen und anschliessend die **Auswertung zum Fallstudienvergleich**. Gemäss Design wurden die Fragebögen zur Steigerung der Resilienz der einzelnen Probandinnen untereinander verglichen. Die Evaluationsbögen der Einzelsitzungen wurden zur Auswertung hinzugezogen. Diese gaben Anhaltspunkte, welche Wirkfaktoren bei der jeweiligen Sitzung und insgesamt aktiviert werden konnten.

Design Resilienzstärkung bei Führungskräften durch Einzelcoaching

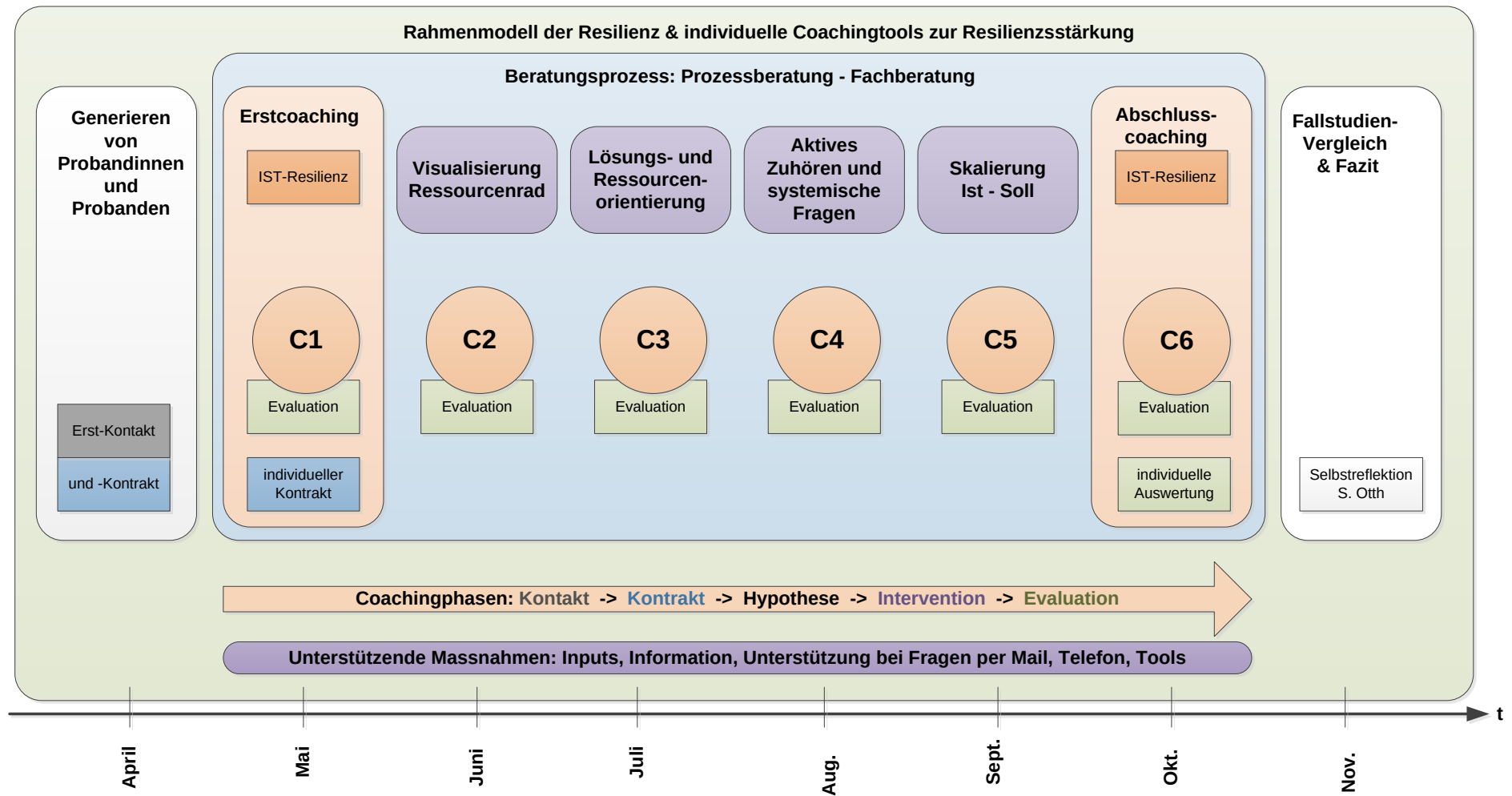


Abbildung 9: Design Resilienz Stärkung bei Führungskräften durch Einzelcoaching (eigene Darstellung)

3.1.2 Planungsprozess – Zugang zum Feld

Bestimmung und Auswahl der Fallstudienteilnehmenden:

Zielgruppenbestimmung: Die Autorin hatte durch ihre Unterrichtstätigkeit an zwei verschiedenen Schulen im Lehrgang Leadership SVF¹² Zugang zu Führungspersonen, welche meist im unteren, allenfalls mittleren Kader arbeiten. Diese Zielgruppe eignet sich in ihren Augen besonders gut zur Untersuchung der Resilienz Steigerung durch Einzelcoaching, da diese (1) oft neu in eine Führungsrolle hineinkommen und sie (2) damit über wenig Erfahrung verfügen, was für die meisten eine Herausforderung darstellt und (3) diese Zielgruppe offen ist für unterstützende Interventionen bezüglich ihrer Führungsfähigkeiten und Führungshandlungen.

Auswahl der Probandinnen und Probanden:

Es wurden 38 Probandinnen und Probanden aus ehemaligen Führungslehrgängen (Leadership SVF) zweier Schulen per Mail angeschrieben (12 männliche und 26 weibliche). Alle angeschriebenen hatten zwischen 2017 – 2019 den Lehrgang absolviert. Da sich kein einziger Mann für die Fallstudie gemeldet hatte, wurde die Untersuchungsanlage auf weibliche Führungskräfte beschränkt. Von den 26 angeschriebenen Frauen meldeten sich sieben als mögliche Probandinnen. Davon wurden die fünf Teilnehmerinnen ausgesucht, welche alle Kriterien für die Fallstudienteilnahme erfüllten. Folgende Kriterien waren relevant:

- aktuell eine Führungsposition auszuüben
- das Interesse, die eigene Resilienz zu steigern
- die nötige Zeit aufzubringen, um die Coachingssitzungen wahrzunehmen
- die Freiwilligkeit zur Teilnahme

3.2 Datenerhebung

Basis des Fallstudienvergleichs waren die 4-6 Einzelcoachings mit den fünf Probandinnen. Die Zahl der Probandinnen wurde einerseits auf Grund der Richtgrösse nach Eisenhardt (s. Kapitel 1.4) gewählt andererseits dem geforderten Umfang der Master Thesis angepasst.

Die Datenerhebungsmethode setzte sich wie folgt zusammen:

- aus der teilnehmenden Beobachtung (interne Beobachterin in der Rolle des Coachs) inkl. den Protokollen der einzelnen Coachingsitzungen.
- aus dem schriftlichen qualitativen Fragebogen zur Resilienz Steigerung der Probandinnen, welcher am Ende der gesamten Coachingsequenzen eingesetzt wurde.

Als Zusatz wurde der strukturierte Evaluationsbogen mit den Wirkfaktoren der Beratung sowie die Resilienz Selbsteinschätzung der Probandinnen verwendet.

¹² SVF ist die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung und gibt für die eidgenössische Prüfung zur Führungsfachfrau, zum Führungsfachmann die Wegleitung vor.

Die Anzahl der Coachingeinheiten (4-6) wurde (1) aufgrund der Hypothese der Autorin festgelegt, dass Führungskräfte nicht an zeitintensiven, sondern an kurzzeitigen Interventionen interessiert sind und (2) aufgrund der These von Limmer (2018:489), welche postuliert, dass nachgewiesen wurde, dass Coachees signifikante Effekte von nur vier Coachingsitzungen auf die selbst eingeschätzte Resilienz attestieren. Die These von Limmer wird durch Kotte et al. teilweise gestützt. Kotte et al. (2018: 558) haben eine Analyse zu vier vorliegenden Metaanalysen zum Stand der quantitativen Coaching Forschung erstellt und dabei folgendes zur Dauer von Coachingprozessen festgehalten:

«Insgesamt zeichnet sich kein konsistenter Einfluss der Dauer des Coachings auf dessen Wirksamkeit ab. Weder die Anzahl der Sitzungen (Theeboom et al. 2014; Jones et al. 2015; Sonesh et al. 2015) noch die Laufzeit des Coachings (Gesamtlänge in Wochen; Jones et al. 2015) können den Metaanalysen zufolge dessen Wirksamkeit voraussagen. Jones et al. (2015, S. 20) ziehen den Schluss, dass auch Kurzzeit-Coaching positive Effekte haben kann.» (Kotte, 2018:558)

Die Autorin geht davon aus, dass in Bezug auf die selbsteingeschätzte Resilienz die Probandinnen einen hohen Effekt der Resilienz Steigerung durch das kurzzeitige Coaching erreichen.

Relevante Theorien: Das Grundkonzept der Resilienzsteigerung wurde auf der Basis des Rahmenmodells von Corina Wustmann (s. Kapitel 2.1.7) aufgebaut und orientiert sich an den Inhalten und Faktoren der von der Autorin in Kapitel 2.1.9 erstellten Tabelle 2. Weiter wurden, durch das Anwenden des Prozessmodells nach Loebbert, die Erfolgs- und Wirkfaktoren von Coaching beachtet.

Erhobene Daten: Die erhobenen Primärdaten setzen sich hauptsächlich aus den Coachingprotokollen (Muster s. **Anhang B1**), dem Fragebogen zur Steigerung der Resilienz Kompetenz (s. Muster s. **Anhang B2**) sowie einer Standortbestimmung der Resilienz zusammen. Die Standortbestimmung der Resilienz der einzelnen Probandinnen wurde individuell mit unterschiedlichen Tools (s. **Anhang B3a-c**) festgestellt (B3a Ressourcenrad, B3b Resilienz Fragebogen nach Micheline Rampe, B3c Resilienz Test des Autorenteams der Projektgruppe «resilience-project.eu»). Die Coachingprotokolle wurden alle nach demselben Ablauf verfasst. Nach jeder Sitzung wurde der schriftliche Evaluationsbogen durch die Probandinnen ausgefüllt (s. **Anhang B4**).

3.3 Auswertung und Interpretation der Einzelfälle

3.3.1 Probandin 1

Die Auswertung der Einzelfälle folgt den Prozessschritten des Coachingprozesses und erläutert bei jedem Schritt die wichtigsten Themen und/oder erhobenen Daten.

Kontakt: Probandin 1 hat folgende **Ausgangssituation:** Sie ist zwischen 35 – 44 Jahre alt, im Bereich Dienstleistung tätig und führt seit gut einem Jahr einen Betrieb. Sie ist Filial- resp. Standortleiterin. Die Probandin hat 2019 den Leadership Lehrgang absolviert.

Resilienz Selbsteinschätzung: Mit der Probandin wurde einerseits der Resilienz – Selbsttest des Projektteams resilience-project.eu durchgeführt und andererseits das Ressourcenrad zur Standortbestimmung der Ziele hinzugezogen.

Kontrakt / Zielsetzungen: Die Probandin hat sich ausgehend vom Ressourcenrad auf die Steigerung der emotionalen Ressourcen festgelegt. Ausgangspunkt bei der Standortbestimmung mit einer Skala von 1-10 (wobei 1 gar keine Ressourcen und 10 das Maximum der Ressource bedeutete) war eine fünf, ihr Idealwert lag auf einer acht. Sie wollte den Ausgangswert durch das Coaching um zwei bis drei Punkte steigern.

Hypothesen: Die Hypothesen wurden in jeder Sitzung individuell zu den Situationen und Fragestellungen der Probandin gestellt. Einerseits ergab sich eine inhaltliche Hypothese, welche einer Diagnose gleichkommt (was hindert die Probandin momentan erfolgreich zu sein?) und andererseits eine methodische Hypothese (welche Intervention für sie jetzt hilfreich sein könnte). Die Hypothesen wurden zum Teil bei den Sitzungen direkt als Frage ausgesprochen, zum Teil als Exploration zur Zielsetzung eingesetzt.

Intervention / Themenbearbeitung: Übergeordnetes Thema: Gelassenheit bei der Arbeit und im Privatleben. Unterthemen: Abgrenzung von Gelassenheit und Gleichgültigkeit, Entscheidungen treffen bezüglich ihrer Organisation, Teamentwicklung – Sitzungsvorbereitung, Schlagfertigkeit, Umgang mit der zweitbesten Lösung (unerreichbares Sehnsuchtsziel).

Evaluation: Zielerreichung & Auswertung Fragebogen zur Resilienzsteigerung: Der Fragebogen zur Resilienzsteigerung (s. **Anhang B2 und B6**) beinhaltete eine Skalierung von 0 – 5. Punkten. Pro Ressource, aufgeteilt nach den Ressourcenfeldern nach Wustmann, wurden zwischen 2-5 Fragen gestellt, daraus die jeweiligen Mittelwerte berechnet, um die Steigerung darstellen und vergleichen zu können.

Die nachfolgend bei den Auswertungen beschriebenen Skalen - Werte entsprechen folgenden Begriffen und sind bei allen Probandinnen gleich zu lesen: Steigerung: 0= weiss nicht / 1= gar nicht / 2= etwas / 3 = mittelmässig / 4 = deutlich / 5 = sehr deutlich

Probandin 1 gab an, dass sie durch die sechs Coachingsitzungen ihre kognitiven Fähigkeiten deutlich bis sehr deutlich steigern konnte (Wert 4.6). Der Umgang mit Emotionen konnte

ebenfalls sehr deutlich gesteigert werden (Wert 4.75), die körperlichen Ressourcen konnten gar nicht gestärkt (Wert 1), die sozialen Kompetenzen konnten mittelmässig bis deutlich (Wert 3.5), die Motivation / Selbstwirksamkeit deutlich bis sehr deutlich gestärkt (Wert 4.67) und die Ressourcen deutlich aktiviert werden (Wert 4.0).

Evaluation: Coachingeinheiten: Nach jedem Coaching wurde durch die Probandin ein Evaluationsfragebogen ausgefüllt. Die Aussagen sind nach den Wirkfaktoren aufgeschlüsselt und tabellarisch dargestellt (s. **Anhang B5**). Ein Wert von 1.0 bedeutet, dass dieser mässig erreicht worden ist 2.0 bedeutet, dass der Wirkfaktor gut aktiviert, ein Wert von 3.0 bedeutet, dass dieser sehr gut aktiviert worden ist. Die Werte der Probandin zeigen auf, dass sie das Gefühl hatte, dass ihre Ressourcen gut bis sehr gut aktiviert werden konnten, dass sie ihre Probleme gut aktualisieren konnte, und dass eine gute motivationale Klärung stattgefunden hat. Was bei dieser Probandin mässig gelungen ist, ist die Problemaktualisierung.

Zusammenfassung und Interpretation: Mit der Probandin wurde vor allem an ihren individuellen Situationen im Zusammenhang mit den emotionalen Ressourcen gearbeitet. Ausgehend davon wurden gemäss ihren Aussagen auch positive Veränderungen im Bereich kognitive, soziale, und motivationale Ressourcen initiiert. Sie hatte zudem das Gefühl, dass ihre Ressourcen gut aktiviert werden konnten. Dies bestätigte sich auch in den Aussagen der Coaching Evaluationsbögen. Die Resultate lassen bei dieser Probandin den Schluss zu, dass die Bearbeitung eines spezifischen Coachingthemas Auswirkungen auf verschiedene Komponenten der Resilienz hat.

3.3.2 Probandin 2

Kontakt: Probandin 2 hat folgende **Ausgangslage:** Sie ist zwischen 25 – 34 Jahre alt, im Bereich Dienstleistung tätig und führt seit mehr als einem Jahr einen Betrieb. Sie ist Filial- resp. Standortleiterin. Die Probandin hat 2018 den Leadership Lehrgang absolviert.

