



Masterarbeit

Ein Beratungskonzept

Durch Selbstreflexion und Feedback die eigene Handlungsfähigkeit vergrössern – am Beispiel „Konflikt“

Cornelia Bär & Berenice Bommeli

Vertiefungsrichtungen:

Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie,
Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Prof. Hansjörg Künzli

Benken und Obfelden, Mai 2013

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Danksagung

An erster Stelle bedanken wir uns bei den sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die alle, ohne Ausnahme, unser vollständiges Beratungssetting besucht haben.

Ohne eure Offenheit, euren Mut und eure Ehrlichkeit wäre diese Arbeit nicht zu Stande gekommen. Die Begegnungen mit euch waren sehr lehrreich und haben uns immer wieder aufs Neue motiviert diese Arbeit zu schreiben.

Unserem Referenten Prof. Hansjörg Künzli danken wir für die kompetente fachliche Unterstützung.

Ebenfalls danken wir Stefan Bommeli und Florian Schuppisser für die kritischen Bemerkungen und die aufmunternden und inspirierenden Worte. Daniel Abt und Manuela Baer danken wir für das aufwändige Korrekturlesen.

Abstract

Für die vorliegende Masterarbeit wurde von den Autorinnen ein Beratungskonzept entwickelt. Dieses gründet auf der Annahme, dass sich durch Selbstreflexion und Feedback die eigene Handlungsfähigkeit verbessern kann. Es wurden Beratungen mit sechs Teilnehmenden durchgeführt, die alle einen zwischenmenschlichen Konflikt mitbrachten. In dieser Arbeit wurde einerseits untersucht, ob sich die Erwartungstypen im erweiterten kognitiven Motivationsmodell von Heckhausen durch die Beratungen verändern konnten. Andererseits wurde mittels Interviews der Fragestellung nachgegangen, welche der in den Beratungen angebotenen Interventionen für die Probandinnen und Probanden besonders hilfreich waren. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Erwartungstypen sich in den meisten Fällen verändern. Die Selbstwirksamkeitserwartung zeigt die meisten positiven Veränderungen auf. Als besonders hilfreiche Interventionen werden die Beratung im Zweierteam, die Arbeit mit dem Reflektierenden Team und dem Inneren Team angesehen.

Die Autorinnen können anhand der erhobenen Daten das Beratungskonzept weiterentwickeln. Es kann davon ausgegangen werden, dass das vorliegende Beratungskonzept die Teilnehmenden in ihrer Konfliktlösung weitergebracht hat.

Inhalt

1	EINLEITUNG	1
1.1	HINTERGRUND UND AKTUALITÄT.....	1
1.2	FRAGESTELLUNGEN UND ZIELE DER ARBEIT.....	2
1.3	AUFBAU DER ARBEIT.....	3
1.4	ABGRENZUNG.....	3
I	THEORETISCHER TEIL	4
2	THEORETISCHE EINBETTUNG DES BERATUNGSKONZEPTES	4
2.1	BERATUNGSBEGRIFF.....	4
2.2	MENSCHENBILD UND HALTUNG IN DER HUMANISTISCHEN BERATUNG.....	5
2.2.1	<i>Inkongruenz</i>	6
2.2.2	<i>Bedeutung der Beziehung in der Beratung</i>	8
2.2.3	<i>Aktuelle Positionierung der humanistischen Beratung</i>	10
2.3	SELBSTREFLEXION.....	10
2.4	FEEDBACK.....	13
2.5	DAS ERWEITERTE KOGNITIVE MOTIVATIONSMODELL.....	14
2.5.1	<i>Ziele und Zielkonflikte</i>	18
2.6	BERATUNGSMETHODE.....	19
2.6.1	<i>Beratung zu zweit</i>	20
2.6.2	<i>Flexibilität</i>	20
2.7	INTERVENTIONEN.....	22
2.7.1	<i>Reflektierendes Team</i>	22
2.7.2	<i>Bildkarten</i>	23
2.7.3	<i>Inneres Team</i>	24
2.7.4	<i>Fragebogen „Selbstbeobachtung Konflikte“</i>	25
2.7.5	<i>Logbuch und individuelle begleitende Fragen</i>	26
2.7.6	<i>Genogramm</i>	27
2.7.7	<i>Priorisierung der eigenen Führungsaufgaben</i>	27
2.7.8	<i>Thesen-Feedback</i>	28
2.7.9	<i>Fragebogen zur Handlungsfähigkeit</i>	29
2.8	BERATUNGSSETTING.....	30
2.9	DEFINITION KONFLIKT.....	32
II	EMPIRISCHER TEIL	34
3	UNTERSUCHUNGSMETHODEN	34
3.1	FRAGESTELLUNGEN UND ZIELE.....	34
3.2	DESIGN.....	34

3.2.1	<i>Design 1</i>	34
3.2.2	<i>Design 2</i>	35
3.3	BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	35
3.4	DATENAUFBEREITUNG	36
3.5	AUSWERTUNGSMETHODEN	37
4	DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	37
4.1	ERGEBNISDARSTELLUNGEN ZUR FRAGESTELLUNG 1.....	38
4.1.1	<i>Herr A.: „Ich muss ein guter Vater sein.“</i>	38
4.1.2	<i>Frau B.: „Aktiv und selbstbestimmend werden.“</i>	44
4.1.3	<i>Herr C.: „Eigene Wirkung erkennen.“</i>	51
4.1.4	<i>Frau D.: „Mütter sind verantwortlich.“</i>	59
4.1.5	<i>Frau E.: „Ich bin liebenswert, wenn ich keine Konflikte habe.“</i>	66
4.1.6	<i>Herr F.: „Führung muss nicht autoritär sein“</i>	73
4.1.7	<i>Ausgewählte Ergebnisse der Handlungsfähigkeitsfragebogen</i>	83
4.2	ERGEBNISDARSTELLUNG ZUR FRAGESTELLUNG 2.....	86
4.2.1	<i>Auswertung Interviews</i>	86
4.2.2	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse „Interviews“</i>	94
5	DISKUSSION	94
5.1	FRAGESTELLUNG 1	95
5.1.1	<i>Beantwortung der Fragestellung 1</i>	95
5.1.2	<i>Ergebnisse 1</i>	97
5.1.3	<i>Methodenkritik 1</i>	97
5.2	FRAGESTELLUNG 2.....	98
5.2.1	<i>Beantwortung der Fragestellung 2</i>	98
5.2.2	<i>Ergebnisse 2</i>	98
5.2.3	<i>Methodenkritik 2</i>	101
5.3	AUSBLICK UND WEITERFÜHRENDE ÜBERLEGUNGEN	102
6	LITERATUR	104
7	ANHANG	110

Tabellen

Tabelle 1: Auswertungen relevanter Fragen Herr A. – <i>vor</i> und <i>nach</i> den Beratungen.....	43
Tabelle 2: Auswertungen relevanter Fragen Frau B. – <i>vor</i> und <i>nach</i> den Beratungen.....	51
Tabelle 3: Auswertungen relevanter Fragen Herr C. – <i>vor</i> und <i>nach</i> den Beratungen.....	59
Tabelle 4: Auswertungen relevanter Fragen Frau D. – <i>vor</i> und <i>nach</i> den Beratungen	65
Tabelle 5: Auswertungen relevanter Fragen Frau E. – <i>vor</i> und <i>nach</i> den Beratungen	73
Tabelle 6: Auswertungen relevanter Fragen Herr F. – <i>vor</i> und <i>nach</i> den Beratungen.....	82
Tabelle 7: Fragen mit höchsten Mittelwerten und deren Standardabweichungen (<i>vor</i> den Beratungen)	83
Tabelle 8: Fragen mit tiefsten Mittelwerten und deren Standardabweichungen (<i>vor</i> den Beratungen)	84
Tabelle 9: Fragen mit höchsten Mittelwerten und deren Standardabweichungen (<i>nach</i> den Beratungen)	84
Tabelle 10: Fragen mit tiefsten Mittelwerten und deren Standardabweichungen (<i>nach</i> den Beratungen)	85
Tabelle 11: Fragen mit stärkstem Anstieg der Mittelwerte und deren Standardabweichungen (<i>vor</i> und <i>nach</i> den Beratungen).....	85
Tabelle 12: Auswertung Interviewfragen	92
Tabelle 13: Übersicht Veränderung der Erwartungen im EKM pro Fall.....	96

Abbildungen

Abbildung 1:	Erweitertes kognitives Motivationsmodell (nach Heckhausen & Rheinberg, 1980).....	14
Abbildung 2:	Erweitertes kognitives Motivationsmodell (nach Riedel, 2003, S. 116).....	18
Abbildung 3:	„Keine Belastung mehr durch Entscheidung“.....	39
Abbildung 4:	Zielkonflikt: „Ein guter Vater sein“.....	40
Abbildung 5:	„Keine Belastung mehr durch Entscheidung“.....	42
Abbildung 6:	„Trennung – ja oder nein?“.....	45
Abbildung 7:	Handlungsstrang: „Handlungskonflikt“.....	47
Abbildung 8:	Separate Betrachtung Handlungsstrang: „Handlungskonflikt“.....	47
Abbildung 9:	Neue Betrachtung der möglichen Handlungen: „Trennung – ja oder nein?“.....	50
Abbildung 10:	„Besserer Umgang mit dem Chef durch Konfliktlösung“.....	53
Abbildung 11:	Zielkonflikt: „Noch mehr Konflikte mit dem Chef“.....	55
Abbildung 12:	„Besserer Umgang mit dem Chef“ und „Konfliktfähiger werden“.....	58
Abbildung 13:	„Besserer Umgang mit Konflikten durch Wahrnehmung“ und somit „Kontrolle der Gefühle“.....	61
Abbildung 14:	„Kontrollverlust über aufschäumende Gefühle“ und die „Konflikteskalation“.....	63
Abbildung 15:	„Besserer Umgang mit Konflikten“.....	64
Abbildung 16:	„Neues Vertrauen in Freundschaft durch Ansprechen des Konflikts“.....	67
Abbildung 17:	Zielkonflikt: „Ich werde geliebt“.....	69
Abbildung 18:	Befürchtetes negatives Ergebnis: „Konflikteskalation“.....	72
Abbildung 19:	1. EKM: „Gutes Teamklima durch Klärung des Konflikts“.....	76
Abbildung 20:	2. EKM: „Führungsrolle ist definiert und ermöglicht einen klaren Umgang im Konflikt“.....	77
Abbildung 21:	2. EKM: „Hohe Motivation für die Definition der eigenen Führungsrolle“.....	80
Abbildung 22:	1. EKM: „Gutes Teamklima durch Klärung des Konflikts und aktiver Führung“.....	81
Abbildung 23:	Auswertung Frage: „Gibt es wichtige Erkenntnisse?“.....	87
Abbildung 24:	Auswertung Frage: „Hat sich durch die Beratungen im Alltag etwas ganz konkret verändert?“.....	88
Abbildung 25:	Auswertung Frage: „Wie haben Sie den Prozess mit zwei Beratenden erlebt?“.....	90

Abkürzungen

AF	Anreiz der Folgen
EFE	Ergebnis-Folge-Erwartung
EKM	Erweitertes kognitives Motivationsmodell
HEE	Handlungs-Ergebnis-Erwartung
HEE-e	Handlungs-Ergebnis-Erwartung im engeren Sinne
SEE	Situations-Ergebnis-Erwartung
SWE	Selbstwirksamkeits-Erwartung

1 Einleitung

Beratung ist, dem Klienten zu helfen, dass er selbst frei für sich entscheiden kann, dass er seine jeweiligen Konflikte ohne Blockierungen wahrnimmt, seine Wahrnehmungsverzerrungen und sich selbst erlebt und eigenständige adäquate Entscheidungen für alle seine Lebensbereiche fällen kann. (Brem, 1993, S. 69)

Diese Arbeit geht von der Prämisse aus, dass sich Menschen immer weiterentwickeln wollen und mehr Eigenständigkeit in allen Lebensbereichen anstreben. Manchmal stossen Menschen an Grenzen und kommen nicht weiter. Einige suchen dann Hilfe im Aussen. Mit dieser Arbeit soll eine Vorgehensweise aufgezeigt werden, wie Menschen in ihrer Entwicklung psychologisch unterstützt und in konkreten Konflikten beraterisch begleitet werden können. Dies wird durch angeleitete Selbstreflexion und gegebenes Feedback angestrebt. Wie aktuell das Thema ist und wie die Fragestellungen lauten wird in diesem Kapitel beschrieben. Anschliessend wird eine kurze Übersicht über alle Kapitel gegeben und eine inhaltliche Abgrenzung dargelegt.

1.1 Hintergrund und Aktualität

Beratung ist in aller Munde. Von Personen der verschiedensten Berufsfelder können wir heute beraten werden. Gibt man in Google die Suchanfrage: Psychologische Berater/in ein, werden 3'670'000 (am 02.02.2013) Ergebnisse angezeigt. Dahinter verborgen ist von der esoterischen Lebensberaterin über den Heilpraktiker bis hin zur wissenschaftlich fundierten Beraterin alles zu finden. Aus der Medienmitteilung vom 15.03.2013 geht hervor, dass der Bundesrat das Bundesgesetz über die Psychologieberufe per 1. April 2013 in Kraft setzt:

Mit dem neuen Gesetz werden geschützte Berufsbezeichnungen eingeführt und die Aus- und Weiterbildung sowie die Berufsausübung der Psychotherapeutinnen und -therapeuten geregelt. Künftig darf sich in der Schweiz nur noch Psychologin oder Psychologe nennen, wer über einen Masterabschluss oder einen gleichwertigen Studienabschluss in Psychologie verfügt. Damit wird Transparenz auf dem bisher unübersichtlichen Markt psychologischer Angebote geschaffen. Personen, die psychologische Dienstleistungen in Anspruch nehmen, werden dadurch vor Täuschung geschützt. (15.03.2012, Medienmitteilung, Der Bundesrat)

Dieser Beschluss erleichtert hilfeschuchenden Menschen die Wahl einer geeigneten Begleitung während Krisenzeiten.

Die Verfasserinnen der vorliegenden Arbeit haben vor, nach Abschluss des Studiums eine eigene Beratungspraxis zu eröffnen. Es ist ihnen wichtig ein eigenständiges und überprüftes Beratungskonzept, aufbauend auf Feedback und Selbstreflexion, anzubieten. Während der gemeinsamen Studienzeit ist die Idee entstanden, zu zweit Beratungen zu führen. Aktuell lassen sich keine Forschungen über Beratungen in einem Zweierteam und damit verbundene erweiterte Vorgehensweisen, wie sie in der vorliegenden Arbeit ausgeübt wird, finden. Diese Masterarbeit ist daher als eine rein explorative Untersuchung zu verstehen, die vor allem der Weiterentwicklung und Überprüfung des von den Autorinnen eigens entwickelten Beratungskonzeptes gilt.

1.2 Fragestellungen und Ziele der Arbeit

Die Fragestellungen in Bezug auf das entwickelte Beratungskonzept lauten:

1. Haben die Beratungsteilnehmenden in Bezug auf ihren aktuellen Konflikt ihre Situations-Ergebnis-Erwartung, ihre Selbstwirksamkeits-Erwartung, ihre Handlungs-Ergebnis-Erwartung im engeren Sinne, ihre Ergebnis-Folge-Erwartung, sowie ihren Anreizwert der Folgen verändern können?