Resilienz Selbsteinschätzung: Die Probandin hatte keine konkrete Vorstellung davon, was Resilienz ist und wie sie diese steigern könnte, sie hatte aber einige konkrete Themen, die sie bearbeiten wollte. Mit der Probandin wurde beim ersten Coaching eine Auslegeordnung ihrer Themen gemacht. Anschliessend wurde ihr das Modell nach Wustmann aufgezeigt. Die meisten ihrer Anliegen wurden im Bereich der emotionalen Ressourcen verortet. Die Probandin füllte zuhause das Ressourcenrad aus. Dieses zeigte auf, dass die emotionalen und physiologischen Ressourcen als Ansatzpunkte zur Resilienzsteigerung angezeigt waren.

Kontrakt / Zielsetzungen: Die Probandin kam mit drei konkreten Ansätzen, welche sie verbessern wollte: Umgang mit hohen Kundenerwartungen, Selbstmanagement vor und nach den Ferien und eine gute Vorbereitung auf herausfordernde Mitarbeiterbeurteilungsgespräche. Im weiteren Verlauf der Coachingsitzungen kamen weitere Themen dazu (s. Themenbearbeitung).

Hypothesen: Die Hypothesen wurden in jeder Sitzung individuell zu den Situationen und Fragestellungen der Probandin gestellt. Die Hypothesen wurden zum Teil bei den Sitzungen direkt als Frage ausgesprochen, zum Teil als Exploration zur Zielsetzung eingesetzt.

Intervention / Themenbearbeitung: Übergeordnetes Thema: Bereiche «emotionale Ressourcen» (Impulskontrolle, wenn der innere Treiber übernimmt) Emotionssteuerung (wenn die «Kunden nerven»). Unterthemen: Stressregulationskompetenz, Selbstmanagement, Konfliktkompetenz, Stärkung der physiologischen Ressourcen.

Evaluation: Zielerreichung & Auswertung Fragebogen zur Resilienzsteigerung: Die Probandin gab an, dass sie durch die fünf Coachingsitzungen ihre kognitiven Fähigkeiten deutlich steigern konnte (Wert 4.2). Der Umgang mit Emotionen konnte deutlich bis sehr deutlich gesteigert werden (Wert 4.5), die körperlichen Ressourcen konnten mittelmässig bis deutlich gestärkt (Wert 3.67), die sozialen Kompetenzen konnten deutlich (Wert 4.0), die Motivation / Selbstwirksamkeit sehr deutlich gestärkt (Wert 5.0) und die Ressourcen (Wert 4.5) deutlich bis sehr deutlich aktiviert werden.

Evaluation Coachingseinheiten: Die Werte der Probandin zeigen auf, dass sie ihre Ressourcen gut bis sehr gut aktivieren konnte, dass sie ihre Probleme gut aktualisieren konnte, und dass eine gute motivationale Klärung stattgefunden hat. Was bei dieser Probandin mässig gelungen ist, ist die Problemaktualisierung.

Zusammenfassung und Interpretation: Mit der Probandin wurde an ihren individuellen Situationen im Zusammenhang mit emotionalen, sozialen und physiologischen Ressourcen gearbeitet. Ausgehend davon wurden gemäss ihren Aussagen deutlich positive Effekte im Bereich kognitive, emotionale soziale, und motivationale Ressourcen erzielt, etwas weniger deutlich wurden ihre physiologischen Ressourcen gestärkt. Sie hatte zudem das Gefühl, dass ihre Ressourcen gut aktiviert werden konnten. Dies bestätigte sich auch in den Aussagen der Coaching Evaluationsbögen. Auch bei dieser Probandin, welche sich zu Beginn nicht auf ein übergeordnetes Thema festlegen konnte, wurde eine Steigerung über alle Ressourcen festgestellt.

3.3.3 Probandin 3

Kontakt: Probandin 3 hat folgende **Ausgangslage:** Sie ist zwischen 55 – 64 Jahre alt, im Bereich Dienstleistung / Soziales & Bildung tätig und seit Anfang 2019 neu Teamleiterin eines kleinen Teams, wobei sie für eine Mitarbeiterin sowohl die Fachführung als auch die personelle Führung und über eine zweite Mitarbeiterin teilweise eine Fachführung aber keine personelle Führung hat. Die Probandin hat 2019 den Leadership Lehrgang absolviert.

Resilienz Selbsteinschätzung: Mit der Probandin wurde der Resilienz – Selbsttest durchgeführt und daraus die Ziele für die Coachingsequenz abgeleitet. Gemäss eigener Aussage hat sie eine hohe Resilienz und eine klare Vorstellung was Resilienz ist.

Kontrakt / Zielsetzungen: Die Zielsetzungen haben sich nach der ersten Sitzung auf Grund des Resilienz Fragebogens (resilience-project.eu) ergeben. Sie setzte sich das Ziel an der Beziehungsgestaltung zu ihren Mitarbeitenden zu arbeiten. Gemäss Wustmann betrifft dies die Ressourcen der sozialen Kompetenzen.

Hypothesen: Die Hypothesen wurden in jeder Sitzung individuell zu den Situationen und Fragestellungen der Probandin gestellt. Die Hypothesen wurden zum Teil bei den Sitzungen direkt als Frage ausgesprochen, zum Teil als Exploration zur Zielsetzung eingesetzt.

Intervention / Themenbearbeitung: Übergeordnetes Thema: Bereich «soziale Ressourcen»
Unterthemen: Umgang mit unterschiedlichen Leistungsanforderungen, Umgang mit Nähe – Distanz zu ihren Mitarbeitenden, Einstehen für die eigenen Bedürfnisse, Verbindlichkeiten einfordern, Konfliktlösung

Evaluation: Zielerreichung & Auswertung Fragebogen zur Resilienzsteigerung: Die Probandin gab an, dass sie durch die fünf Coachingsitzungen ihre kognitiven Fähigkeiten deutlich steigern konnte (Wert 4.2). Der Umgang mit Emotionen konnte mässig bis deutlich gesteigert werden (Wert 3.75), die körperlichen Ressourcen konnten gar nicht (Wert 0.0), die sozialen Kompetenzen konnten deutlich bis sehr deutlich (Wert 4.5), die Motivation / Selbstwirksamkeit deutlich bis sehr deutlich gestärkt (Wert 4.67) und die Ressourcen mässig (Wert 3.0) aktiviert werden.

Evaluation Coachingeinheiten: Die Werte der Probandin zeigen auf, dass sie ihre Ressourcen gut aktivieren konnte, dass sie ihre Probleme gut bewältigen konnte, und dass eine gute motivationale Klärung stattgefunden hat. Was bei dieser Probandin nicht gelungen ist, ist die Problemaktualisierung.

Zusammenfassung und Interpretation: Mit der Probandin wurde an ihren individuellen Situationen im Zusammenhang mit der sozialen Ressource gearbeitet. Ausgehend davon wurden gemäss ihren Aussagen deutlich positive Effekte in den Bereichen kognitive, soziale, und motivationale Ressourcen erzielt, etwas weniger deutlich wurden ihre emotionalen Ressourcen gestärkt. Sie hatte das Gefühl, dass ihre Ressourcen mässig aktiviert werden konnten. Diese Aussage stand im Gegensatz zu den Aussagen in den Coaching Evaluationsbögen. Dort attestierte sie eine gute Aktivierung ihrer Ressourcen. Diese Diskrepanz lässt sich vermutlich daran erklären, dass im Evaluationsbogen die unterschiedlichen Ressourcen mehrfach als konkrete Einzelfragen gestellt sind, im Fragebogen zur Auswertung der Fallstudie waren es zwei spezifische Fragen zur Aktivierung und zur Anwendung ihrer Ressourcen. Auch bei dieser Probandin, welche sich zu Beginn auf ein übergeordnetes Thema festgelegt hatte, konnte ein deutlicher Effekt über die meisten Ressourcen festgestellt werden (Ausnahme: körperliche Ressourcen).

3.3.4 Probandin 4

Kontakt: Probandin 4 hat folgende **Ausgangslage:** Sie ist zwischen 25 – 34 Jahre alt, im Bereich Bildung/Soziales tätig und führt seit einem halben Jahr eine soziale Einrichtung. Sie hat den Leadership Lehrgang 2018 absolviert.

Resilienz Selbsteinschätzung: Die Probandin hat für sich zuhause den Resilienz Test nach Rampe ausgefüllt und zur Zielbestimmung wurde das Ressourcenrad hinzugezogen. Gemäss eigener Aussage hat sie eine hohe Resilienz was sie damit verbindet, dass sie privat eine sehr herausfordernde Situation hat, welche sie immer wieder beansprucht aber auch wachsen lässt. Sie hat eine klare Vorstellung was Resilienz ist.

Kontrakt / Zielsetzungen: Die Zielsetzungen haben sich während des ersten Coachings durch das Rahmenmodell ergeben. Die Probandin setzte auf einer Skala von 1-10 (wenn 1 bedeutet gar keine kognitiven Ressourcen und 10 die kognitiven Ressourcen voll ausgeschöpft zu haben) ihr Ziel im Bereich «kognitive Ressourcen». Sie setzte sich das Ziel innerhalb von sechs Monaten von einem Wert von sechs (IST -Wert) auf den Wert sieben und innerhalb eines Jahres auf den Wert neun (als Zielwert) zu kommen.

Hypothesen: Die Hypothesen wurden in jeder Sitzung individuell zu den Situationen und Fragestellungen der Probandin gestellt. Die Hypothesen wurden zum Teil bei den Sitzungen direkt als Frage ausgesprochen, zum Teil als Exploration zur Zielsetzung eingesetzt.

Intervention / Themenbearbeitung: Übergeordnetes Thema: Bereich «kognitive Ressourcen». Unterthemen: Sicherheit im Umgang in der Sandwichposition, Umgang mit Störungen in der Freizeit, Umgang mit Konflikten, konkrete Fallbesprechungen Mitarbeiter Führung

Evaluation: Zielerreichung & Auswertung Fragebogen zur Resilienzsteigerung: Die Probandin gab an, dass sie durch die vier Coachingsitzungen ihre kognitiven Fähigkeiten deutlich steigern konnte (Wert 4.2). Der Umgang mit Emotionen konnte ebenfalls deutlich gesteigert werden (Wert 4.0), die körperlichen Ressourcen konnten mässig bis deutlich (Wert 3.33), die sozialen Kompetenzen ebenfalls mässig bis deutlich (Wert 3.5), die Motivation / Selbstwirksamkeit deutlich bis sehr deutlich gestärkt (Wert 4.67) und die Ressourcen (Wert 5.0) sehr deutlich aktiviert werden.

Evaluation Coachingeinheiten: Die Werte der Probandin zeigen auf, dass sie das Gefühl hatte, dass ihre Ressourcen gut bis sehr gut aktiviert werden konnten, dass sie ihre Probleme mässig bis gut aktualisieren konnte, und dass eine gute motivationale Klärung stattgefunden hat. Was bei dieser Probandin mässig bis gut gelungen ist, ist die Problemaktualisierung.

Zusammenfassung und Interpretation: Mit der Probandin wurde an ihren individuellen Situationen im Zusammenhang mit der kognitiven Ressource gearbeitet. Ausgehend davon wurden gemäss ihren Aussagen deutlich positive Effekte in den Bereichen kognitive, emotionale und motivationale Ressourcen erzielt, etwas weniger deutlich wurden ihre körperlichen und

sozialen Ressourcen gestärkt. Sie hatte das Gefühl, dass ihre Ressourcen sehr deutlich aktiviert werden konnten. Diese Aussage bestätigt sich auch in den Rückmeldungen der Coaching Evaluationen. Auch bei dieser Probandin, welche sich zu Beginn auf ein übergeordnetes Thema festgelegt hatte, konnte ein deutlicher Effekt über die meisten Ressourcen festgestellt werden.

3.4 Fallvergleichende Analyse und Interpretation

3.4.1 Vergleich beim Vorgehen

Vergleich der Dauer und Länge aller Coachings: Alle Einzelsitzungen haben zwischen 60-90min gedauert und sich über einen Zeitraum von fünf Monaten erstreckt. Bei einer Probandin war es möglich sechs Sitzungen zu machen, bei zwei Frauen waren es fünf Sitzungen und bei einer Probandin vier Sitzungen. Eine Probandin musste aus Kapazitätsgründen aus der Fallstudie aussteigen. Somit blieben vier Probandinnen für den Vergleich übrig.

Coachingablauf: (Design und Einzelsitzungen): Der Coachingablauf hat bei allen Probandinnen gemäss Design stattgefunden. Die Einzelsitzungen fanden nach dem Prozessablauf nach Loebbert statt. Die Einzelsitzungen wurden in der Coachingpraxis in Bern oder in Thun sowie bei einer Probandin z.T. bei ihr zuhause durchgeführt und wurden alle durch die Autorin abgehalten.

Kontakt: Mit allen vier Probandinnen hat der Kontakt gemäss Design stattgefunden. Bei der Erstsitzung erfolgte zuerst eine Rollen- und Erwartungskklärung, dann die Einführung in das Konzept der Resilienz nach Wustmann. Zudem wurde abgeglichen, was die Probandinnen und was der Coach unter Resilienz versteht. Die Standortbestimmung der Resilienz hat mit unterschiedlichen Tools stattgefunden, je nach Situation, Wunsch der Probandinnen und Passung als Intervention.

Kontrakt: Die Kontrakte wurden allesamt individuell, hervorgehend aus den Herausforderungen und Vorstellungen der Probandinnen, vereinbart (s. Kapitel 3.3.1 – 3.3.4 Kontrakt).

Hypothesen & Interventionen: Sowohl Hypothesen als auch Interventionen fanden angepasst an die 20 Einzelsitzungen statt. Die Inhalte der Sitzungen wurden von der coachenden Person (der Autorin) meistens auf Moderationskarten oder Flipchart visualisiert. Zu den durchgeführten Interventionen gehörten u.A. das Ressourcenrad, die Arbeit mit einer Zielskala von 1-10, eine Adaption der Wunderfrage und des kleinen Wunders, zudem lösungsorientierte Fragen, die «Vier – Zimmer der Veränderung», Konfliktanalyse, Arbeit mit Analogien und Vergleichen, Mentoren – Modell, IST – und SOLL Zustand, Öko Check (Frage nach dem Gewinn und Preis), Riemann-Thomann Schema u.v.m.

Evaluation: Die Evaluation umfasste die Bestandteile des strukturierten Evaluationsbogens und des Fragebogens zur Resilienzsteigerung durch Einzelcoaching bei Führungskräften.

3.4.2 Vergleich der Resultate

Die angegebenen Werte der Probandinnen aus dem Fragebogen zur Resilienzsteigerung wurden als Mittelwerte zusammengestellt und in untenstehender Grafik nebeneinander dargestellt. Die Skala von 0-5 bezieht sich auf die Steigerung der Resilienz und die Ziffern bedeuten: 0= weiss nicht / 1= gar nicht / 2= etwas / 3 = mittelmässig / 4 = deutlich / 5 = sehr deutlich

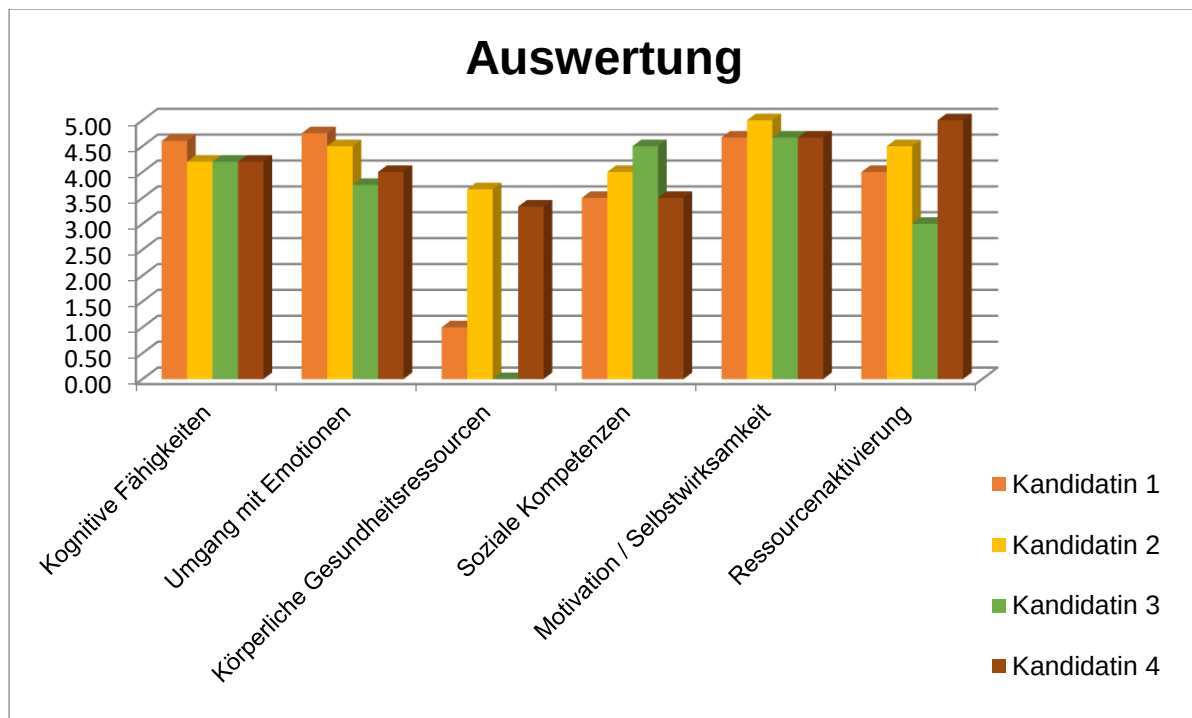


Abbildung 10: Vergleich der Steigerung der Resilienz durch Einzelcoaching bei vier Führungskräften

Sämtliche Probandinnen gaben einen Effekt resp. eine Steigerung ihrer Fähigkeiten in praktisch allen Ressourcenbereichen an, selbst in Bereichen, in denen mit den Probandinnen nicht gearbeitet wurde. Die Stärke der Steigerung in allen Bereichen ausser der physiologischen Ressource variiert im Mittel zwischen 3.88 – 4.75, was bedeutet, dass die Ressourcen deutlich bis sehr deutlich gesteigert werden konnten (Daten s. **Anhang B6**). Die Kandidatin mit den wenigsten Sitzungen, zeigte die grössten Effekte bei der Auswertung des Fragebogens. Die älteste Probandin zeigte zwar hohe Effekte, was aber von allen Probandinnen diejenige mit den real tiefsten Werten (ausser dem Wert der Ressource, an der gearbeitet worden ist). Die Steigerung der kognitiven Fähigkeiten (Wert 4.30) sowie der Umgang mit den eigenen Emotionen (Wert 4.25) konnte im Mittel fast gleich stark, also deutlich gesteigert werden. Die soziale Kompetenz kommt auf einen Mittelwert von 3.88, welche gegen eine deutliche Steigerung tendiert. Auf die Motivation/Selbstwirksamkeit hatten die Coachingsitzungen den grössten Effekt. Mit 4.75 fiel diese Steigerung deutlich bis sehr deutlich aus. Die Ressourcenaktivierung, welche nicht zu den Bereichen nach Wustmann gehört, hier aber dennoch abgefragt wurde, wurde durch die Probandinnen als deutliche Aktivierung (Wert 4.13) wahrgenommen. Über alle 20

Sitzungen hinweg wurde einmal mit einer Probandin an ihren körperlichen Gesundheitsressourcen gearbeitet. Trotzdem zeigten sich bei zwei Probandinnen eine Steigerung in diesem Bereich.

Individuelle Aussagen der Probandinnen

Der Fragebogen liess den Probandinnen die Möglichkeit in persönlichen Worten mitzuteilen, was ihnen das Coaching sonst noch gebracht hat. Diese Aussagen zeigen weitere Effekte und Aspekte der Wirkung der Coaching Sequenz auf.

Im Folgenden in loser Reihenfolge einige leicht veränderte¹³ Wortlaute der Teilnehmerinnen:

- «Der Austausch war für mich sehr wertvoll. Teilweise hat sich im Gespräch abgezeichnet oder bestätigt, dass ich mich im Arbeitsalltag bei kniffligen Entscheidungen richtig entschieden habe. Ich konnte über alles sprechen und auch etwas Last abladen, das hat sich gut angefühlt. Ich ging jeweils gestärkt aus dem Coaching-Gespräch und das habe ich sehr geschätzt.»
- «Der Austausch {...} hat mir aufgezeigt, dass mein Weg der Richtige ist. Ich habe gelernt, was ich unternehmen kann, um diesen so zu verfolgen, dass es mir weiterhin gut geht und ich mich nicht verbiegen muss. Wichtig ist, dass ich versuche, mich besser auf meine Emotionen vorzubereiten und mit diesen professionell umzugehen. Ich habe viele wichtige Tipps erhalten und Zusammenhänge erkannt, die mir ohne die coachende Person so nicht aufgefallen wären.»
- «Steigerung des positiven Denkens, Zuversicht, ich weiss, wie ich Schwierigkeiten angehen und sie meistern kann.»
- «Das Coaching {...} hat mir persönlich sehr viel gebracht. Ich durfte mich stark weiterentwickeln und hatte viele AHA Momente während dem Coaching. Ich konnte besonders im Umgang mit meinem Team viel lernen und bin nun viel sicherer, falls ähnliche Momente auftreten sollten.»
- «Ich habe mich bei allen Sitzungen sehr wohl und verstanden von der coachenden Person gefühlt.»

Erstes Fazit

Die Rückmeldungen der Probandinnen lassen den Schluss zu, dass kurzzeitiges Coaching mit diesem Design bei dieser Zielgruppe, im Speziellen bei diesen vier Führungs- Frauen einen deutlichen Beitrag zur Resilienz Steigerung leisten kann. Dies unabhängig davon, ob es sich um vier, fünf oder sechs Coachingsitzungen handelt und ob die Sitzungen in kurzer Zeit aufeinander folgen oder in grösseren Abständen stattfinden. Der Erfolg zeigt sich auch

¹³ Die persönliche Ansprache an die Autorin wurde umformuliert in «die coachende Person» oder der Name der Autorin wurde durch {...} ersetzt.

unabhängig vom Alter der Probandinnen oder unabhängig von der Dauer der Führungserfahrung. Die subjektive Wahrnehmung der Probandinnen zur Steigerung der Resilienz beschränkt sich zudem nicht nur auf den bearbeiteten Bereich, sondern hat auch einen, zum Teil deutlichen Effekt auf die unterschiedlichsten Ressourcen der Coachees. Dies war einerseits zu erwarten gewesen, da die unterschiedlichen Faktoren und Ressourcenfelder nicht trennscharf sind, andererseits hat die Deutlichkeit der Steigerung überrascht.

Auffällig bei all diesen Probandinnen war die grundlegend positive Grundhaltung und Ausrichtung auf eine Lösung / auf das Machbare in der Zukunft. Dies registrierte die Autorin an unterschiedlichen Bemerkungen, Aussagen, Haltungen und erarbeiteten Lösungen der Probandinnen während den Coaching Sitzungen. Bezieht man hier die Forschungen von Fredrickson ein, welche nachweisen konnte, dass Resilienz und eine positive Grundhaltung Hand in Hand gehen, (vgl. Fredrickson, 2011:130), zieht die Autorin das Fazit, dass diese Beobachtung ein wichtiger Hinweis für den Einbezug in das Design ist.

Ebenfalls als wichtig erachtet die Autorin das Beachten der Broaden and Build Theorie von Fredrickson (2011:39), dass eine positive Lebenseinstellung uns zu besseren Menschen macht. Das Öffnen des Geistes ermöglicht neue Fähigkeiten, neue Bande, neues Wissen, und neue Möglichkeiten zu entdecken und aufzubauen. Die persönlichen Aussagen der Probandinnen lassen u. A. darauf schliessen, dass bei ihnen der Aufbau von neuen Sichtweisen, Erkenntnissen und neuen Möglichkeiten stattgefunden hat.

.

4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse, Beantwortung der Fragestellung

Welchen Beitrag kann ein zeitlich begrenztes Einzelcoaching (4-6 Sitzungen) zur Steigerung von Resilienz Kompetenz für Führungskräfte leisten?

- Welche Effekte zeigen sich bei den Probandinnen und Probanden der Fallstudie?

In Kapitel 1.2.4 wurde eine Definition der Resilienz für diese Arbeit vorgenommen die besagt, dass Resilienz die Fähigkeit von Individuen umfasst, situationselastisch Herausforderungen nicht nur zu meistern – ohne Schaden dabei zu nehmen -, sondern bestenfalls daran zu wachsen und zu reifen (vgl. Heller, 2019:4). Die Autorin hat sich zudem dafür ausgesprochen, Resilienz als Prozess zu betrachten, bei dem sowohl vor, während als auch nach einer Herausforderung individuelle situationsangepasste Ressourcen wie Kompetenzen im Sinne von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten das Individuum unterstützen, Resilienz zu entwickeln resp. resilient zu sein. Der aktuelle Stand der Resilienz Forschung führte zu dieser Sichtweise und bestätigte einerseits, dass Resilienz veränder- und lernbar ist und andererseits, dass es unterschiedliche Herangehensweisen der Resilienz Steigerung gibt. Die obenstehende Definition, die Sichtweise, dass Resilienz veränderbare Ressourcen wie z. B. Kompetenzen enthält, das Rahmenmodell von Wustmann sowie die professionelle Coaching - Prozesssteuerung nach Loebbert waren Grundlage für das von der Autorin entwickelte Design zur Resilienz Steigerung bei Führungskräften durch Einzelcoaching.

Das Resultat der durchgeführten Fallstudie zeigt zumindest für die beobachteten weiblichen Führungskräften auf, dass ein zeitlich begrenztes Coaching einen wichtigen Beitrag zur Resilienz Steigerung leisten kann. Die Rückmeldungen der Probandinnen zeigen zwar unterschiedliche Effekte und Effektstärken, im Mittel war die angegebene Steigerung grösstenteils deutlich, zum Teil sogar sehr deutlich. Es zeigt sich auch, dass die Resilienz Komponenten in vielfältigen Bereichen gesteigert werden konnte, obschon zum Teil mit den Probandinnen nur in einem spezifischen Bereich gearbeitet worden ist. Die Stärke der Steigerung in den Bereichen kognitive Fähigkeiten, emotionale Stabilität/Umgang mit Emotionen, soziale Kompetenzen sowie Motivation und der Glaube an sich wurden von den Probandinnen als deutlich bis sehr deutlich empfunden. Eine Steigerung bei den körperlichen Gesundheitsressourcen wurde von zwei Probandinnen bestätigt, obwohl nur bei einem Coaching das Thema die körperlichen Ressourcen gewesen waren.

- Wie sieht das Design der Einzelcoachings unter dem Aspekt der Resilienz Kompetenz Steigerung aus?

Das angewendete Design mit dem Rahmenmodell von Wustmann als Grundlage (s. Kapitel 3.3.1) und die Ausrichtung der professionellen Prozesssteuerung der Coachingeinheiten hat sich für diese Zielgruppe als gut geeignet erwiesen. Ob dieses auch auf andere Zielgruppen (z. B. höhere Kader, CEO's, langjährige Führungskräfte, Personen mit höherem Bildungsniveau, usw.) anwendbar ist, wäre zu überprüfen. Verbesserungen sind im Bereich der Standortbestimmung der Resilienz zu Beginn der Zusammenarbeit sowie in den Gewichtungen der einzelnen Ressourcen verortet. Mehr dazu in Kapitel 4.2.

- Welche Komponenten der Resilienz sind für heutige Führungskräfte bedeutsam und wie können diese mit Einzelcoaching gestärkt werden?

Die Komponenten der Resilienz, eingeteilt in die fünf Ressourcenfelder (kognitive Fähigkeiten, emotionale Stabilität/Umgang mit Emotionen, körperliche Gesundheitsressourcen, soziale Kompetenzen sowie Motivation und der Glaube an sich) sind essentiell, um in der heutigen VUCA Welt als Führungskraft erfolgreich und resilient agieren zu können. In all diesen Bereichen ist eine Stärkung der Resilienz durch Einzelcoaching möglich.

- Wie setzt sich die Resilienz Kompetenz der einzelnen Führungspersonen der Fallstudie zusammen und wie kann für ihre anstehende(n) Herausforderung(en) die benötigten Ressourcen entwickelt werden?

Die Resilienz Kompetenz der einzelnen Probandinnen setzte sich in den fünf unterschiedlichen Ressourcenkategorien divergent zusammen. Jede Probandin hatte, wie zu erwarten war, in jeweils anderen Bereichen Stärken oder Defizite. Gemeinsam war ihnen aber das Interesse am Thema Resilienz, der Antrieb, ihre Resilienz zu stärken, wie auch eine positive Grundhaltung, mit einer positiven Ausrichtung auf die Zukunft und auf ihr eigenes Wirken. Die Grundlage der Freiwilligkeit, in Coachingsitzungen an sich zu arbeiten ist eine Grundvoraussetzung für gelingendes (Resilienz-)Coaching und war bei den Probandinnen gegeben.

Als erfolgswirksam zeigte sich die professionelle Prozesssteuerung nach dem Modell von Loebbert, sowie die das Eingehen auf aktuelle anstehende oder vergangene Herausforderungen der Coachees. Die Prozesssteuerung nach den fünf Phasen Kontakt – Kontrakt – Hypothese – Intervention – Evaluation vermittelt Sicherheit, sowohl dem Coach, als auch der Coachee und ermöglicht ein vertieftes «Herausschälen» und Herausarbeiten sowie Bearbeiten der eigentlichen Kernthemen der Coachees.

Ebenso hilfreich zeigte sich die Einordnung der Anliegen der Probandinnen in die Ressourcenfelder, da dies eine gezieltere Hypothesenbildung und Exploration ermöglichte.

Erreichen der Zielsetzungen

Die in Kapitel 1.3.1 gesetzten Ziele wurden erreicht. Die aktuelle Literatur zu Resilienz und Resilienzförderung von Führungskräften wurde gesichtet, ein Coachingdesign für die vier bis sechs Coachingeinheiten konzipiert und dieses mit fünf resp. vier Probandinnen in einer vergleichenden Fallstudie umgesetzt und evaluiert. Daraus folgten erste Erkenntnisse zur Auswirkung. Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung sind im nächsten Kapitel dargestellt.

4.2 Schlussfolgerungen, kritische Würdigung und Ausblick

Die Arbeit hat aufgezeigt, dass sich die Resilienz Kompetenz bei diesen vier weiblichen Führungskräften der Stufe untere und mittlere Kader durch das Einzelcoaching hat steigern lassen. Obschon sich das Design als passend erwiesen hat, sieht die Autorin hier Verbesserungspotenzial. Das Design passt auf die oben erwähnte Zielgruppe. Ob sich dieses auch auf weitere Gruppen von Führungspersonen, z.B männliche, oder höhere Kader ausweiten lässt, ist zu prüfen. Die Standortbestimmung der IST Resilienz hat zudem nicht bei allen Probandinnen gleichermassen stattgefunden. Dies gilt es anzupassen. Zur Standortbestimmung der Resilienz ist ein Fragebogen verlangt, welcher auf die fünf verschiedenen Ressourcenfelder / Ressourcenbündel nach Wustmann abgestimmt ist. Bei dieser Fallstudie wurde je nach Wunsch der Probandin ein kurzer oder ausführlicher Fragebogen oder das Coachingtool «Ressourcenrad» eingesetzt. Dies hat den Nachteil, dass für die Probandinnen die Fortschritte resp. die «Verortung» ihrer Anliegen nicht immer sichtbar oder klar gewesen sind.

Die positive Grundhaltung und die positiven Emotionen sind im bestehenden Design und Rahmenmodell resp. in der von der Autorin generierten Einteilung in der Ressource «emotionale Stabilität / Umgang mit Emotionen» eingebunden. Da Fredrickson postuliert, dass eine positive Grundhaltung der wichtigste Faktor für Resilienz ist, gilt es zu überdenken, ob eine Gewichtung der Ressourcen in die erarbeitete Tabelle einfließen soll und welchen Nutzen dies bringen würde. Falls sich dies als nützlich zeigen würden, wären Interventionen zur Stärkung höher gewichteten Ressourcen vorzuziehen.