Die Autorinnen gingen von der Annahme aus, dass sich im erweiterten kognitiven Motivationsmodell immer Veränderungen zeigen werden. Sie nahmen zudem an, dass dies in den meisten Fällen Veränderungen sein werden, die die Handlungsfähigkeit begünstigen.

2. Welche Interventionen waren für die Teilnehmenden bezüglich ihrer Problemstellung besonders hilfreich?

Die vorliegende Arbeit hat einen praktischen, wie auch einen forschungsspezifischen Nutzen. Einerseits bilden die Ergebnisse für die Autorinnen eine Entscheidungsgrundlage, ob die Beratung als solche in eigener Praxis angeboten werden kann. Allfällige Anpassungen im Bereich der entwickelten Beratungssitzungen, der Interventionen oder des Settings können vorgenommen werden. Andererseits soll die Arbeit ein Beitrag für alternative Beratungsansätze sein. Wenn das Beratungskonzept wirkungsvoll ist, kann auf unserem Ansatz weiter aufgebaut werden. Wenn die Beratungen bezüglich Konfliktlösung erfolgreich sind, können weitere Beratungsinhalte überprüft werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn des Theorieteils wird das entwickelte Beratungskonzept theoretisch eingebettet, der Begriff Beratung wird definiert und das dahinterliegende Menschenbild und die Haltung werden erläutert. Kapitel 2.3 beschäftigt sich mit Selbstreflexion und Kapitel 2.4 zeigt auf, was unter Feedback verstanden wird. In Kapitel 2.5 wird das erweiterte kognitive Motivationsmodell erklärt. Anschliessend folgt ein kurzes Kapitel über Ziele und Zielkonflikte. In Kapitel 2.6 wird die Beratungsmethode dargestellt, bevor in Kapitel 2.7 die angewandten Interventionen erläutert werden. In Kapitel 2.8 wird das Beratungssetting aufgezeigt. Am Ende des theoretischen Teils wird das Konstrukt Konflikt definiert.

Der empirische Teil ist in drei Teile gegliedert. In einem ersten Teil werden zuerst die Untersuchungsmethoden dargelegt, die Fragestellungen und Ziele vorgestellt und die beiden Designs erörtert. Zudem wird die Stichprobe beschrieben und die Datenaufbereitung sowie die Auswertungsmethoden werden erklärt. Im zweiten Teil werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt, wobei die beiden Fragestellungen getrennt bearbeitet werden. In Kapitel 4.1 werden die Ergebnisse der Fragestellung 1 dargestellt und in Kapitel 4.2 die Ergebnisse der Fragestellung 2. Die Diskussion macht das letzte Kapitel der vorliegenden Arbeit aus. In Kapitel 5.1 werden die Beantwortung, die Ergebnisse und die Methodenkritik der Fragestellung 1 besprochen. Die Beantwortung, die Ergebnisse und die Methodenkritik der Fragestellung 2 werden in Kapitel 5.2 diskutiert. Den Abschluss der Arbeit bilden ein Ausblick und weiterführende Überlegungen.

1.4 Abgrenzung

In dieser Arbeit wird besonders Wert darauf gelegt, zwischen Beratung und Therapie zu unterscheiden (siehe Kap. 2.1). Den Autorinnen ist die Abgrenzung zur Therapie wichtig, da sie sich selbst klar als Beraterinnen und nicht als Therapeutinnen verstehen. Sie verfügen über fachliche Kenntnisse im Bereich der Beratung, haben aber keine Therapieausbildung. Zudem soll auch klar vom Begriff Coaching abgegrenzt werden. Coaching wird in den meisten Fällen mit Führungskräften und Firmen verbunden. Das entwickelte Beratungskonzept zielt aber nicht speziell auf diese Klientinnen und Klienten ab. Es wurde viel mehr für alle gesunden Menschen, welche professionelle Beratung suchen, entwickelt. Ein Coaching findet zudem in einem eins zu eins Setting statt. Das vorliegende Modell hingegen hat die Besonderheit, dass Klientinnen und Klienten von zwei Personen beraten werden.

I Theoretischer Teil

2 Theoretische Einbettung des Beratungskonzeptes

In diesem Kapitel werden der theoretische Hintergrund und die theoretischen Konstrukte, die hinter dem Beratungskonzept liegen, erklärt und definiert.

2.1 Beratungsbegriff

Um das entwickelte Beratungskonzept nachvollziehen zu können, muss zuerst geklärt werden, was in dieser Arbeit unter dem Begriff Beratung verstanden wird.

Engel, Nestmann und Sickendiek (2007, S. 33) nehmen sich der Diversität im Zusammenhang des Beratungsverständnisses an. Sie führen auf, dass sich in vielen beruflichen Kontexten die Vorstellung hält, Beratung sei dazu da zu informieren, und jeder und jede könne mit wenig Aufwand zum Berater, zur Beraterin werden. Beratung als „kleine Therapie“ zu sehen, ist die zweite weitverbreitete Auffassung. Sie orientiert sich an einzelnen psychotherapeutischen Theorien, weitgehend methodeneklektisch, berät meist weniger tiefgreifend, weniger langwierig, in weniger geschlossenen Settings und für weniger schwere Störungen. Es ist daher unumgänglich zwischen Beratung und Therapie zu unterscheiden. Die Verfasserinnen bevorzugen die Unterscheidungsmerkmale, die Steinebach (2006) aufzeigt:

- Während Psychotherapie dem Ziel der Änderung der Persönlichkeit dient, zielt Beratung auf die Stärkung und Nutzung bestehender Bewältigungsressourcen ab.
- Während in der Psychotherapie der Patient mit seiner lebensgeschichtlich verankerten Pathologie Thema wird, hat die Beratung die Lösung eines gegebenen Problems zum Gegenstand.
- Psychotherapie bedeutet zumeist Langzeitbehandlung, während Beratung eher ein Kurzzeitangebot ist.
- Während Psychotherapie der Analyse der Person dient, nimmt Beratung konkrete Ziele in den Blick.

Als Grundvoraussetzungen professioneller Beratung beschreiben Engel et al. (2007, S. 35) zwei unabdingbare Kompetenzen. Einerseits benötigen Berater und Beraterinnen eine „feldunspezifische Kompetenzbasis“, die es ihnen erlaubt den Beratungsprozess zu steuern, andererseits ist „handlungsfeldspezifisches Wissen“ notwendig, um der jeweiligen Fragestellung kompetent zu begegnen. Die Autorinnen bringen die fachliche Expertise aus dem Studi-

um mit in die Beratung und handlungsspezifisches Wissen steht ihnen aus unterschiedlichen Berufslaufbahnen, sowie unterschiedlichen Vertiefungsrichtungen (Arbeits- und Organisationspsychologie und Persönlichkeits- und Entwicklungspsychologie) zur Verfügung.

Die Definition von Steinebach (2006, S. 13) deckt sich weitgehend mit dem Verständnis von Beratung der Autorinnen und liegt dem entwickelten Beratungskonzept, sowie dieser Masterarbeit zugrunde. Er schreibt: „Psychologische Beratung ist ein bevormundungsfreier Prozess, in dem Probleme der Ratsuchenden in ihrem Verhalten, Handeln und Erleben unter Bezugnahme auf psychologische Theorien in einem als Beratung ausgewiesenen Setting durch Information und Reflexion geklärt und Lösungsversuche begleitet werden.“

Die Autorinnen fügen dem noch hinzu, dass in der Beratung gemeinsam Ideen für Lösungsversuche gesucht werden und der Klient oder die Klientin diese anschliessend allein im Alltag erprobt.

2.2 Menschenbild und Haltung in der humanistischen Beratung

Nachfolgend wird das Menschenbild der Autorinnen erläutert und die Haltung, die hinter dem Beratungskonzept liegt, definiert. Das Beratungskonzept baut auf einer humanistischen Grundhaltung auf.