Was sich mit der vorliegenden Arbeit nicht differenzieren lässt ist, welche Faktoren am meisten zur Resilienz Steigerung beigetragen hat. War es die Ausrichtung der Probandinnen auf das Thema Resilienz und somit die Sensibilisierung desselben, war es die gute Arbeitsbeziehung (Working Alliance), der Erfolgsfaktor der professionellen Prozesssteuerung, die positive Grundhaltung der Probandinnen, die Passung zwischen Coach und Coachee, oder die Steigerung der Selbstwirksamkeit oder weitere oder alle Faktoren zusammen? Dies alles lässt sich auf dem Fallstudienvergleich nicht beantworten.

Was mit diesem Fallstudienvergleich ebenfalls nicht nachweisbar ist, ist die Nachhaltigkeit der Coaching Sequenzen. Die angegebenen individuellen Werte müssten dazu in klar festgelegten Abständen erneut erhoben und überprüft werden.

Ein weiterer wichtiger Faktor für diese Fallstudie war die Auswahl der Fallstudienteilnehmenden. Interessant war die Tatsache, dass sich keine einzige männliche Person für die Teilnahme gemeldet hat. Ein wichtiges Merkmal war auch, dass die angeschriebenen Personen die Autorin bereits in der Rolle als Ausbilderin gekannt haben. Interessant wäre es herauszufinden, wie Resultate von Teilnehmenden, vor allem auch männlichen, aussehen würden, welche die Autorin nicht kennen.

4.3 Relevanz für die Coachingpraxis

Bedeutsam ist diese Untersuchung sowohl für die Coachingpraxis als auch für Führungspersonen und Unternehmen. Die vorliegende Arbeit bestätigt, dass ein professionelles Führen des Coaching Prozesses relevant für den Erfolg des Coachings ist. Ohne geführten Prozess mit klaren Zielen in den jeweiligen Prozessphasen mutiert Coaching nach Ansicht der Autorin zu einer ineffizienten Gesprächssituation. Ein gut ausgebildeter Coach mit entsprechender Handlungskompetenz und der Fähigkeit ein gutes Arbeitsbündnis herzustellen, müssen Anspruch und Ziel der Profession sowie der Ausbildung eines Coachs sein. Der Einbezug von theoriegeleiteten Modellen und Fachberatung machen bei einer Spezialisierung in ein Themengebiet wie Resilienz Steigerung für Führungskräfte Sinn. Feldkompetenz des Coachs für die entsprechende Thematik und Zielgruppe ist deshalb unabdingbar. Zur thematischen Passung zwischen Coach und Coachee ist auch die Deklaration des Coaching Angebots als «Resilienz Coaching» legitim.

Für Führungspersonen und Unternehmen ist diese Untersuchung mindestens in zweifacher Hinsicht interessant:

- Kurzzeitiges Coaching mit Fokus auf die Resilienz Steigerung wirkt und kann somit einen wichtigen Beitrag zur Reduktion von Stress und zur besseren Meisterung von belastenden Herausforderungen leisten.
- Allenfalls führt dies zu einer höheren Leistungsfähigkeit (Broaden and Build Theorie) oder zu weniger Ausfällen bei Mitarbeitenden.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement oder die verantwortlichen Personen welche für die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden eine Mitverantwortung tragen sind anzuhalten, Einzelcoaching für Führungskräfte und Mitarbeitende als probates Mittel zur Stärkung der individuellen Resilienz anzubieten, denn kurzzeitiges Coaching ist ressourcenschonend (Zeit und Geld) für Organisation und Individuum und erzielt die gewünschte Wirkung.

4.4 Ethische Überlegungen

Mit kurzzeitigem Coaching die Resilienz Kompetenz der Führungskräfte zu steigern bietet die Gefahr, dieses als Mittel zu betrachten, Mitarbeitende noch stärker belasten und noch mehr fordern zu können. Aus Sicht der Gesundheitsförderung und der Verantwortung von Entscheid Trägern ist hier besondere Achtsamkeit gefordert. Hurtienne/Koch (2018: 154) plädieren dafür, Resilienz nicht als Absolutum personaler Resilienz, sondern als Baustein möglicher Interventionen und Präventionsmassnahmen für den ganzheitlichen Arbeitsschutz zu betrachten und dementsprechend sowohl auf der individuellen Ebene, als auch der Team- und Organisations-ebene anzusetzen.

Aber auch für die Führungsperson als Individuum kann es verlockend klingen, durch Resilienz Kompetenzsteigerung die eigene Leistungsgrenze verschieben zu wollen. Hier ist besonders die coachende Person gefragt, welche in ihrer Haltung und Verantwortung für ihr Angebot sich dieser Gefahr bewusst ist und dies allenfalls mit der Coachee, dem Coachee diskutiert.

Die vorliegende Arbeit wurde unter ethischen Aspekten durchgeführt. Die Teilnehmerinnen der Fallstudie wurden unter dem Aspekt der informierten Einwilligung und Freiwilligkeit der Teilnahme ausgesucht. Sie wurden transparent über Ziel und Vorgehen der Fallstudie aufgeklärt sowie über die Verwendung ihrer Daten. Sie hatten jederzeit die Möglichkeit aus der Fallstudie auszusteigen, was bei einer Teilnehmerin der Fall war. Die Autorin (in der Rolle als Coach) ist Mitglied des Berufsverbandes BSO und hat sich bei ihren Coachingsequenzen an die Ethikrichtlinien des Verbandes gehalten (und wird dies auch weiterhin tun). Die geltenden Datenschutzbestimmungen wurden einerseits durch Anonymisierung der erhobenen Daten sowie andererseits durch eine gesicherte Aufbewahrung derselben gewährleistet.

4.5 Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses

Das Thema Resilienz fasziniert mich schon seit längerer Zeit. Dieses Thema mit Coaching zu verbinden war für mich schnell klar. Eine konkrete Fragestellung sowie ein passendes Praxisprojekt darüber zu generieren, wurde aber erst im Diskurs mit Dr. Michael Loebbert erfassbar. Dort wurde ich mit der These konfrontiert, dass es Resilienz Coaching per se nicht geben würde. Nachdenklich und ein bisschen ungläubig habe ich mich dennoch aufgemacht, meine Fragestellung zu erforschen. Zumindest in der Literatur gab/gibt es genügend Anhaltspunkte, dass Resilienz Coaching existiert.

Die gefundene Literatur zu Resilienz, Coaching und Resilienz Coaching stellte mich vor Herausforderungen – war diese doch sehr umfangreich, sowohl in englischer als auch in deutscher Sprache. Vor allem die aktuellen Forschungsergebnisse zu Resilienz herauszufiltern stellte sich als zeitraubend dar. Die wissenschaftliche von der populärwissenschaftlichen Literatur zu trennen war ebenfalls anspruchsvoll ebenso die wichtigen und richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Das Erstellen des Designs sowie das Generieren von Probandinnen gelang da beinahe mühelos. Die Führungcoachings unter dem Aspekt der Resilienz Steigerung durchzuführen bereitete grosse Freude. Dabei wurde mir je länger je mehr bewusst, wie wichtig das professionelle Führen des Coachingprozesses ist. Eine ebenso wichtige Erkenntnis ist, dass eine gute Feldkompetenz (in diesem Fall Führungserfahrung und Kenntnisse zur Resilienzsteigerung) das Vertrauen der Coachees in mich und meine Methoden als Coach steigert. Eine Herausforderung war auch, dass der Prozess des Schreibens des Theorieteils mit all den wichtigen Erkenntnissen zu Resilienz und Coaching parallel zu den Fallstudiencoachings passierte. So hatte ich zum Teil das Gefühl, dass ich der Praxis «hinterherhinkte». Vor allem, als mir bewusst wurde, dass es nach meinem jetzigen Verständnis und Definition von Coaching kein eigentliches «Resilienz – Coaching» gibt. Das war fast ein kleiner Schock! Nichtsdestotrotz spreche ich aus «marketingtechnischen» Gründen immer noch von Resilienz Coaching.

Durch das Verarbeiten der zahlreichen Literatur ist mir noch bewusster geworden, dass ich mit meiner Coaching Praxis erst am Anfang stehe. Die Ausbildung an der FHNW empfinde ich als sehr gute und wertvolle Basis für professionelles Handeln im Beratungsbereich. Und trotzdem kann und wird diese Ausbildung erst Anfang meiner persönlichen Weiterentwicklung als Coach sein.

Nicht zuletzt habe ich die Erkenntnis gewonnen, dass wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben Spass machen kann.

5 Literaturverzeichnis und Quellenverzeichnis

- Amann, Ella G. (2019):** Resilienzdiagnostik und neue Coaching – Ansätze für die VUCA – Welt. Für ein selbstbestimmtes Leben im Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität. In: Heller, Jutta (Hg). Resilienz für die VUCA – Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 115-132.
- Atkinson, Rita L./Atkinson, Richard C./Smith, Edward E./Bem, Daryl J./Nolen – Hoeksema, Susan (2001):** Hilgards Einführung in die Psychologie. (Hg): Grabowski, Joachi/Van der Meer, Silke. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag GmbH Heidelberg.
- Autorengruppe resilience-project.eu (2019):** <http://www.resilience-project.eu/> [14.10.2019].
- Bengel, Jürgen/Lyssenko, Lisa (2012):** Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter – Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. In: Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA). S. 6-142.
- Behrendt, Peter/Greif, Siegfried (2018):** Erfolgsfaktoren im Coachingprozess. In: Greif, Siegfried/Möller, Heidi/Scholl, Wolfgang (Hg). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Deutschland: Springer - Verlag GmbH. S.163-173.
- Borchardt, Andreas/Göthlich, Stefan E. (2009):** Erkenntnisgewinn durch Fallstudien. 3. Aufl. In: Albers S./Klapper D./Konradt U./Walter A./Wolf J. (Hg). Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH. S. 33-47.
- Bundesamt für Sport BASPO (2019):** Bewegungsempfehlungen. <https://www.baspo.admin.ch/> [09.10.2019].
- Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen, BLV (2019):** Lebensmittel und Ernährung. Empfehlungen und Informationen. <https://www.blv.admin.ch/blv/de/home.html> [09.10.2019].
- Cooper, Cary L./Flint-Taylor, Jill/Pearn, Michael (2017):** Resilienz als Erfolgsfaktor. Nachhaltige Strategien für die Arbeitswelt. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Drath, Karsten (2016):** Resilienz in der Unternehmensführung. Was Manager und ihre Teams stark macht. 2. Aufl. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG
- Drath, Karsten (2019):** Das FiRE® – Modell. Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten. In: Heller, Jutta (Hg). Resilienz für die VUCA – Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 19 – 32.
- Ebner, Katharina (2016):** Veränderungen durch Coaching: Wie lernt ein Coachee im Coaching-Prozess? In: Triebel, Claas/Heller, Jutta/Hauser, Bernhard/Koch, Axel (Hg). Qualität im Coaching. Denkanstösse und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag. S. 81-91. www.eudcalingo.com [30.04.2019].
- Eggers, Bernd/Hollmann Sebastian (2018):** Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie. In: Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda I./Wassef, Rimon (Hg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 44-68.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989):** Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review. Vol. 14, No. 4. New York: Academy of Management. S. 532-550.
- Fredrickson, Barbara L. (2011):** Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Genner S./Probst L./Huber R./Werkmann-Karcher B./Gundrum E./Majkovic A.-L. (2017):** IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2018):** Job-Stress-Index 2018. Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Faktenblatt 34. Herausgeberin: Gesundheitsförderung Schweiz.

Gilan, Donya/Kunzler, Angela/Lieb, Klaus (2018): Gesundheitsförderung und Resilienz. In: PSYCH up2date 2018; 12(02). Köln: Georg Thieme Verlag. S. 155-169.

Graf, Anita (2019): Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Heller, Jutta (2015): Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.

Heller, Jutta (2019): Vorwort. In: Heller, Jutta (Hg). Resilienz für die VUCA – Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. V – VII.

Heller, Jutta (2019): Resilienz-Coaching. Zwischen «Händchenhalten» für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In: Heller, Jutta (Hg). Resilienz für die VUCA – Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 3 – 18

Hurtienne, Jörn/Koch, Katharina (2018): Resilienz. Ein schädlicher Begriff für den Umgang mit Stress am Arbeitsplatz? In: Karidi, Maria/Schneider, Martin/Gutwald, Rebecca (Hg). Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 141-155.

Hüther, Gerald (2014): Was für Krisen braucht und wie viel Krise verträgt der Mensch? Neurobiologie der Krisenentstehung und Krisenbewältigung. In: Schmidt, Gunther/Dollinger, Anna/Müller – Kalthoff, Björn (Hg). Gut beraten in der Krise. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH. S. 13 – 19.

Hüther, Gerald (2017): Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann. In: Storch, Maja/Cantieni Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang. Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. 3. Aufl., Bern: Hogrefe, S. 73–97.

ICD 10 (2019): <https://www.icd-code.de/> [10.06.2019].

Klaus, Hans/Schneider, Hans J. (2016): Mitarbeiterführung im Wandel – Vorbereitung auf Führung 4.0. In: Klaus, Hans/Schneider, Hans J. (Hg.): Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. 12. Aufl. Deutschland: Springer Gabler. S. 185 – 207.

Klein, Susanne (2011): Resilienz im Führungcoaching. In: Birgmeier, Bernd (Hg.), Coachingwissen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-531-93039-8_23 [27.10.2019]

Kluge, Annette / Hagmann, Vera (2018): Lernen als Grundlage von Coaching. In: Greif, Siegfried/Möller, Heidi/Scholl, Wolfgang (Hg). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Deutschland: Springer – Verlag GmbH. S. 335 – 342.

Knoll, Nina/Scholz, Urte/Rieckmann, Nina (2013): Einführung Gesundheitspsychologie. 4. aktualisierte Auflage. München Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Kotte, Silja/Möller, Heidi (2018): Stand der Coachingforschung: Ergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. In: Greif, Siegfried/Möller, Heidi/Scholl, Wolfgang (Hg). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Deutschland: Springer – Verlag GmbH. S. 553-562.

Kumpfer, Karol L. (1999): Factors and Process Contributing to Resilience. The Resilience Framework. In Glantz M.D./Johnson J.L. (Hg): Resilience and development. Positive life adaptations. New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher. S. 179 – 224.

Lazarus, Richard S./Folkman, Susan (1984): Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer Publishing Company.

Leipold, Bernhard (2015): Resilienz im Erwachsenenalter. München: Ernst Reinhardt GmbH & Co KG.

Limmer, Anja/Schütz, Astrid (2018): Resilienz – Modewelle oder Paradigmenwechsel in Prävention und Coaching? In: Greif, Siegfried/Möller, Heidi/Scholl, Wolfgang (Hg). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Deutschland: Springer - Verlag GmbH. S.485-494.