Bei der humanistischen Grundhaltung handelt es sich um ein personales Konzept, welches ursprünglich dem naturalistischen und somit reduktionistischen Menschenbild des Behaviorismus und der Psychoanalyse entgegenwirken sollte. Die Würde und die Freiheit der menschlichen Person werden hervorgehoben, die bestimmt ist von Sinnstreben, Werterleben und Zielgerichtetheit. Als grundlegende Motive menschlichen Handelns werden das Erleben von Erfüllung und Kreativität sowie Selbstverwirklichung angesehen (Finke, 2004).

Die Autorinnen teilen das Menschenbild, welches der Humanismus mit folgenden fünf Axiomen vertritt. Eberwein (2009, S. 4) gibt eine klar verständliche Zusammenfassung dieser Postulate:

1. Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Teile. Denken, Fühlen und Handeln, Körper und Seele, Kindheit und Lebensperspektive eines Menschen können nicht getrennt voneinander verstanden werden, sondern nur als eine Ganzheit (holistisch).

2. Der Mensch existiert in seinen Zusammenhängen. Der Mensch ist ein soziales Wesen. Was er erlebt und tut, ist nicht bloss individuell zu verstehen, sondern nur in seinen sozialen, gesellschaftlichen Bezügen.
3. Der Mensch lebt bewusst. Die Motive seines Handelns und Erlebens können nicht als blosse biologische Trieb- oder konditionierte Verhaltensautomatismen verstanden werden, sondern nur als Produkte bewusster, reflektierender Auseinandersetzung mit der Welt.
4. Der Mensch kann wählen. Er ist durch seine Biologie und seine Biographie geformt, aber nicht determiniert. Er hat eine existenzielle Wahlfreiheit – ob er das anerkennt oder nicht.
5. Der Mensch lebt auf Ziele hin. Er ist nicht nur durch seine Vergangenheit (kausal) bestimmt, sondern auch durch seine Ausrichtung auf Werte, Sinn und Ziele hin (teleologisch).

2.2.1 Inkongruenz

Carl Ransom Rogers (1902-1987) war der Urheber des personenzentrierten Ansatzes, der auf dem Humanismus beruht (Kriz, 2001). Das entwickelte Beratungskonzept der Autorinnen baut weitgehend auf seinen Arbeiten auf.

Rogers (1957) war der Ansicht, dass jeder Mensch nach grösstmöglicher Selbstverwirklichung strebt. Zwei Wertesysteme beeinflussen den Menschen. Zum einen ist dies das organismische Wertesystem, welches angeboren ist. Zum anderen gibt es Werte, die von der Umwelt erlernt werden. Der Mensch hat ein Bild von sich, er hat ein Selbstkonzept, dieses orientiert sich an Werten anderer und nicht am organismischen Wertesystem. Daher ist das Selbstkonzept einem lebenslangen Lernprozess aus Erfahrungen, die jeder Mensch mit sich und der Umwelt macht, ausgesetzt. Die Beziehung zwischen dem Selbstkonzept und dem organismischen Wertesystem ist von Kongruenz und Inkongruenz geprägt. Eine Person ist kongruent, wenn die organismische Bewertung einer Selbsterfahrung im Einklang mit der Bewertung anderer dieser Selbsterfahrung ist. Von Inkongruenz spricht Rogers (1957) dann, wenn eine Person eine Diskrepanz zwischen dem organismischen Selbst und dem Selbstkonzept erlebt. Eine Erfahrung, die Inkongruenz hervorruft, wird von einer Person durch Abwehrhaltungen bewältigt. Die Person verzerrt die Bewusstheit einer Erfahrung oder verneint sie, dadurch entsteht ein Konflikt, welcher zu Spannungen und Ängsten führt. Dies, weil die Erfahrungen nicht in das individuelle Selbstkonzept passen (Von Berg, 2002). Darauf aufbauend hat Brem-Gräser (1993) die Ziele der humanistischen Beratung folgendermassen be-

schrieben: Erstens soll die Person lernen in jeder Situation selbst und frei entscheiden zu können. Zweitens soll sie immer fähiger werden Konflikte ohne Blockierungen wahrzunehmen. Drittens sollen Wahrnehmungsverzerrungen aufgedeckt werden, damit die Person sich selbst echter erleben kann. Und viertens sollen mit der Zeit immer häufiger eigenständige und adäquate Entscheidungen für alle Lebensbereiche gefällt werden können.

Diese Ziele können erreicht werden, wenn in einer Beratung bewusst am Inkongruenzerleben gearbeitet wird. Sander und Ziebertz (2010) bemerken, dass das Inkongruenzerleben der wichtigste Motor für Veränderungen ist. Die Theorie von Rogers besagt, dass bewusst wahrgenommene Inkongruenzerfahrungen den Menschen dazu bringen, eine bessere innere und äussere Anpassung herzustellen. Für die humanistische Gesprächsführung heisst das, dass unter anderem folgende Punkte bezüglich des Inkongruenzerlebens als richtungsweisend gelten:

Die Steigerung des Inkongruenzerlebens auf der Ebene der Selbstinstanzen:

Hier sollen Diskrepanzen zwischen Selbst- und Idealkonzept verdeutlicht werden. Zudem sollen auch Diskrepanzen zwischen dem Erleben und dem Selbstkonzept sowie zwischen dem Handeln und dem Selbstkonzept bewusst gemacht werden. Ausserdem sollen Unklarheiten und mangelndes Erleben des organismischen Wertesystems aufgedeckt werden.

Steigerung des Inkongruenzerlebens auf der Ebene der Wahrnehmung (Lebenswelt, Beziehungserfahrung, Problemsituationen):

Auf dieser Ebene sollen Problemaspekte konkretisiert, verdeutlicht und differenziert werden. Der Klient oder die Klientin soll konfrontiert werden und Diskrepanzen müssen aufgegriffen werden. Von Seiten der Beraterin oder des Beraters werden unterschiedliche Sichtweisen und Wahrnehmungen angeboten.

Steigerung des Inkongruenzerlebens auf der Ebene von Planung, Entscheidung und Handlung:

Die Beraterin oder der Berater soll dies veränderungsorientiert statt zustandsorientiert verbalisieren. Zusammen mit dem Klienten oder der Klientin sollen Entscheidungsalternativen dargelegt werden, um dann in einem selbstexplorativen Prozess durchgearbeitet werden zu können (Weinberger, 1988; zit. nach Sander & Ziebertz, 2010). Um den Prozess voranzutreiben, sollen Fragen zur Zeitprojektion des Problemanliegens gestellt werden (zum Beispiel: „Was wäre, wenn wir uns in zwei Jahren wieder treffen und Sie sind mit Ihrer Situation zufrieden, was wäre anders?“). Das Probierverhalten der Klientinnen oder Klienten soll ermutigt

und unterstützt werden, damit neue Erfahrungen gemacht werden und so neue Bewertungsmuster erworben werden können (Sachse, 1999).

Wird in der Beratung bewusst auf die eben genannten Punkte fokussiert, wird der Klient oder die Klientin in der inneren und äusseren Wahrnehmung geschult und bekommt so die Möglichkeit, Handlungskompetenzen und Lösungsvorstellungen zu verändern (Sander & Ziebertz, 2010).