- Loebbert, Michael** (2017a): Coach Navigation Modul 1.1. Folie 11 aus CAS Coaching Praktiker. 10.03.2017. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz. Institut für soziale Arbeit.
- Loebbert, Michael** (2017b): Coaching Theorie. Eine Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Loebbert, Michael** (2018a): Kritische Erfolgsfaktoren. Wie Coaching wirksam wird. In: Wegener, Robert/Loebbert, Michael/Fritze, Agnes/Hänseler, Marianne (Hg.). Coaching Prozessforschung. Forschung und Praxis im Dialog. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 196-217.
- Loebbert, Michael** (2018b): Coaching in der Beratung. Wie Beratung erfolgreich ist. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Lohner, Karin** (2019): Widerstandskraft entwickeln statt Widerstand leben. Wie Führungskräfte und Mitarbeiter durch Encouragement Coaching in die volle Kraft kommen. In: Heller, Jutta (Hg). Resilienz für die VUCA – Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 227-235.
- Masten, Ann S.** (2016): Resilienz: Modelle, Fakten & Neurobiologie. Das ganz normale Wunder entschlüsselt. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Meyer, Ruth/Meyer, Daniela** (2018): Lebenskompetenzen erweitern. Ein didaktisches Modell. Bern: hep verlag ag.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas** (2014): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Nussbeck, Susanne** (2010): Einführung in die Beratungspsychologie. 2. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Oser, F./Bauder, T./Salzmann, P./Heinzer, S. (Hg.)** (2013): Ohne Kompetenz keine Qualität. Entwickeln und Einschätzen von Kompetenzprofilen bei Lehrpersonen und Berufsbildungsverantwortlichen. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Petzold, Hilarion/Müller, Lotti** (2003): Resilienz und protektive Faktoren im Alter und ihre Bedeutung für den Social Support und die Psychotherapie bei älteren Menschen. POLYLOGE - Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit. Eine Internetzeitschrift für „Integrative Therapie“ Ausgabe 08/2003 www.fpi-publikationen.de/polyloge. [25.07.2019].
- Radatz, Sonja.** (2018): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 10. Unveränderte Auflage. Wolkersdorf/Österreich: literatur-vsm
- Reivich, Karen/Shatté, Andrew** (2003): The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles. New York: Random House.
- Roth, Gerhard** (2004): Warum sind Lehren und Lernen so schwierig? In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 50, Heft 4, Juli/August 2004. Deutschland: Beltz Verlag. Seiten 496-506.
- Roth, Gerhard** (2018): Coaching und Neurowissenschaften. In: OSC Organisationsberatung Supervision Coaching. (2018)25. Online publiziert: 17. Januar 2018. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0537-5>
- Ryba Alica/Roth, Gerhard** (2019): Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. In: Roth, Gerhard/Ryba Alica (Hg). Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell. Deutschland: Klett-Cotta. S. 19 – 30.
- Ryba Alica/Roth, Gerhard** (2019): Das Unbewusste im Coaching. In: Roth, Gerhard/Ryba Alica (Hg). Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell. Deutschland: Klett-Cotta. S. 31 – 44.
- Ryba Alica/Roth, Gerhard** (2019): Die Grundlagen des integrativen, neurobiologisch fundierten Coaching. In: Roth, Gerhard/Ryba Alica (Hg). Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell. Deutschland: Klett-Cotta. S. 485 – 512.
- Schein, Edgar** (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 3. Auflage. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag.

- Schmidt, Gunther** (2014): Hypnosystemische Krisenberatung: Wie Opfer – Erleben zu Empowerment und konstruktiver Lösungsentwicklung transformiert wird. In: Schmidt, Gunther/Dollinger, Anna/Müller – Kalthoff, Björn (Hg.). Gut beraten in der Krise. Bonn: manager-Seminare Verlags GmbH. S. 21-59.
- Schneider, Martin/Vogt, Markus** (2018): Selbsterhaltung, Kontrolle, Lernen. Zu den normativen Dimensionen von Resilienz. In: Karidi, Maria/Schneider, Martin/Gutwald, Rebecca (Hg.). Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Selye, Hans** (1976): Stress without Distress. In: Serban G. (Hg) Psychopathology of Human Adaptation. Boston, MA: Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4684-2238-2_9 [27.10.2019]
- Semmer, Norbert/Zapf, Dieter** (2016): Theorien der Stressentstehung und -bewältigung. In: Fuchs, R./Gerber, M. (Hg.). Handbuch Stressregulation und Sport. Deutschland: Springer – Verlag GmbH. S.1-23. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-49411-0_1_1.pdf [10.06.2019]
- Skodol, Andrew. E.**(2010): The resilient personality. In: Reich, J.W./Zautra, A. J./Hall J.S. (Hg). Handbook of adult resilience. New York: The Guilford Press. S. 112 – 125.
- Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther Gerald / Tschacher, Wolfgang** (2017): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. 3.unveränderte Auflage. Bern: Hogrefe Verlag.
- Soucek, Roman/Pauls, Nina/Ziegler, Michael/Schlett, Christian** (2015): Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 17/2015. S. 13–22.
- Southwick, Steven M./Bonnano, George A./Masten, Ann .S/Panter-Brick, Catherine/Yehuda, Rachel** (2014): Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. In: European Journal of Psychotraumatology. Online publiziert, 1. Oktober 2014. doi:[10.3402/ejpt.v5.25338](https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338) , <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4185134/> [19.07.2019]
- Spitzer, Manfred** (2006): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. 1. Auflage. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Teichmann, Svenja/Hüning, Christoph** (2018): Digital Leadership - Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht? In: Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimmon (Hg.). Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 23-42.
- Weineck, Jürgen** (2019): Optimales Training. Leistungsphysiologische Trainingslehre unter besonderer Berücksichtigung des Kinder – und Jugendtrainings. 17. neu überarbeitete Auflage. Balingen: Spitta Verlag GmbH & Co. KG.
- Weinert, Franz E.** (Hg.) 2014: Leistungsmessungen in Schulen. 3. Aufl. Weinheim und Basel und Kultusministerkonferenz Bonn: Beltz Verlag.
- Weiss Matthias/Hartmann, Silja/Högl, Martin** (2018): Resilienz als Trendkonzept. In: Karidi, Maria/Schneider, Martin/Gutwald, Rebecca (Hg). Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 13-32.
- Whitmore, John** (2015): Coaching for Performance. Potenziale erkennen und Ziele erreichen. Paderborn: Junfermann Verlag.
- WHO, Weltgesundheitsorganisation, Regionalbüro für Europa**, (2019): Bewegung und Gesundheit in Europa: Erkenntnisse für das Handeln. <http://www.euro.who.int/de/publications/abstracts/physical-activity-and-health-in-europe-evidence-for-action> [09.10.2019]
- Wilmes, Christina/Loebbert, Michael** (2013): Coaching als Beratung. In: Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. Loebbert, Michael (Hg). Stuttgart: Schäfer – Poeschel Verlag. S. 17 – 48.

Wustmann, Corina (2016): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Beiträge zur Bildungsqualität. 6. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag GmbH.

Zander, Margherita/Roemer Martin (2016): Resilienz im Kontext von Sozialer Arbeit: Das Geheimnis der menschlichen Seele lüften? In: Wink Rüdiger (Hg.). Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 47 – 72.

Zinn – Kabatt, John (2013): Gesund durch Meditation. Das grosse Buch der Selbstheilung mit MBSR. München: Knaur Taschenbuch.

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Titelbild Bild: pixabay.com [29.10.2019]	2
Abbildung 2: Überblick über die Erstellung einer Fallstudie (Borchhardt, 2009: 44)	5
Abbildung 3: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus (https://de.wikipedia.org ; [27.10.2019])	7
Abbildung 4: Prozess der Stressbelastung (Gilan, 2018:161)	8
Abbildung 5: Krisenerleben -Vergleich von resilienten vs. nicht resilienten Menschen (Heller, 2019: 8)	13
Abbildung 6: Modifiziertes Rahmenmodell nach C. Wustmann, (Wustmann, 2016: 65)	19
Abbildung 7: Phasen im Coaching-Prozess	29
Abbildung 8: Freiburger Erfolgsfaktoren im Coaching (Behrendt, 2018:166)	30
Abbildung 9: Design Resilienz Stärkung bei Führungskräften durch Einzelcoaching (eigene Darstellung)	39
Abbildung 10: Vergleich der Steigerung der Resilienz durch Einzelcoaching bei vier Führungskräften	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Resilienz Schlüssel nach Ähnlichkeit sortiert (Heller, 2015:17)	22
Tabelle 2: Ansatzpunkte zur Resilienz Steigerung eingeteilt nach Ressourcenfeldern nach Wustmann (eigene Darstellung)	25

7 Anhangsverzeichnis Anhang A und B

Anhang A1: Metastudie von Bengel und Lyssenko	VII
Anhang B1: Coachingprotokoll Vorlage mit möglichen Coachingfragen	IX
Anhang B2: Fragebogen zur Fallstudie	XI
Anhang B3 Resilienz IST – Bestimmung	XII
Anhang B3a.Ressourcenrad und Anleitung zum Ressourcen stärken	XII
Anhang B3b Resilienz Test nach M. Rampe übertragen von S.Oth	XIV
Anhang B3c Resilienz Selbsttest der Autorengruppe «resilienz.eu»	XXIII
Anhang B4 Coaching Evaluationsbogen nach M. Schlüter	XXVI
Anhang B5 Zusammenstellung der Wirkfaktoren aus den Evaluationsbögen	XXVIII
Anhang B6 Zusammenstellung Mittelwerte aus den Fragebögen der Fallstudie	XXIX

8 Anhang A: Ergebnisse aus der Literatur

A.1. *Metastudie von Bengel und Lyssenko*

Bengel/Lyssenko haben 2012 in einer grossangelegten Metastudie den Stand der Resilienz und der Schutzfaktorenforschung bei Erwachsenen untersucht. Im Folgenden wird eine Kurzzusammenfassung der Resultate dargestellt. Empirisch bestätigte Schutzfaktoren können in Gesundheitspräventionen u.a. auch im Bereich Resilienz Coaching gefördert werden.

Positive Emotionen: Das Erleben positiver Emotionen hat sich in empirischen Studien konsistent als protektiv gezeigt. Bengel und Lyssenko kommen zum Schluss, dass das Erleben positiver Emotionen einen Einfluss auf die Resilienz haben.

Optimismus: Optimismus als schützender Faktor gilt empirisch als gesichert. Dabei geht es nicht um den Optimisten oft unterstellten «Sichtweise durch die rosarote Brille», sondern darum, dass die Sichtweise auf eine aktive und positive Bewältigung eines Problems also einer positiven Ergebniserwartung gerichtet ist. Optimisten sehen Probleme tendenziell als realistischer, als Pessimisten.

Hoffnung: Bengel und Lyssenko beziehen sich hier auf das Konzept der Hoffnung von Snyder (2002). Gemäss Snyder bedeutet Hoffnung die positive Erwartung ein Ziel, Wunsch, Vision erfüllt zu bekommen. Hoffnung enthält zwei Komponenten: eine kognitive und eine motivationale Komponente. Kognitiv beinhaltet die Fähigkeit, Ziele zu setzen und Wege dazu zu finden und motivational, die Zuversicht, die Ziele auch erreichen zu können. Dieses Konstrukt ähnelt allerdings stark dem Schutzfaktor Ziele definieren und verfolgen zu können und so postulieren Bengel & Lyssenko dieses auch so zu benennen.

Selbstwirksamkeitserwartung: wird als wichtiger Resilienzfaktor gesehen und bezeichnet die subjektive Erwartung, Anforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Das Konzept geht auf Bandura (1977, 1997) zurück. Selbstwirksamkeit entsteht in der individuellen Lerngeschichte, durch die Zuschreibung von Erfolgserfahrungen durch die eigene Kompetenz, positive Bewertung durch andere sowie durch Beobachtungslernen. Diesbezüglich ist dieser Schutzfaktor zentral für die Entwicklung von Resilienz, da dieser Lern- und somit veränderbar ist.

Selbstwertgefühl: bezeichnet die bewusste Selbstwahrnehmung und somit die individuelle Bewertung der eigenen Person. Zentral ist, ob jemand sich mag, positiv von sich denkt oder seine Persönlichkeit ablehnt. Die Befundlage ist allerdings inkonsistent, d.h. dass je nach Studiendesign und Fallstudienteilnehmenden andere Resultate gezeigt wurden. Es konnte keine konsistente protektive Wirkung angesichts kritischer Lebensereignisse nachgewiesen werden. Was hingegen zuzutreffen scheint ist, dass ein tiefes Selbstwertgefühl ein Risikofaktor für psychische Störungen enthält.

Kontrollüberzeugung: geht auf die soziale Lerntheorie von Rotter (1966) zurück und bezieht sich auf die subjektive Wahrnehmung der Beeinflussbarkeit einer Situation. Eine interne Kontrollüberzeugung wird in der Resilienzforschung als Schutzfaktor angesehen. Internal bedeutet, dass die Person eintretende Ereignisse vorwiegend als Resultat eigener Handlungen wahrnimmt.

Kohärenzgefühl: nach Antonowsky (1987) bezeichnet eine grundlegende Lebensorientierung, die aus den drei Komponenten Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit besteht. Nach Antonowsky führt ein hoch ausgeprägtes Kohärenzgefühl dazu, dass Menschen flexibel auf Anforderungen reagieren können und die für die Situation spezifischen und angemessenen Ressourcen bereitstellen können. Dies hält aber nach neuem Forschungsstand nur bei chronischen Stressoren Stand, nicht nach traumatischen Erfahrungen.

Hardiness: Das Konstrukt Hardiness (Widerstandsfähigkeit) wurde von Susan Kobasa und Salvatore Maddi in Studien zur Arbeitsbelastung von Managern (US Telefongesellschaft) erforscht. Das Konstrukt umfasst drei Komponenten: Engagement (eigentlich commitment, also Selbstverpflichtung, gemäss Leipold 2015:28), Kontrolle (control) und Herausforderung (challenge). In vielen Studien zu Stress am Arbeitsplatz konnte aufgezeigt werden, dass eine hohe Hardiness einhergeht, mit weniger Burn-Out Symptomatik, weniger depressiven Symptomen oder weniger Fehltagen. Hohe Hardiness hat einen protektiven Effekt auf Menschen.

Religiosität und Spiritualität: Mit Spiritualität ist die Suche nach dem Sinn und Zweck des Lebens gemeint, nach der Suche nach Antworten zu Fragen wie Tod und Krankheiten, die Bildung von Bedeutung, die dem Leben Kohärenz und Sinn gibt. Mit Religiosität ist die Übernahme von spezifischen Glaubensüberzeugungen und Traditionssystemen sowie die Teilnahmen an Ritualen und Aktivitäten organisierter Religionsgemeinschaften verbunden. Befunde zu diesen Items sind uneindeutig, da diese Faktoren eine starke Wechselwirkung mit anderen Faktoren haben (z. B. in einer Gemeinschaft eingebunden zu sein).

Coping: Mit Coping wird das Bewältigen von Stress oder kritischen Lebensereignissen bezeichnet. Coping wird in unterschiedliche Stile unterteilt, die entweder problemorientiert, emotionsbezogen, vermeidend und Annäherungs- resp. Vermeidungsstrategien sind. Sämtliche Copingstile gelten situationsspezifisch als protektiv, in Abhängigkeit davon, wie das Subjekt seine Situation wahrnimmt und einschätzt.

Soziale Unterstützung: Soziale Unterstützung gilt heute neben der positiven Wirkung auf das psychische Wohlbefinden als der am besten belegte Faktor mit positivem Einfluss auf die physische Gesundheit. Soziale Unterstützung reduziert das Risiko für mehrere lebensverkürzende Erkrankungen und senkt das Mortalitätsrisiko.

9 Anhang B – Fallstudiendokumente

B1 Coachingprotokoll Vorlage mit möglichen Coachingfragen

Thema	
Name Coachee	
Funktion Coachee	
Datum Gespräch	
Ort des Gesprächs	
Dauer Gespräch	
Folgetermin	
Preis	

Kontakt Einstieg & Auf- tragserteilung	• Ablauf vorstellen • Rollenverteilung Coach – Verantwortung für Prozess / Fragen / Zeit / Ablauf • Coachee für seine Lösungen / Antworten und Bereitschaft zur Veränderung • Offenheit, Wertschätzung, Verschwiegenheit Rahmenbedingungen
Kontrakt Situationsschilde- rung Kontraktfrage:	• Welches Thema möchten Sie heute mit mir besprechen? • Was / wer erhält das Problem am Leben? • Wie würde eine aussenstehende Person das Problem beschreiben? • Wer ist alles in dieses Problem beteiligt? • Wie können Sie sich erklären, dass das Problem immer noch besteht? • Wem ist das Problem nützlich? • Wenn es irgendetwas gibt, dass Sie am Problem schätzen, was ist es? • Was würden Sie vermissen, wenn Sie das Problem nicht mehr hätten? • Was wäre anders, wenn Sie das Problem nicht mehr hätten? • Welche Gedanken haben Sie sich bis jetzt darüber gemacht? • Was haben Sie bis jetzt alles unternommen? • Was müsste heute hier und jetzt passieren, damit sich dieses Gespräch für Sie gelohnt hat?
Intervention Zielformulierung	• Beratungsziel / Heimatziel • Was können wir beide heute im Hier und Jetzt tun, damit Sie draussen Ihr Ziel erreichen? • Was würde Ihr Chef dazu sagen? • Wie würde er erkennen, dass sich etwas verändert hat? • Skalierungen • Wohin möchten Sie im heutigen Gespräch gerne kommen? • Welche Ziele wollen Sie mit Ihrem geänderten Verhalten erreichen?

	• Was soll in Zukunft anders sein? • An welchem Verhalten von Ihnen würde jemand anders merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? • Was ist anders, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?
Intervention Lösungserarbeitung	• Welche Kriterien müsste die Lösung erfüllen, damit es für Sie eine gute Lösung ist? • Wer ausser Ihnen ist von der Lösung betroffen? • Was müssten Sie tun, damit die Situation noch schlimmer würde? • Woran würden Sie merken, dass das Problem nicht mehr besteht? • nehmen wir an, Ihr Ziel wurde bereits erreicht, wer würde was tun / merken? • Welche Auswirkungen hätte es, wenn Sie die Lösung bereits morgen umsetzen würden? • Mit was würden Sie konkret beginnen? • An welchem Verhalten von Ihnen würde XY merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
Intervention Bildung konkreter Massnahmen	• Massnahmen definieren lassen • Was werden Sie jetzt als erstes tun? • Welche Massnahmen werden Sie nun konkret umsetzen? • Wer macht was? • Bis wann, ab wann genau? • Zur Erreichung welcher Ergebnisse? • Wer kontrolliert?
Reality Check	• Was ist der Preis, den Sie zahlen, wenn Sie dies umsetzen? • Sind sie bereit diesen Preis zu zahlen?
Abschluss Coaching Gespräch	• Zusammenfassung des Prozesses. • Wie fühlen Sie sich jetzt? Gefühlsmonster-Karte • Was war für Sie hilfreich? • Was hat für Sie besonders zur Lösung beigetragen? • Welche Optimierungsmöglichkeiten haben Sie für meine Arbeit? • Skalierung, wo stehen Sie jetzt in Bezug auf das ganze Gespräch?

B2: Fragebogen zur Fallstudie

Fragebogen zur Fallstudie «Resilienzsteigerung durch Einzelcoaching bei Führungskräften»	
Bitte beantworte jede Frage im grünen Feld gemäss untenstehender Legende. Falls du etwas nicht beantworten kannst, setze eine 0 als Zahl ein. Zur Eingabe für deine "Angaben zur Person": bitte lösche diejenigen Angaben, die nicht zutreffen. Die letzten beiden Fragen bitte mit eigenem Text beantworten	
Angaben zur Person	
Geschlecht: männlich	weiblich
Alter: 25 – 44	/ 45 - 54 / 55 - 65
Branche: Dienstleistung / Gesundheit / Bildung & Soziales / Gastronomie / Banken & Versicherungen / Handel & Vertrieb	
Funktion: Filial- und Standortleitung / Bereichs- Abteilungsleitung / Team- oder Gruppenleitung	
Legende: 1= gar nicht / 2= etwas / 3 = mittelmässig / 4 = deutlich / 5 = sehr deutlich / 0= weiss nicht	
Kognitive Fähigkeiten	
Wie gut ist es mir im Coaching gelungen meine Zielorientierung zu verbessern?	
Wie stark konnte die Fähigkeit gesteigert werden Ursachen meiner herausfordernden Situationen zu erkennen?	
Wie stark konnte durch das Coaching die Fähigkeit gesteigert werden, umfassender zu planen?	
Wie stark konnte durch das Coaching die Fähigkeit gesteigert werden, Geplantes fokussierter umzusetzen?	
Wie gut ist es mir im Coaching gelungen meine Reflexionsfähigkeit zu verbessern?	
Zwischenpunktzahl Kognitive Fähigkeiten	#DIV/0!
Umgang mit Emotionen	
Wie stark konnte ich im Coaching eine positive Grundhaltung entwickeln?	
Wie gut ist es mir gelungen, meine Impulskontrolle zu verbessern?	
Wie stark konnte ich im Coaching den Umgang mit meinen Emotionen verbessern?	
Wie gut ist mir gelungen im Coaching meine emotionale Bewältigungsstrategien zu steigern?	
Zwischenpunktzahl Umgang mit Emotionen	#DIV/0!
Körperliche Gesundheitsressourcen	
Wie stark hat sich durch das Coaching meine Nutzung der körperlichen Ressourcen Bewegung gesteigert?	
Wie stark hat sich durch das Coaching meine Nutzung der körperlichen Ressourcen Ernährung gesteigert?	
Wie stark hat sich durch das Coaching meine Nutzung der körperlichen Ressourcen Entspannung gesteigert?	
Zwischenpunktzahl körperliche Gesundheitsressourcen	#DIV/0!
Soziale Kompetenzen	
Wie gut konnte durch das Coaching meine Beziehungskompetenz verbessert werden?	
Wie stark hat sich meine Empathie Fähigkeit gesteigert?	
Zwischenpunktzahl Soziale Kompetenzen	#DIV/0!
Motivation / Selbstwirksamkeit	
Wie stark hat sich die Überzeugung selber wirksam / etwas für Lösung bewirken zu können gesteigert?	
Wie stark hat sich das Selbstvertrauen durch das Coaching gesteigert?	
Wie gut ist es mir durch das Coaching gelungen, meine Selbstverantwortung besser wahrzunehmen?	
Zwischenpunktzahl Motivation / Selbstwirksamkeit	#DIV/0!
Ressourcenaktivierung	
Wie stark konnte durch das Coaching vorhandene (unbewusste und bewusste) Ressourcen sichtbar gemacht werden?	
Wie gut ist es mir gelungen, die entdeckten Ressourcen im Alltag einzusetzen?	
Zwischenpunktzahl Ressourcenaktivierung	#DIV/0!
Was mir das Coaching sonst noch gebracht hat:	
Was ist sonst noch sagen wollte:	

B3 Resilienz IST – Bestimmung

B3a Ressourcenrad und Anleitung zum Ressourcen stärken

Aufgabe 1 - IST – Zustand:

Bestimme auf jeder Skala den Wert zwischen 1-10, der gefühlsmässig deinem aktuellen IST – Zustand entspricht. Verbinde alle eingezeichneten Punkte zu deinem IST – Fünfeck.

Aufgabe 2 – SOLL – Zustand:

Bestimme auf jeder Skala den Wert, der deinem SOLL – Zustand entspricht – also deinem gewünschten Wert. Verbinde alle eingezeichneten Punkte zu deinem SOLL – Fünfeck.

Denkanstösse:

- Wo stimmen IST- und SOLL überein? Wo gibt es Differenzen?
- Wo findest du den grössten / besten Hebel, um einfach eine Veränderung und Verbesserung herbeizuführen?
- In welchem Bereich kann mit wenig Aufwand eine Veränderung herbeigeführt werden, wo braucht es mehr?
- Wie sehen diese konkreten Schritte aus?

Anleitung Ressourcen stärken

Suche dir deinen Bereich aus, der besonders günstig ist oder wo du aktuell die grösste Lust verspürst, eine Veränderung herbeizuführen.



Folgende Anleitung und mögliche Fragen führen durch den Stärkungsprozess:

1. Definition Ihres IST -und SOLL Zustandes auf einer markierten Bodenlinie. Lege dazu deine zuvor bestimmten Werte als Karten auf die Linie.



2. Stelle dich auf deinen aktuellen IST -Zustand, fühle und beschreibe, was du körperlich und emotional wahrnimmst.
3. Beantworte folgende Fragen: Was gelingt dir hier gut? Was funktioniert gut? Was genau läuft so wie es sollte? Weshalb stehst du auf diesem Wert und nicht auf einem tieferen?
4. Schaue nun auf deinen definierten SOLL – Zustand. Beschreibe, wie dieser aussieht. Wie fühlt er sich an? Was tust du dort anders als jetzt? Was siehst du? Was hörst du? Was würde dein Partner/Mann / Kinder / Freund(in) dir sagen, was du hier noch anders tun könntest?
5. Stelle dich auf deinen SOLL – Zustand. Wie fühlt es sich dort an? Beschreibe das Gefühl und deine Wahrnehmung mit allen Sinnen: Wie riecht, schmeckt, sieht es im SOLL – Zustand aus? Was hörst du? Was sagt die innere Stimme?
6. Stelle dich ausserhalb der Linie auf einen Punkt wovon du deinen Ressourcenweg aus Distanz betrachten kannst.
 - Was fällt dir von dieser Position auf? Was kommt dir hier noch in den Sinn? Taucht noch etwas Neues auf? Wird etwas bestärkt, / verstärkt aus dieser Sicht?
7. Welches sind deine nächsten konkreten Schritte? Wie genau gehst du vor?
 - _____
 - _____
 - _____
 - _____
8. Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie die Schritte umsetzen?
 - Zuversichtsskala
 -

1 _____ 10
überhaupt nicht absolut

B3b Resilienz Test nach M. Rampe übertragen von S.Otth

Fragebogen

Der Fragebogen besteht aus 70 Aussagen zu den unterschiedlichsten Denkweisen, Einstellungen, und Verhaltensgewohnheiten. Die Antworten verschaffen einen Überblick über das jetzige Resilienz Potenzial.

Entscheide dich, wie stark jede Aussage auf dich persönlich zutrifft. Kreise die Zahl zwischen 1 -7 ein, welche deine Meinung am besten ausdrückt und nicht, wie du deiner Meinung nach am besten sein solltest. Denke nicht zu lange nach – das Ausfüllen des Fragebogens sollte nicht länger als 15-20 min dauern.

		Völlig unzutreffend	Weitgehend unzutreffend	Eher unzutreffend	Weder noch bzw. weiss	Eher zutreffend	Weitgehend zutreffend	Völlig zutreffend
1	Für meine Zukunft sehe ich rosa	1	2	3	4	5	6	7
2	Es ist schon vorgekommen, dass ich mich auf aussichtslosem Postern verkämpft habe	1	2	3	4	5	6	7
3	Ich arbeite immer auf irgendein Ziel hin	1	2	3	4	5	6	7
4	Manchmal habe ich das Gefühl, dass mir die Dinge entgleiten	1	2	3	4	5	6	7
5	Fehlschlägen gehe ich auf den Grund, auch wenn dabei herauskommen kann, dass ich mitverantwortlich bin	1	2	3	4	5	6	7
6	Ich halte mich für einen Einzelkämpfer	1	2	3	4	5	6	7
7	«Vorsicht ist besser als Nachsicht» gehört zu meinen Prinzipien	1	2	3	4	5	6	7
8	Widrige Umstände machen mich schnell mutlos	1	2	3	4	5	6	7
9	Ich versuche immer, die Welt und ihre Menschen unvoreingenommen zu betrachten – so wie sie sind	1	2	3	4	5	6	7
10	Vieles in meinem Leben hat sich eher zufällig und ungewollt ergeben	1	2	3	4	5	6	7
11	Ich habe beinahe immer das Gefühl, mein Leben im Griff zu haben	1	2	3	4	5	6	7

12	Wenn Fehler passiert sind, frage ich mich als erstes: «War das meine Schuld?»	1	2	3	4	5	6	7
13	Ich löse Probleme lieber mit anderen als allein	1	2	3	4	5	6	7
14	Wenn etwas nicht so ausgeht wie ich es mir gedacht habe, trifft mich das oft ziemlich unvorbereitet	1	2	3	4	5	6	7
15	Über meine Zukunft mache ich mir keine Sorgen	1	2	3	4	5	6	7
16	Ich tue mich schwer damit, Unabänderliches zu akzeptieren	1	2	3	4	5	6	7
17	Ich habe beinahe immer ein Ziel vor Augen	1	2	3	4	5	6	7
18	Mein Selbstvertrauen ist ziemlich leicht zu erschüttern	1	2	3	4	5	6	7
19	Ich stelle mich auch unangenehmen Einsichten	1	2	3	4	5	6	7
20	Bevor ich jemanden um Rat frage, schöpfe ich lieber meine privaten Informationsquellen aus – Bücher, Internet, usw.	1	2	3	4	5	6	7
21	Wenn ich mir etwas vornehme, bedenke ich auch mögliche Risiken und Nebenwirkungen	1	2	3	4	5	6	7
22	Rückschläge entmutigen mich ziemlich stark	1	2	3	4	5	6	7
23	Mit unabänderlichem kann ich mich ganz gut abfinden	1	2	3	4	5	6	7
24	In meinem Leben habe ich mich oft treiben lassen	1	2	3	4	5	6	7
25	Ich kann alles schaffen, was ich mir vornehme	1	2	3	4	5	6	7
26	Ich neige ein bisschen zu Schuldanfälligkeit	1	2	3	4	5	6	7
27	In meinem Freundes- und Bekanntenkreis gibt es viele, bei denen ich mir einen Tipp holen kann, wenn ich ihn brauche	1	2	3	4	5	6	7
28	Ich mache mir wenig Gedanken über den «Fall der Fälle» und was ich dann tun könnte	1	2	3	4	5	6	7
29	Ich rechne meist mit dem Besten	1	2	3	4	5	6	7
30	Auch Dinge, die nicht mehr zu ändern sind, beschäftigen mich manchmal lange	1	2	3	4	5	6	7
31	Ich weiss immer ziemlich genau was ich will	1	2	3	4	5	6	7
32	Ich fühle mich den Anforderungen im Leben nicht immer gewachsen	1	2	3	4	5	6	7
33	Bei Fehlschlägen halte ich mich nicht lange mit der Schuldverteilung auf	1	2	3	4	5	6	7

34	Wenn man sich auf andere verlässt, ist man meist verraten und verkauft	1	2	3	4	5	6	7
35	Ich halte mich für einen sorgfältigen Planer	1	2	3	4	5	6	7
36	Ich neige ein bisschen zur Schwarzmalerei	1	2	3	4	5	6	7
37	Ich gehöre nicht zu denen, die gegen Windmühlen kämpfen	1	2	3	4	5	6	7
38	Ich genieße es mehr in den Tag hineinzuleben, anstatt irgendwelchen Plänen zu folgen	1	2	3	4	5	6	7
39	Probleme betrachte ich meist als Herausforderungen	1	2	3	4	5	6	7
40	Manchmal tue ich das Erstbeste, um Unangenehmes zu beseitigen	1	2	3	4	5	6	7
41	«Gemeinsam geht's besser» ist ein Motto von mir	1	2	3	4	5	6	7
42	Wenn ich meinem Gefühl folge, ohne viel an die Folgen zu denken, bin ich eher in meinem Element, als wenn ich schon vorher auf alle Fragen eine Antwort wissen muss	1	2	3	4	5	6	7
43	Freunde und Bekannte halten mich für einen Optimisten	1	2	3	4	5	6	7
44	Misserfolge gehen mir länger nach als anderen	1	2	3	4	5	6	7
45	Ich habe immer mindestens ein Vorhaben, das mich beschäftigt	1	2	3	4	5	6	7
46	Am wohlsten fühle ich mich, wenn meine Aufgaben mehr oder weniger gleich bleiben	1	2	3	4	5	6	7
47	Statt «wer hat Schuld?» frage ich meistens «Wie bringen wir die Sache wieder ins Reine?»	1	2	3	4	5	6	7
48	Bei Problemen verlasse ich mich nur auf mich selbst	1	2	3	4	5	6	7
49	Ich überlasse möglichst wenig dem Zufall, wenn ich etwas in Angriff nehme	1	2	3	4	5	6	7
50	Oft Sorge ich mich darum, was werden zu können	1	2	3	4	5	6	7
51	Verlorenem weine ich keine Träne nach	1	2	3	4	5	6	7
52	Langfristige Ziele habe ich eigentlich nicht	1	2	3	4	5	6	7
53	Ich glaube, dass ich den Anforderungen in meinem Leben im Grossen und Ganzen gewachsen bin	1	2	3	4	5	6	7
54	Es ist schon vorgekommen, dass ich ein Problem verschlimmert habe, weil ich unüberlegt gehandelt habe	1	2	3	4	5	6	7

55	Man muss nicht alles selber können, wenn man Freunde hat	1	2	3	4	5	6	7
56	Ich finde es lästig, für meine finanzielle Zukunft zu planen	1	2	3	4	5	6	7
57	Meine Grundeinstellung ist optimistischer als bei den meisten, die ich kenne	1	2	3	4	5	6	7
58	An Verlusten trage ich lange	1	2	3	4	5	6	7
59	Ich bin ein zielstrebig Mensch	1	2	3	4	5	6	7
60	Routineaufgaben sind mir lieber als solche, an denen man auch scheitern kann	1	2	3	4	5	6	7
61	Ich gehe an Probleme so unvoreingenommen heran wie möglich	1	2	3	4	5	6	7
62	Wenn man Hilfe oder Rat braucht, ist meist sowieso niemand da	1	2	3	4	5	6	7
63	Es ist mir wichtig, alle Konsequenzen zu durchdenken, bevor ich etwas tue	1	2	3	4	5	6	7
64	Ich mache mir oft Sorgen über die Zukunft	1	2	3	4	5	6	7
65	Was vorbei ist, ist für mich erledigt	1	2	3	4	5	6	7
66	Es kommt selten vor, dass ich ein Vorhaben über einen längeren Zeitraum verfolge	1	2	3	4	5	6	7
67	Es muss schon viel passieren, dass ich mal ratlos werde	1	2	3	4	5	6	7
68	Um ein Problem schnell aus der Welt zu schaffen, greife ich oft nach der erstbesten Lösung	1	2	3	4	5	6	7
69	Ich habe ein Netz von Kontakten, in dem man sich gegenseitig hilft	1	2	3	4	5	6	7
70	Im Beruf /Ausbildung plane ich nicht gross im Voraus	1	2	3	4	5	6	7

Fragebogenauswertung für die 1. Säule Optimismus

Tragen Sie Ihre Antworten (die Zahlen zwischen 1-7) zu den hier ausgewählten Fragen ein und zählen Sie die Summen zusammen.