2.2.2 Bedeutung der Beziehung in der Beratung

Im nächsten Abschnitt wird erläutert, welche Grundhaltung eine Beraterin oder ein Berater mit personenzentriertem Ansatz während einer Beratungssituation einnehmen soll. Diese humanistische Haltung geht von sechs Bedingungen für eine konstruktive Problemlösung aus, die Rogers (1957, S. 18-19) dargestellt hat:

1. Zwei Personen befinden sich im psychologischen Kontakt.
2. Die Klientin oder der Klient befindet sich in einem Zustand der Inkongruenz, ist verletzbar oder ängstlich.
3. Die Beraterin oder der Berater ist kongruent oder integriert in der Beziehung.
4. Die Beraterin oder der Berater empfindet eine bedingungslose positive Zuwendung dem Klienten gegenüber.
5. Die Beraterin oder der Berater empfindet ein empathisches Verstehen des inneren Bezugsrahmens der Klientin oder des Klienten und ist bestrebt, diese Erfahrung der Klientin oder dem Klienten gegenüber zum Ausdruck zu bringen.
6. Die Kommunikation des empathischen Verstehens und der bedingungslosen positiven Zuwendung der Beraterin oder des Beraters der Klientin oder dem Klienten gegenüber wird wenigstens in einem minimalen Ausmass erreicht.

Wie den sechs Bedingungen entnommen werden kann, ist die zwischenmenschliche Beziehung für Rogers (1962; zit. nach Quitmann, 1996) das tragende Fundament. Drei Begriffe liegen der Haltung des personenzentrierten Ansatzes zu Grunde: *Kongruenz*, *Empathie* und *Wertschätzung*.

Unter *Kongruenz* versteht Rogers (1962; zit. nach Quitmann, 1996) die Übereinstimmung mit sich selbst. Die persönliche Weiterentwicklung wird begünstigt, wenn der Berater oder die Beraterin dem Klienten echt und offen begegnet. Damit meint er, dass dem Klienten

oder der Klientin Gefühle und Einstellungen, die im Moment erlebt werden, offen gezeigt werden sollen.

Der zweite Begriff, *Empathie*, ist laut Quitmann (1996) der schwierigste Begriff und wurde, auch am häufigsten missverstanden. Rogers eigene Worte über Empathie sind:

Ein Therapeut oder ein Berater zeigt dann Empathie, wenn er die innere Welt des Klienten mit ihren ganz persönlichen Bedeutungen so verspürt, als wären sie die eigenen, ... die Verwirrung des Klienten, seine Ängstlichkeit, seine Wut oder sein Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, so spürt, als seien es die eigenen Gefühle, und sich nicht mit der eigenen Unsicherheit, Angst oder Wut darin verstrickt. (Rogers, 1962; zit nach Quitmann, 1996, S. 152)

Eckert (2007; zit. nach Bormann & Strauss, 2007, S. 5) gibt eine Definition des Begriffes Empathie, die sich für das vorliegende Beratungskonzept besser eignet. Unter Empathie versteht Eckert die Fähigkeit und die Bereitschaft „sich in die Einstellung anderer Menschen hineinzusetzen.“ Für ihn besteht die Empathie aus Prozessen des Fühlens und des Denkens. Keinesfalls ist Empathie zu vergleichen mit Sympathie oder Mitgefühl. Empathie ist vielmehr charakterisiert durch die Fähigkeit, die Gefühle und Gedanken eines anderen Menschen zu verstehen und zu erkennen, was deren Beweggrund ist.

Der dritte Punkt der für Rogers zur Grundhaltung gehört, ist *Wertschätzung* und bedingungsloses Akzeptieren. Die Beziehung zwischen einer Klientin oder einem Klienten und einer Beraterin oder einem Berater soll weder distanziert noch neutral sein. Vielmehr soll sie gekennzeichnet sein durch emotionales Engagement. Rogers nennt es „eine Art von Zuneigung, die Kraft hat und die nicht fordert“ (1962; zit. nach Quitmann, 1996, S. 154). Die Beraterin oder der Berater soll die Klientin oder den Klienten in seinem Verhalten und Erleben als eine eigenständige Person achten und nicht bewerten. Auf diese Weise soll die freie Äusserung von Gefühlen gefördert werden. Quitmann (1996) betont, dass damit nicht gemeint ist, dass all das, was vom Klienten oder der Klientin geäußert, gedacht oder gefühlt wird, vom Berater oder der Beraterin für gut befunden werden muss. Gemeint ist mehr, den Klienten oder die Klientin in seinem jeweiligen So-Sein ohne Vorurteil und Wertung anzunehmen.

Die Verfasserinnen der vorliegenden Arbeit bauten das Beratungskonzept auch deshalb auf einem humanistischen Hintergrund auf, da sie auch in persönlichen Begegnungen

mit Menschen ausserhalb des Beratungskontextes eine höchstmöglich humanistische Haltung einzunehmen versuchen.

2.2.3 Aktuelle Positionierung der humanistischen Beratung

Innerhalb der humanistischen Psychologie herrscht ein langanhaltender Disput in Bezug auf das Konzept der Selbstverwirklichung. Bei der einen Auslegung sollen nur die eigenen Begabungen und Interessen erkannt werden. In dieser Deutung wird nicht auf die Bedürfnisse anderer sowie auf über-individuelle Bedürfnisse geachtet. Die andere Seite vertritt die Ansicht, dass Selbstverwirklichung in jedem Fall an interpersonelle Beziehungen gebunden ist. Die erste Meinung bezeichnet Johach (2012, S. 114) als „individualistische“ und die zweite als „sozial eingebundene und verantwortliche“ Konzeption von Selbstverwirklichung. Dem entwickelten Beratungskonzept liegt die „sozial eingebundene und verantwortliche Konzeption“ von Selbstverwirklichung zu Grunde.

Die Autorinnen hegen zwar eine humanistische Haltung, was aber nicht damit gleichzusetzen ist, dass sie rein humanistische Beratungen durchführen. Das Beratungskonzept ist lediglich auf dem Menschenbild und der Haltung des Humanismus aufgebaut. Hinzu kommt, dass es den Autorinnen wichtig ist, dass eine Überprüfung der Arbeit innerhalb des Beratungskonzeptes bis zu einem gewissen Grad möglich ist.

Mit Einbezug von den eben aufgeführten Überlegungen sind das Menschenbild und die Haltung der Verfasserinnen von der humanistischen Psychologie geprägt. Es fliessen aber auch noch andere Teile mit hinein, so auch die Selbstreflexion und das Feedback.

2.3 Selbstreflexion

Ein zentrales Merkmal des Menschseins ist die Fähigkeit sich selbst zu reflektieren. Menschen können sich zum Objekt ihrer Reflexion machen und verfügen über ein „Selbst“ (Schütz, 2003, S. 3). Eigene Wahrnehmungs- und Handlungsprozesse werden beobachtet, man steht in einem inneren Dialog mit sich selber und selbstbezogenes Denken findet statt (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2011).

Selbstreflexion ist vor dem Hintergrund der philosophischen Haltung des Humanismus naheliegend. Damit der Mensch bewusst lebt (Postulat 3, siehe Kap.2.2), braucht er Selbstreflexion. Die Auseinandersetzung mit sich selbst verhilft ihm dazu, dass er selber be-

wusster wählen kann (Postulat 4). Durch Selbstreflexion wird er sich seiner Werte und seinen Zielen bewusster (Postulat 5).

Der Selbstreflexion wird im Beratungskonzept ein sehr hoher Stellenwert beigemessen. Die Selbstreflexion des Klienten oder der Klientin steht im Zentrum. Pauly (2006; zit. nach Schwamm, 2011) ist der Meinung, dass Selbstreflexion dazu dient, Handlungen zu reflektieren, zu kontrollieren und somit die Handlungskompetenz zu verbessern. Duval und Wicklund (1972; zit. nach Schwamm, 2011) vertreten den Standpunkt, dass Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion Voraussetzungen sind für verantwortungsbewusstes Handeln und Lernen sowie für bewusst gesteuerte Veränderungen des eigenen Verhaltens und Handelns. Greif (2008, S. 19) betont: „Die Ergebnisse von Selbstreflexionsprozessen können zur Entwicklung von Veränderungsabsichten führen.“

Cottrell (2011) beschreibt Selbstreflexion als den Prozess, in dem wir uns selber und die Umwelt beobachten, analysieren und Gründe beziehungsweise Überzeugungen suchen, um unsere Entscheidungen zu treffen und demzufolge auch zum Beurteilen einer Situation. Sie führt weiter aus, dass es einer Kenntnis des eigenen Handelns und Denkens bedarf, um eine tiefgehende Selbstreflexion herstellen zu können. Der innere Dialog, den wir mit uns selbst führen, wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst, und diese Feedbackschleifen sind sozusagen die Basis der Selbstreflexion an sich.

Arnold (2008) gliedert die Selbstreflexion in drei Ebenen:

- Die Stufe *vorher*
Das Individuum ist in dieser Phase in planender Beobachtung. Es passiert sozusagen eine mentale und reale Vorbereitung.
- Die Stufe *während*
Es wird eine teilnehmende Beobachtung eingenommen. Somit wird die Aufmerksamkeit gelenkt und es entsteht eine achtsame Selbstreflexion.
- Die Stufe *nachher*
In der Supervision wird über die Situation nachgedacht und eine Aus- beziehungsweise Bewertung findet statt.

Der Philosoph Frankfurt (2007) geht sogar so weit und sagt, dass wir ohne unsere Reflexivität nicht in der Lage wären Entscheidungen zu treffen. Nur weil wir – anders als nicht-

menschliche Tiere – unser Bewusstsein spalten können, in Objekt und Subjekt, ist es uns möglich, uns über die eigene Lage klarzuwerden.

Schmid (2007, S. 78-81) spricht im Zusammenhang mit der Selbstreflexion von einer „Selbstkultur“. Es geht dabei um die Selbstaufmerksamkeit, die nicht als ein blosser „Selbstkult“ betrieben werden soll, sondern als Pflege des Selbst. So gilt diese Aufmerksamkeit allen Aspekten des Selbst – „der Verfassung des Körpers in allen seinen Teilen, der Seele und ihren Gefühlen, Bedürfnissen und Begierden, dem Geist und seinen Gedanken, der Einbettung des Selbst in die Beziehung zu anderen und zur Welt“. Diese Aufmerksamkeit sieht er als eine der „knappsten Ressourcen“ des Menschen, da in der heutigen Zeit die Ablenkung nach allen Seiten gross ist. So ist es verständlich, dass der Spielraum, sich um sich selbst zu kümmern, oft nicht sehr gross ist. In den wenigen Momenten, in der eine Selbstbesinnung (was er als Synonym für Selbstreflexion verwendet) stattfinden kann, wendet sich seines Erachtens das Selbst im doppelten Sinn auf sich selbst. Er führt dazu nachfolgendes aus:

Um sich im *sinnlichen Fühlen* [Hervorhebung im Original] ebenso wie im *gedanklichen Prozess* [Hervorhebung im Original] wahrzunehmen und sich klarer zu werden, was mit ihm „ist“ und „möglich ist“, welche Kräfte in ihm wirksam sind und welche Wünsche in ihm schlummern, welche Möglichkeiten, die noch zu wecken sind. (Schmid, 2007, S. 81)

Sich selbst *richtig* wahrzunehmen, die eigenen Gefühle *richtig* zu interpretieren, also über sie zu reflektieren und daraus neue Verhaltensweisen zu generieren, hat somit einen Einfluss wie wir zukünftige Herausforderungen meistern werden.

Arnold (2008, S. 16) beschreibt den Vorgang bildlich, in dem sie schreibt:

Es sind selten die Tatsachen selber, die uns Schwierigkeiten machen, sondern unser Denken und unser Fühlen, welche durch diese Tatsachen ausgelöst werden. Erst indem wir diese wahrnehmen, d.h. denken und fühlen können, werden sie für uns überhaupt existent. Insofern ist das, was uns bedrängt schon immer in uns. Und auch unsere Lösung unserer Probleme setzt deshalb eine innere Bewegung voraus.

Einerseits wird Selbstreflexivität benötigt, um direkt mit schwierigen Situationen umgehen zu können, zum Beispiel um neue Wege für sich zu erkennen oder persönliche Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Andererseits fördert Selbstreflexion die eigene Entwicklung und hat damit einen präventiven Charakter im Hinblick auf zukünftig auftauchende Widerstände.

Im Beratungsgespräch gilt es deshalb zu beachten, dass Selbstreflexion Teil der Persönlichkeitsentwicklung und nicht eine vom Selbst quasi losgelöste (und damit isoliert lernbare) Kompetenz ist. Neben dem unmittelbaren Gespräch und dem Reflektieren von Ereignissen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen bieten sich weiterführende Selbstreflexionsmöglichkeiten wie etwa die Arbeit mit Selbst-Affirmationen, das Gestalten eines Tagebuchs oder das Pflegen von Achtsamkeitsmeditation an (Bommeli, 2012). Im Beratungskonzept wurden die von Bommeli (2012) vorgeschlagenen Selbstreflexionsmöglichkeiten in Form von einem Selbstbeobachtungsfragebogen (siehe Anhang A) und einem Logbuch (siehe Anhang B) sowie individuell angepassten Begleitfragen umgesetzt.

2.4 Feedback

Auf derselben Ebene wie die Selbstreflexion ist im Beratungskonzept auch das Feedback angesiedelt. Allgemein wird der Begriff „Feedback“ der Kybernetik zugeschrieben. So stand der Begriff für Rückmeldung, Rückkoppelung oder die „Rückfütterung“ von Informationen (Fengler, 2009, S. 12). Feedback wird von den Verfasserinnen als eine Möglichkeit betrachtet die Klientin oder den Klienten zur Selbstreflexion anzuregen.

Die WHO (1999) formulierte in den „live skills“ als einen Punkt die Selbstwahrnehmung als eine von fünf Kompetenzbereichen, um ein erfolgreiches Leben gestalten zu können – auch angesichts von Widerständen. Feedback über das Selbstbild zu erhalten, um die Selbstwahrnehmung anzupassen, ist demnach zentral. Ohne Feedback hat man nur eine (nämlich die eigene) Vorstellung, wie man auf die Welt und die Mitmenschen wirkt. Bekommt man hingegen Feedback hat man zwei Sichtweisen, das Selbstbild und das Fremdbild. Feedback liefert wichtige Impulse, um selbstreflexiv zu werden. Selbstreflexion und Feedback bedingen sich gegenseitig. Wenn der Mensch Feedback erhält, entspricht die Selbstwahrnehmung zunehmend mehr der Fremdwahrnehmung.

Die wichtigsten Aspekte von Feedback lassen sich nach London (2003) wie folgt zusammenfassen: Feedback steuert Verhalten, es beeinflusst künftige Leistungsziele, es steigert die Fähigkeit, Fehler selbstständig zu erkennen und es fördert individuelle Lernprozesse und die Selbsteinsicht. London (2003, S. 15) mindert jedoch positive Perspektiven von Feedback mit folgenden Worten: „However, the benefits of feedback depend a great deal on how the feedback is delivered“.

Ilgen, Fisher und Taylor (1979, S. 351) definieren Feedback entsprechend individuell: „At its most basic level, feedback is information received by an individual about his or her past behavior“.

Ein zusätzlicher Aspekt von Feedback, der mitbetrachtet werden muss, findet sich bei Fengler (2009). Er betont, dass jede Reaktion auf ein Feedback immer auch etwas über den Reagierenden selbst aussagt. Weiter meint er, dass die Wirkung, die ein Feedback beim Empfänger auslöst, nicht mit Bestimmtheit vorausgesagt werden kann.

Feedback ist im entwickelten Beratungskonzept ein wichtiges Element, das auf verschiedene Weisen dem Klienten oder der Klientin übermittelt wird: Direkt im Gespräch oder indirekt im Reflektierenden Team. Hierbei tauschen sich die Beraterinnen im Beisein der Klientin oder dem Klienten aus (siehe Kap. 2.7.1). Eine weitere Form von Feedback beinhaltet Karten mit individuellen Denkanstößen, welche den Personen mitgegeben werden (siehe Kap. 2.7.8).