Die linke Spalte ergibt ihre positive Summe, die rechte Spalte Ihre negative Summe.

Nr 1 = _____	Nr 8 = _____
Nr 15 = _____	Nr 22 = _____
Nr 29 = _____	Nr 36 = _____
Nr 43 = _____	Nr 50 = _____
Nr 57 = _____	Nr 64 = _____
Pos. Summe = _____	negative Summe= _____

Addieren Sie die Zahl 40 zur positiven Summe. Ziehen Sie die negative Summe dann ab. Das Ergebnis ist Ihr Punktwert für **Optimismus**

Punktwert über 49:

Glückwunsch! Sie liegen damit in den oberen 25%

Punktwert zwischen 44 und 49:

Damit liegen Sie immer noch in der oberen Hälfte – im zweitoberen Viertel. Sehr erfreulich!

Punktwert zwischen 39 und 43:

Sie liegen zwar in der unteren Hälfte aber nicht im untersten Viertel. Kein Grund zur Besorgnis, trotzdem sollte der Bereich «Optimismus» gepflegt werden.

Punktwert unter 39:

Verlieben Sie sich in das Gelingen – statt mit dem Schlimmsten zu rechnen. Wenn es Ihnen gelingt, ein realistisches Mass an Zuversicht in Ihren Erfahrungshorizont einzubauen, werden Sie Ihre Erfolge im Sinne einer «sich selbst erfüllenden Prophezeiung» programmieren.

Fragebogenauswertung für die 2. Säule Akzeptanz

Tragen Sie Ihre Antworten (die Zahlen zwischen 1-7) zu den hier ausgewählten Fragen ein und zählen Sie die Summen zusammen.

Die linke Spalte ergibt ihre positive Summe, die rechte Spalte Ihre negative Summe.

Nr 9 = _____	Nr 2 = _____
Nr 23 = _____	Nr 16 = _____
Nr 37 = _____	Nr 30 = _____
Nr 51 = _____	Nr 44 = _____
Nr 65 = _____	Nr 58 = _____
Pos. Summe = _____	negative Summe= _____

Addieren Sie die Zahl 40 zur positiven Summe. Ziehen Sie die negative Summe dann ab.
Das Ergebnis ist Ihr Punktwert für Akzeptanz.

Punktwert über 48:

Glückwunsch! Sie liegen damit in den oberen 25%

Punktwert zwischen 44 und 47:

Damit liegen Sie immer noch in der oberen Hälfte – im zweitoberen Viertel. Sehr erfreulich!

Punktwert zwischen 38 und 43:

Sie liegen zwar in der unteren Hälfte aber nicht im untersten Viertel. Kein Grund zur Besorgnis, trotzdem sollte der Bereich «Akzeptanz» gepflegt werden.

Punktwert unter 38:

Der Blick zurück, das ständige Grübeln reißt immer wieder alte Wunden auf. Lassen Sie die Dinge ruhen und wenden Sie sich neuen Dingen zu. Räumen Sie nichts und niemandem die Macht ein, Ihre Gedanken und Gefühle so negativ zu kontrollieren.

Verfahren Sie mit der Auswertung für die 3. – 7 Säule ebenso wie für die Säule 1 & 2.

Fragebogenauswertung für die 3. Säule Lösungsorientierung

Nr 3 = _____	Nr 10 = _____
Nr 17 = _____	Nr 24 = _____
Nr 31 = _____	Nr 38 = _____
Nr 45 = _____	Nr 52 = _____
Nr 59 = _____	Nr 66 = _____
Pos. Summe = _____	negative Summe = _____

Addieren Sie die Zahl 40 zur positiven Summe. Ziehen Sie die negative Summe dann ab.
Das Ergebnis ist Ihr Punktwert für **Lösungsorientierung**.

Punktwert über 56:

Glückwunsch! Sie liegen damit in den oberen 25%

Punktwert zwischen 51 und 56:

Damit liegen Sie immer noch in der oberen Hälfte – im zweitoberen Viertel. Sehr erfreulich!

Punktwert zwischen 45 und 50:

Sie liegen zwar in der unteren Hälfte aber nicht im untersten Viertel. Kein Grund zur Besorgnis, trotzdem sollte der Bereich «Lösungsorientierung» gepflegt werden.

Punktwert unter 45:

Die Arbeit an der Lösungsorientierung scheint nötig. Ein freier Kopf ist Voraussetzung für Lösungen. Gelassenheit ist ein Schlüsselwort für Lösungsorientierung. Der sinnvolle Umgang und die Bewältigung von Stress helfen ebenso wie eine klare realistische Zielvorstellung.

Fragebogenauswertung für die 4. Säule Opferrolle verlassen

Nr 11 = _____	Nr 4 = _____
Nr 25 = _____	Nr 18 = _____
Nr 39 = _____	Nr 32 = _____
Nr 53 = _____	Nr 46 = _____
Nr 67 = _____	Nr 60 = _____
Pos. Summe = _____	negative Summe= _____

Addieren Sie die Zahl 40 zur positiven Summe. Ziehen Sie die negative Summe dann ab.
Das Ergebnis ist Ihr Punktwert für **Opferrolle verlassen**.

Punktwert über 54:

Glückwunsch! Sie liegen damit in den oberen 25%

Punktwert zwischen 49 und 54:

Damit liegen Sie immer noch in der oberen Hälfte – im zweitoberen Viertel. Sehr erfreulich!

Punktwert zwischen 44 und 48:

Sie liegen zwar in der unteren Hälfte aber nicht im untersten Viertel. Kein Grund zur Besorgnis, trotzdem sollte der Bereich «Opferrolle verlassen» verändert werden.

Punktwert unter 44:

Energie und Mutlosigkeit haben auch Auswirkungen auf andere. Verantwortung für das eigene Handeln und Wirken übernehmen und eine Aufgabe übernehmen, für die sich eine Anstrengung lohnt – das hilft.

Fragebogenauswertung für die 5. Säule Verantwortung übernehmen

Nr 5 = _____	Nr 12 = _____
Nr 19 = _____	Nr 26 = _____
Nr 33 = _____	Nr 40 = _____
Nr 47 = _____	Nr 54 = _____
Nr 61 = _____	Nr 68 = _____
Pos. Summe = _____	negative Summe= _____

Addieren Sie die Zahl 40 zur positiven Summe. Ziehen Sie die negative Summe dann ab.
Das Ergebnis ist Ihr Punktwert für **Verantwortung übernehmen**.

Punktwert über 49:

Glückwunsch! Sie liegen damit in den oberen 25%

Punktwert zwischen 45 und 48:

Damit liegen Sie immer noch in der oberen Hälfte – im zweitoberen Viertel. Sehr erfreulich!

Punktwert zwischen 40 und 44:

Sie liegen zwar in der unteren Hälfte aber nicht im untersten Viertel. Kein Grund zur Besorgnis, trotzdem sollte der Bereich «Verantwortung übernehmen» gepflegt werden.

Punktwert unter 40:

Sie übernehmen zu viel Verantwortung oder lassen sich für etwas Schuld in die Schuhe schieben, wofür Sie nichts können. Übernehmen Sie nur Verantwortung für denjenigen Teil eines Misserfolgs für den Sie auch wirklich etwas können. Nicht weniger aber auch nicht mehr.

Fragebogenauswertung für die 6. Säule Netzwerkorientierung

Nr 13 = _____	Nr 6 = _____
Nr 27 = _____	Nr 20 = _____
Nr 41 = _____	Nr 34 = _____
Nr 55 = _____	Nr 48 = _____
Nr 69 = _____	Nr 62 = _____
Pos. Summe = _____	negative Summe= _____

Addieren Sie die Zahl 40 zur positiven Summe. Ziehen Sie die negative Summe dann ab. Das Ergebnis ist Ihr Punktwert für **Netzwerkorientierung**.

Punktwert über 54:

Glückwunsch! Sie liegen damit in den oberen 25%

Punktwert zwischen 48 und 54:

Damit liegen Sie immer noch in der oberen Hälfte – im zweitoberen Viertel. Sehr erfreulich!

Punktwert zwischen 39 und 47:

Sie liegen zwar in der unteren Hälfte aber nicht im untersten Viertel. Trotzdem macht es vielleicht Sinn, die Fähigkeiten als Netzwerker und die Offenheit für Kontakte zu überprüfen.

Punktwert unter 39:

Die Arbeit am Punkt «Netzwerk» scheint nötig. «Der Starke ist nicht immer am mächtigsten allein»... Lernen um Beistand und Unterstützung zu bitten, mit anderen etwas unternehmen, Unterstützung leisten, dies kann helfen die Resilienz zu stärken.

Fragebogenauswertung für die 7. Säule Zukunftsplanung

Nr 7 = _____	Nr 14 = _____
Nr 21 = _____	Nr 28 = _____
Nr 35 = _____	Nr 42 = _____
Nr 49 = _____	Nr 56 = _____
Nr 63 = _____	Nr 70 = _____
Pos. Summe = _____	negative Summe = _____

Addieren Sie die Zahl 40 zur positiven Summe. Ziehen Sie die negative Summe dann ab. Das Ergebnis ist Ihr Punktwert für **Zukunftsplanung**.

Punktwert über 51:

Glückwunsch! Sie liegen damit in den oberen 25%

Punktwert zwischen 48 und 51:

Damit liegen Sie immer noch in der oberen Hälfte – im zweitoberen Viertel. Sehr erfreulich!

Punktwert zwischen 42 und 47:

Sie liegen zwar in der unteren Hälfte aber nicht im untersten Viertel. Kein Grund zur Besorgnis, trotzdem sollte der Bereich «Zukunftsorientierung» gepflegt werden.

Punktwert unter 42:

Strategien für eine umsichtige Planung zu überlegen hilft die Zukunftsorientierung zu stärken.

Meine Säulen

Fragen:

- Wie weit stimmt die Auswertung mit meiner Selbsteinschätzung überein?
- Ergibt sich Handlungsbedarf aus dem Ergebnis?
- Gibt es Faktoren, die ich mehr einbringen möchte oder solche, die ich fördern möchte?

B3c Resilienz Selbsttest der Autorengruppe «resilienz.eu»

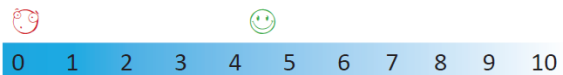
Quelle: <http://www.resilience-project.eu/> [14.10.2019]

Resilienz-Selbsttest

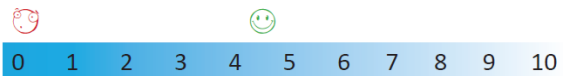
Wahrnehmung

Ich spüre, dass mein Leben sinnvoll und lebenswert ist.

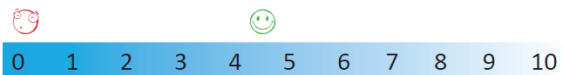
Total:



Mir fallen neue und positive Dinge eher auf als Altbekanntes und Negatives.



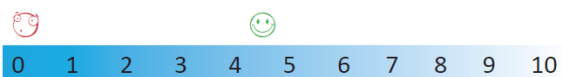
Ich nehme meine Gefühle wahr, ohne mich von ihnen beherrschen zu lassen.



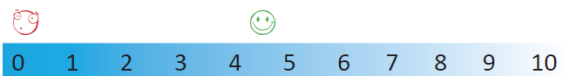
Sein Leben im Griff haben

Ich glaube, dass ich Einfluss auf mein Leben nehmen kann und nicht Opfer der Umstände bin.

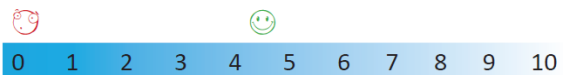
Total:



Ich gehe (auch unangenehme) Dinge an, werde aktiv.



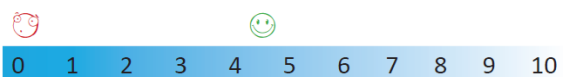
Ich habe klare Prioritäten für mein Leben.



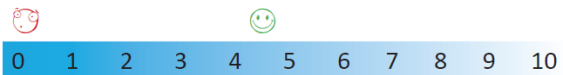
Beziehungen aufbauen und pflegen

Ich habe zumindest einen Menschen an meiner Seite, mit dem ich über alles, ob gut oder schlecht, reden kann.

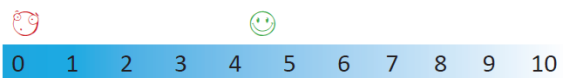
Total:



Ich nehme mir Zeit für Menschen, die mir wichtig sind.



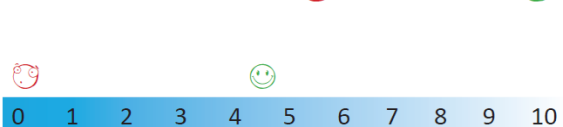
Ich vertraue anderen und weiß, dass ich Unterstützung von anderen bekomme, wenn ich sie brauche.



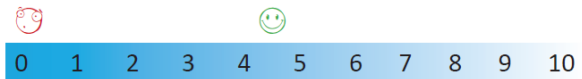
Akzeptanz und optimistisches Denken (Vertrauen in die Zukunft)

Ich blicke positiv in die Zukunft und weiß, dass ich Schwierigkeiten meistern kann.

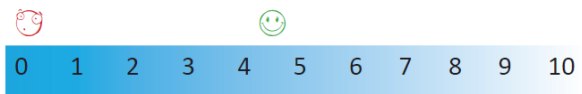
Total:



Ich werte meine Erfahrungen aus und lerne aus Fehlern genauso wie aus Erfolgen.



Ich kann mich gut an Veränderungen anpassen und kann mich ganz gut abfinden, wenn etwas nicht zu ändern ist.

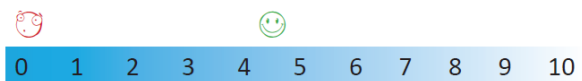


Lösungs- und Zielorientierung

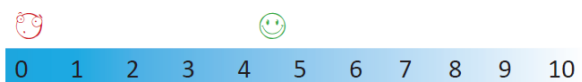
Ich finde lieber Lösungen, als mich mit der Suche nach Fehlern oder Schuldigen zu beschäftigen.



Ich kenne meine Visionen und bin bereit, mir meine Wünsche zu erfüllen.



Ich habe Ziele für mein Leben und diese stimmen mit meinen Werten überein.