2.5 Das erweiterte kognitive Motivationsmodell

Eine wesentliche Grundlage des Beratungskonzeptes ist das erweiterte kognitive Motivationsmodell (EKM) (Heckhausen & Rheinberg, 1980; zit. nach Heckhausen & Heckhausen, 2006).

Das EKM ist eine Erwartung-mal-Wert-Theorie. Durch kognitive Bewertungsprozesse bilden sich motivationale Tendenzen heraus und aus diesen Tendenzen entstehen definitive Intentionen. Intentionen sind demnach Handlungsziele. Dem liegt die Prämisse zu Grunde, dass Intentionen ausreichen, das Handeln bis zur Zielerreichung zu führen. Keddi (2007, S. 49-59) schreibt, dass die Interpretation des Handelns als nur „Zweck Mittel-Abwägung“ charakteristisch für diese kognitiven Theorien ist. Er ist jedoch der Meinung, dass sich menschliches Verhalten auf diese Weise nicht immer erklären lässt. Wenn bewusst bestimmte Motivations Tendenzen zum Vorzug von anderen zurückgehalten werden, greifen Erwartung-mal-Wert-Theorien zu kurz.

Im EKM von Heckhausen und Rheinberg (1980) werden die Elemente Situation, Handlung, Ergebnis und Folgen verknüpft.

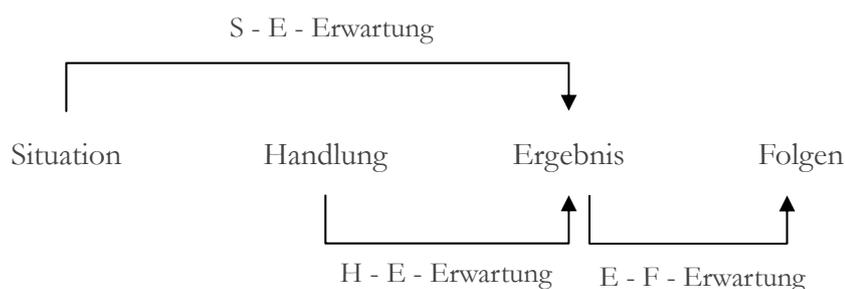


Abbildung 1: Erweitertes kognitives Motivationsmodell (nach Heckhausen & Rheinberg, 1980)

Im Modell wird die allgemeine Struktur eines zielorientierten Handlungsablaufs dargestellt. Das Individuum hat in einer Situation verschiedene Handlungsmöglichkeiten und ist Verführungen und möglichen Gefahren ausgesetzt. In einer Situation führt eine Handlung ein Ergebnis herbei. Dieses Ergebnis wiederum zieht bestimmte Folgen nach sich (Abb. 1). Laut Keddi (2007) ist das Modell auf leistungsthematische Faktoren der Motivation fokussiert und stützt sich vor allem auf individuelle Beurteilungen eines Individuums, welche für den möglichen Erfolg oder Misserfolg einer Handlung bedeutsam sind. Um die Motivationsstärke einer Person zu erkennen, haben Heckhausen und Rheinberg (1980) drei Erwartungstypen bestimmt. Zudem werden die Anreize der Folgen analysiert.

1. Situations-Ergebnis-Erwartung (SEE):

Dieser Erwartungstyp (S-E-Erwartung in Abb. 1) umfasst die Annahmen eines Menschen darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich ein Ergebnis einstellt, wenn er selbst nicht aktiv in die Situationsentwicklung eingreift. Führt also eine Situation ohne persönliches Engagement höchst wahrscheinlich zum erwünschten Ergebnis, ist eigenes Handeln unnötig. Eine Studentin, um ein Beispiel zu nennen, kann sich aufgrund ihrer sehr guten Vornoten bereits sicher sein, dass sie ihr Studium mit Erfolg abschliessen wird, auch dann, wenn sie sich für die letzte Prüfung nicht vorbereitet. Ist die Situations-Ergebnis-Erwartung hoch, ist die Stärke der Handlungstendenz demnach niedrig.

2. Handlungs-Ergebnis-Erwartung (HEE):

Die Handlungs-Ergebnis-Erwartung (H-E-Erwartung in Abb. 1) nimmt Bezug auf die Annahmen des Menschen, mit welcher Wahrscheinlichkeit es gelingen würde, durch eigenes Handeln ein ersehntes Ergebnis zu erlangen. Als Beispiel dient wieder die Studentin: Sie könnte sich darüber sicher sein, dass ihr Erfolg bei einer Prüfung fast komplett davon abhängt, wie gut sie sich vorbereitet. Ihre Handlungs-Ergebnis-Erwartung ist dann sehr hoch. Das eigene Handeln ist hier demnach sehr wichtig.

3. Ergebnis-Folge-Erwartung (EFE):

Die Ergebnis-Folge-Erwartung (E-F-Erwartung in Abb. 1) veranschaulicht die Sicherheit eines Menschen darüber, dass bei erhofftem Ergebnis sich auch die vermutete Folge einstellen wird. Je höher also die Ergebnis-Folge-Erwartung, desto stärker ist der Einfluss dieser Folge auf die Handlungstendenz. Ein Beispiel dafür ist: Die Studentin hat Erfolg an einer Prüfung, was zu erwünschter Anerkennung bei den Eltern führt.

Hinzu zu diesen drei Erwartungstypen kommt der Anreiz der Folgen: Es wird hier der Anreiz der Folgen (AF), aus Sicht des Individuums, gemessen.

Obermann (2011) erläutert, dass das Modell ausdrückt, wie stark die Handlungstendenz einer Person ist. Sie ist stärker, wenn die Folgen mit Sicherheit einen hohen Anreizwert auf das Handlungsergebnis aufweisen. Zudem ist der Wille zur Handlung erhöht, je mehr Gewicht dem eigenen Tun zugeschrieben wird und sich das Ergebnis nicht ohne weitere Einflussfaktoren einstellt. Durch das Zusammenwirken der drei Erwartungstypen sowie dem Anreizwert kann die Stärke der Handlungstendenz erfasst werden.

Riedel (2003) merkt an, dass sich die einzelnen Erwartungen auf die Gesamtmotivation auswirken. Dies bedeutet, dass ein einziger niedriger Wert in einem Erwartungstyp die ganze Motivation stark beeinflusst.

Keddi (2007) nimmt sich in seiner Dissertation den weiterentwickelten Erwartungsmal-Wert-Theorien an. Er spricht von einer gewichtigen Weiterentwicklung und Differenzierung der ursprünglichen Theorien. Er unterscheidet zwei Ströme in der Entwicklung. Einerseits die Weiterentwicklung kognitiver Ansätze, andererseits die Konzentration auf die Erwartungskomponente und somit auf die Selbstwirksamkeit. Der anfängliche Ansatz wurde weitgehend beibehalten, es wurden aber Ergänzungen hinzugefügt.

Ergänzt wurde zum einen, dass auch nicht zweckrationale Handlungen erklärt werden können. Zum anderen geht es um das Konzept der Selbstwirksamkeit. Einen Schwerpunkt legen kognitive Motivationstheorien auf subjektive Prozesse des Beurteilens zwischen der individuellen Bewertung eigener Begabungen und der Einschätzung „situationstypischer Rahmenbedingungen“. Die Selbstwahrnehmung der individuellen Leistungsfähigkeit beeinflusst den subjektiven Prozess stark. Keddi (2007) gibt ein anschauliches Beispiel dafür: Ein Arbeiter ist überzeugt davon, für eine Aufgabe nicht genügend Fachwissen zu haben; er wird sich deshalb nicht motiviert fühlen, die Aufgabe zu lösen, und auch keine Energie dafür verschwenden. Nach diesem Modell ist die Motivation schon zu diesem frühen Zeitraum eines Handlungsverlaufes mit kognitiven Faktoren verbunden. Für die Aufnahme einer Handlung ist es das A und O, wie das handelnde Subjekt die individuellen Erfolgs- oder Misserfolgswahrscheinlichkeit ermisst. Ein ebenso wichtiger Einflussfaktor liegt in der Höhe des Selbstvertrauens in die eigene Leistungsfähigkeit.