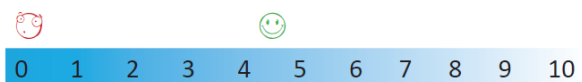


Gesunder Lebensstil

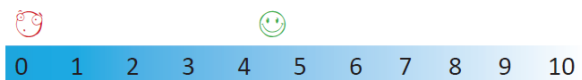
Ich achte gut auf mich.



Ich habe einen guten Kontakt zu meinem Körper und spüre, was mir gut tut und was nicht.



Wenn es eng wird, ist mir meine Gesundheit wichtiger als die Erwartungen von anderen.

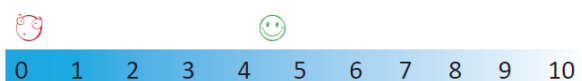


Selbstvertrauen

Ich weiß, was ich kann und traue mir etwas zu.



Auch in schwierigen Zeiten kann ich auf meine Fähigkeiten und Ressourcen vertrauen.



Ich glaube an mich.



Auswertung des Resilienztests

Der Resilienztest kann auf zwei verschiedene Arten beantwortet und ausgewertet werden.

Numerische Auswertung

Neben jeder Aussage befindet sich eine Nummernskala von 0 bis 10. Entscheiden Sie sich für diese Auswertung, kreuzen Sie neben jeder Aussage den Punktwert an, der für Sie zur Zeit am meisten zutrifft.

0 bedeutet: diese Aussage trifft für mich überhaupt nicht zu

10 bedeutet: dieser Aussage kann ich voll und ganz zustimmen

Neben jeder Überschrift kann man die Gesamtpunkte eintragen, also die Summe der Punkte der zugehörigen drei Fragen. Als Ergebnis erhalten Sie zu jeder der sieben Resilienz-Kategorien eine Gesamtsumme zwischen 0 und 30 Punkten

0-10 Punkte:

In dieser Kategorie gibt es für Sie noch einiges zu entdecken. Wenn Sie das Gefühl haben, bei einer oder mehreren der drei Aussagen würde es für Sie nützlich sein, etwas zu verändern, ist der erste Schritt zu besserer Resilienz schon getan. Auf der Übungsplattform finden Sie in dieser Kategorie passende Übungen dazu.

11-20 Punkte:

Sie befinden sich in dieser Kategorie im Mittelfeld. Wenn Sie Ihre Resilienz noch verbessern wollen, suchen Sie sich eine wichtige Aussage aus und stellen Sie sich zu ihr folgende Fragen:

- ❖ Was alles gelingt mir in meinem Leben, dass ich diese Punkteanzahl angegeben habe?
- ❖ Was wäre nötig, um einen Punkt höher zu kommen?
- ❖ Was würde sich in meinem Leben dadurch verbessern?
- ❖ Was müsste ich dafür auf mich nehmen?

21-30 Punkte:

In dieser Kategorie gehören Sie schon zu den Expert/innen! Sicher sind Sie mit sich in diesem Bereich zufrieden und haben immer wieder bestärkende Erlebnisse. Hier liegen Ihre Stärken und Ressourcen, die Sie auch nützen können, um andere, schwächere Gebiete auszugleichen.

Intuitive Auswertung

Für Menschen, die eine intuitive Herangehensweise an den Selbsttest bevorzugen, gibt es neben jeder Aussage einen grünen Smiley mit lachendem Gesicht und einen roten Nosy mit neugierigem Gesicht.



Der grüne Smiley bedeutet: „Diese Aussage ist bei mir im grünen Bereich, ich bin mit mir zufrieden.“



Der rote Nosy bedeutet: „Was diese Aussage betrifft, bin ich im Moment noch nicht vollständig zufrieden. Ich möchte mich verbessern und damit mein Leben noch positiver gestalten.“

Kreuzen Sie neben jeder Aussage das für Sie passende Symbol an.

Zu jeder Kategorie können Sie ebenfalls entweder einen Smiley oder einen Nosy vergeben.

Nehmen Sie sich zum Abschluss des Selbsttests alle sieben Kategorien her, freuen Sie sich über ihre grünen Smiley-Kategorien - und auf ihre roten Nosy-Kategorien. Suchen Sie sich vorerst aus einer Kategorie eine Aussage aus, die Sie für sich verbessern wollen. Suchen Sie sich in der Resilienz-Selection Box eine passende Übung dazu aus.

Egal für welche der Auswertungs-Varianten Sie sich entscheiden, wir wünschen Ihnen viel Freude und bereichernde Erfahrungen!

B4 Coaching Evaluationsbogen nach M. Schlüter

Quelle: CAS Coaching Praktiker/in – FHNW 3.2 Coaching Psychologie im Praxiskontext

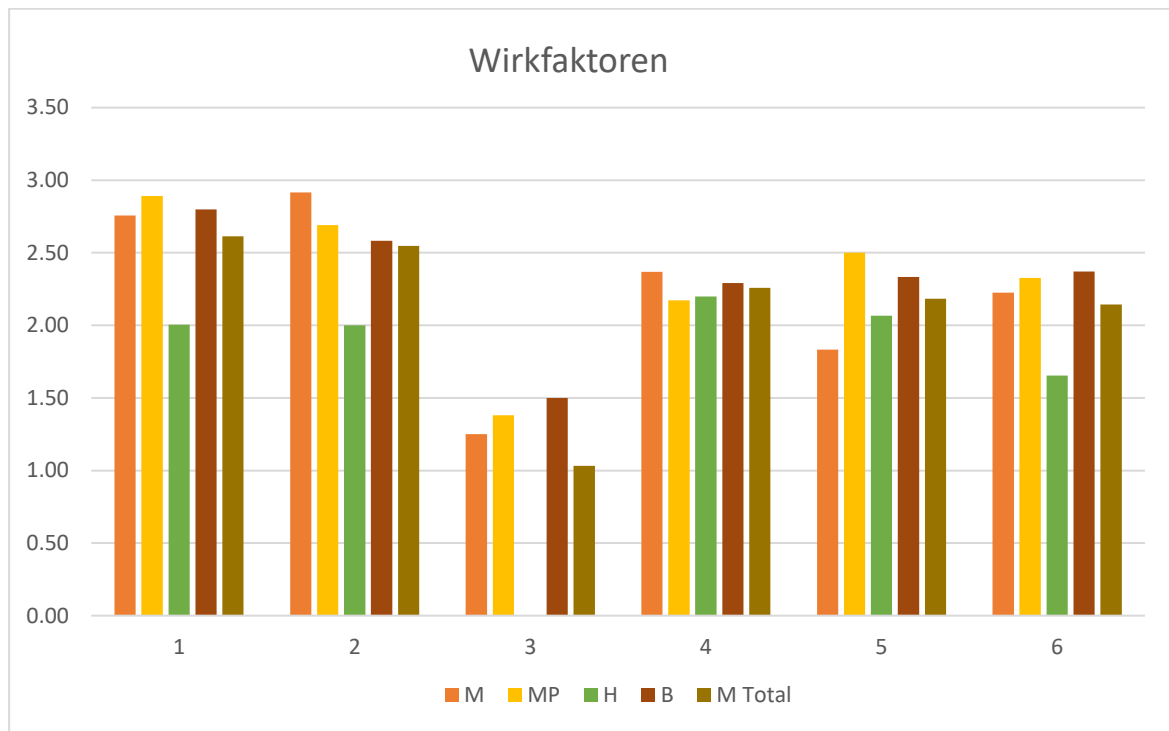
	Überhaupt nicht	nein	Eher nicht	Weder ja noch nein	Eher ja	ja	Ja, ganz genau
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Fühlten Sie sich in der Beziehung zum Coach wohl?							
2. Hatten Sie in den Coaching Sequenzen das Gefühl, dass Sie sich selbst und ihre Gefühle verstehen?							
3. Sind Sie in den Coachingsequenzen dem Kern Ihrer Probleme nähergekommen?							
4. Haben Sie das Gefühl die Coaching Sequenzen haben Sie wirklich vorwärtsgebracht?							
5. Hat Ihr Coach Sie spüren lassen, wo Ihre Stärken liegen?							
6. Wurde Ihnen durch die Interventionen des Coachs klarer, weshalb Sie gegenüber bestimmten Menschen gerade so und nicht anders reagieren?							
7. Hatten Sie das Gefühl, Ihr Coach und Sie haben einander verstanden?							
8. Hatten Sie das Gefühl, Ihr Coach hätte Ihren Gefühlen mehr Beachtung schenken sollen?							
9. Hatten Sie das Gefühl, Ihr Coach sei wirklich an Ihrem Wohlergehen interessiert?							
10. Fühlten Sie sich durch ihren Coach darin unterstützt wie Sie wirklich sein möchten?							
11. Trauten Sie sich nach den Interventionen Ihres Coaches mehr zu, Ihre Probleme aus eigener Kraft zu lösen?							

12. Fanden sie die Sichtweisen Ihres Coachs von Ihren Problemen zu einfach?	-3	-2	-1	0	1	2	3
13. Wussten Sie nach den Interventionen Ihres Coachs besser, was Sie wollen?	-3	-2	-1	0	1	2	3
14. Hatten Sie das Gefühl, Ihr Coach dachte etwas anderes über Sie als sie/er gesagt hat?	-3	-2	-1	0	1	2	3
15. Waren Sie während der Coachingsequenzen gefühlsmässig stark beteiligt?	-3	-2	-1	0	1	2	3
16. Spürten Sie, dass Ihr Coach Sie wertschätzt?	-3	-2	-1	0	1	2	3
17. Gingen Ihnen die Coachingsequenzen nahe?	-3	-2	-1	0	1	2	3
18. Fühlten Sie sich nach den Coaching Interventionen Situationen besser gewachsen, denen Sie sich vorher nicht gewachsen fühlten?	-3	-2	-1	0	1	2	3
19. Glauben Sie, eine anderes Coaching Vorgehen wäre für Sie besser gewesen?	-3	-2	-1	0	1	2	3
20. Konnten Sie den Verlauf der Sitzung aktiv mitbestimmen?	-3	-2	-1	0	1	2	3
21. Konnten Sie selber entscheiden, was im Coaching besprochen wird?	-3	-2	-1	0	1	2	3
22. Liess Sie ihr Coach im Coaching Ihren eigenen Weg gehen?	-3	-2	-1	0	1	2	3

Fragen Zuteilung zu den Wirkfaktoren

- 1) Ressourcen-Aktivierung 1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 19, 20, 21, 22
- 2) Problemaktualisierung 15, 17
- 3) Motivationale Klärung 2, 3, 6
- 4) Problembewältigung 4, 11, 13, 18

B5 Zusammenstellung der Wirkfaktoren aus den Evaluationsbögen



Mittelwerte der Wirkfaktoren der Evaluationsbögen

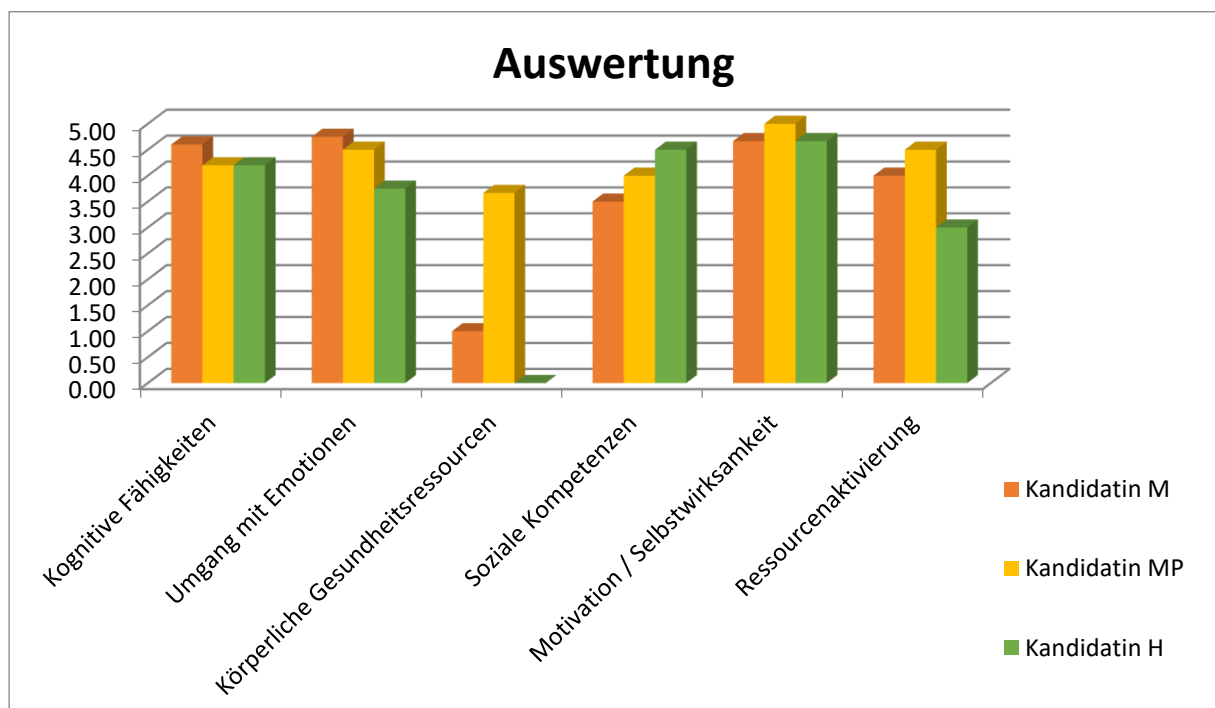
Wirkfaktor	M	MP	H	B	M Total
Ressourcenaktivierung Beziehung	2.76	2.89	2.01	2.80	2.61
Ressourcenaktivierung Mitbestimmung	2.92	2.69	2.00	2.58	2.55
Problemaktualisierung	1.25	1.38	0.00	1.50	1.03
Motivationale Klärung	2.37	2.17	2.20	2.29	2.26
Problembewältigung	1.83	2.50	2.07	2.33	2.18
Mittelwert	2.23	2.33	1.65	2.37	2.14

Legende zu den Werten: 0= weder ja noch nein / 1= eher ja / 2= ja / 3, ja, ganz genau

B6 Zusammenstellung Mittelwerte aus den Fragebögen der Fallstudie

Probandin	Kognitive Fähigkeiten	Umgang mit Emotionen	Körperliche Ressourcen	Soziale Kompetenz	Motivation / Selbstwirksamkeit	Ressourcen Aktivierung
1	4.60	4.75	1.00	3.50	4.67	4.00
2	4.20	4.50	3.67	4.00	5.00	4.50
3	4.20	3.75	0.00	4.50	4.67	3.00
4	4.20	4.00	3.33	3.50	4.67	5.00
Mittelwert	4.30	4.25	2.00	3.88	4.75	4.13

Grafik der Zusammenstellung Mittelwerte aus den Fragebögen der Fallstudie



Legende zu den Ziffern der Auswertung

1= gar nicht / 2= etwas / 3 = mittelmässig / 4 = deutlich / 5 = sehr deutlich / 0= weiss nicht

Danksagung

Ich bedanke mich an dieser Stelle ganz herzlich bei den Menschen, die mich beim Verfassen dieser Arbeit unterstützt haben.

Ich bedanke mich bei Dr. Michael Loebbert für den fachlichen Diskurs und die fördernde Art, die mich inhaltlich im Thema und während der ganzen Coaching Ausbildung weitergebracht haben.

Ich bedanke mich bei meinen Probandinnen der Fallstudie – ohne eure Zeit und euer Engagement hätte ich die Arbeit nicht schreiben können.

Ebenso danke ich meiner Schwester für das «Zur Verfügung- Stellen» ihres Praxisraumes in Bern und dem Vermitteln meines zukünftigen Standorts meiner Coaching Praxis.

Mein Dank gilt meiner Lerngruppe – ihr seid die Besten!

Last but not least danke ich meinem Mann – für seine Unterstützung, sein kritisches Hinterfragen und seine Geduld.

Eidesstattliche Erklärung

Persönliche Erklärung zur Verfassung der MAS Thesis an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

«Hiermit erkläre ich eidesstattlich, dass ich diese MAS Thesis Coaching selbständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln und Hilfeleistungen angefertigt habe. Aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommene Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.»

Ort/Datum: Unterschrift:

Sabine Otth