Für die vorliegende Arbeit ist das Konzept der Selbstwirksamkeit von Bedeutung. Mit theoretischer Rückversicherung auf Banduras (1997) empirisch belegte Theorie der Selbstwirksamkeit, differenzierte Rheinberg (2000; zit. nach Riedel, 2003) das ursprüngliche EKM (Heckhausen & Rheinberg, 1980; zit. nach Heckhausen & Heckhausen, 2006). Er teilt die HEE im weiteren Sinne in zwei Aspekte ein, in die Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) und die Handlungs-Ergebnis-Erwartung im engeren Sinne (HEE-e). Mit der SWE kann festgestellt werden, „ob die Erwartung, dass sich das gewünschte Ergebnis einstellt, auf das eigene Vermögen bezieht, die Handlung in der gewünschten Weise zu vollziehen“ (Riedel, 2003, S.89). Beim Aspekt HEE-e untersucht man hingegen, ob ein kausaler Zusammenhang zwischen der eingetretenen Handlung und dem Ergebnis in Verbindung gebracht werden kann.

Obermann (2011) kritisiert am EKM von Heckhausen und Rheinberg (1980) folgendes:

Das Modell bietet nur einen Theorierahmen, welcher den Motivationsprozess formell widerspruchsfrei begründet. Jedoch kann darüber hinweg, die erklärte Motivationstendenz noch nicht ausreichend beweisen, inwieweit ein Handlungsziel so endgültig wird, dass eine Person es wirklich erreichen will. Dafür muss sich zuerst eine Intention bilden. Ein geordnetes Handeln wäre ohne Absicht nicht ausführbar. Dies, weil die momentan stärkste Tendenz eine eben ablaufende Handlung unterbrechen würde, um selbst unvermittelt zur Ausführung zu kommen. Starke Motivationstendenzen können von einer Person zurückgehalten werden, wenn eine entsprechend günstige Situation ausgemacht wird.

Die Autorinnen sind der Ansicht, dass sich Selbstreflexion und Feedback bestens dafür eignen die komplexe und diffuse Motivationstendenz zu klären.

Jens Riedel (2003) schrieb eine Dissertation über Coaching für Führungskräfte. In seinen Fallstudien verwendet er das EKM nach Heckhausen und Rheinberg (Heckhausen & Rheinberg, 1980; zit. nach Heckhausen & Heckhausen, 2006). Riedel (2003) fügt dem EKM einen Zielkonflikt an. Die Autorinnen der vorliegenden Arbeit haben für den empirischen Teil ebenfalls das EKM nach Heckhausen und Rheinberg (1980) verwendet, zudem haben sie die Idee des Zielkonflikts übernommen. Was mit Zielkonflikt gemeint ist, wird im nächsten Unterkapitel erläutert. In der folgenden Abbildung (Abb. 2) wird das im empirischen Teil verwendete EKM dargestellt. Das Minuszeichen versinnbildlicht den Zielkonflikt und dessen Folgen.

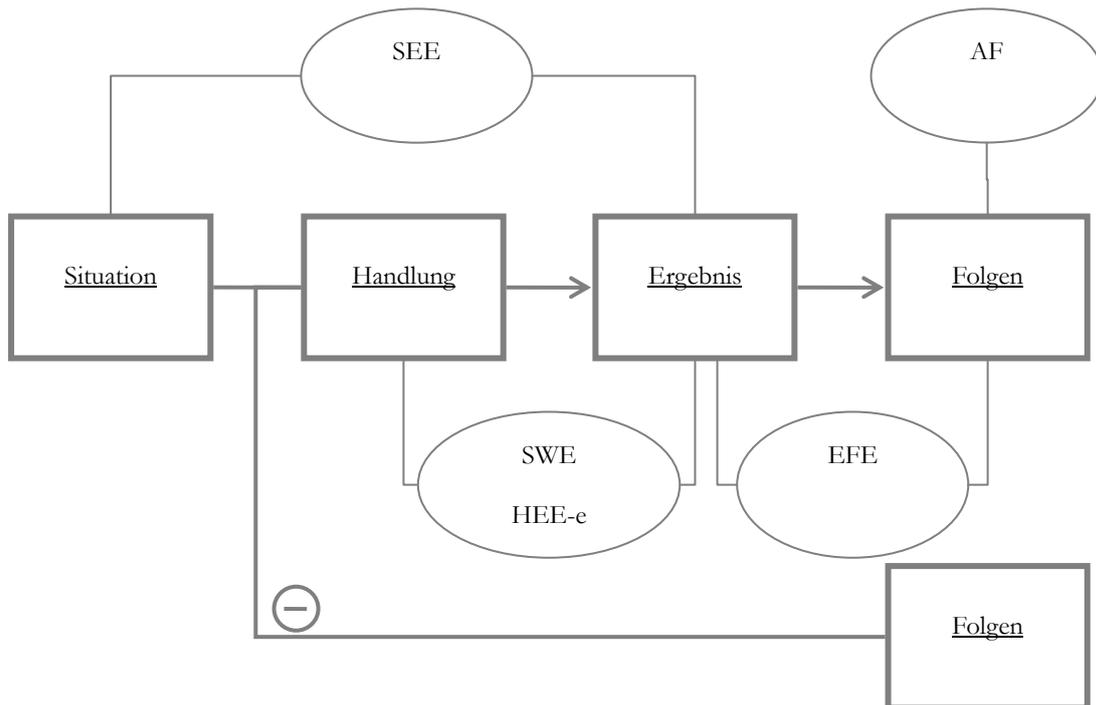


Abbildung 2: Erweitertes kognitives Motivationsmodell (nach Riedel, 2003, S. 116)

2.5.1 Ziele und Zielkonflikte

Der Begriff Ziel ist aus der Motivationspsychologie nicht wegzudenken und wird vielfach diskutiert (Shah, Friedman & Kruglanski, 2002). Eine kürzlich erschienene Definition lautet: Ein Ziel ist ein erwünschter Zustand, dem man sich verpflichtet fühlt, ihn durch Handlungen zu erreichen (Kruglanski, 1996).

Eine Handlung wird durch zwei verschiedene Arten von Zielformulierung unterstützt. Johnson, Chang und Lord (2006, S. 381) benennen diese zum einen als Zielsetzung („Goal setting“) und zum anderen als Zielstreben („Goal striving“). Ziele definieren sie als innere Repräsentationen von Wunschzuständen. Die neuesten Studien über motivationale Effekte von Zielen haben sich vor allem kognitiven Prozessen, wie der Zielsetzung und der Zielstreben, gewidmet (Johnson et al., 2006). Laut Austin und Vancouver (1996) ist die Zielsetzung auf das Richten der individuellen Aufmerksamkeit bezogen, das Mobilmachen von mentalen Ressourcen und auf die Beständigkeit einer Zielverfolgung. Das Setzen von spezifischen, herausfordernden und zeitorientierten Zielen hat einen motivierenden Effekt auf das Verhalten (Latham & Locke, 1991; Locke, 1991). Die Zielstreben hingegen umfasst den Prozess, durch welchen das vorherig gesetzte Ziel die Planungen und Handlungen lenkt, um den gewünschten Endzustand zu erreichen (Austin & Vancouver, 1996).

Marien, Hassin, Custer und Aarts (2012) machen darauf aufmerksam, dass im letzten Jahrzehnt mehrmals bewiesen werden konnte, dass Ziele auch unbewusst aktiviert und verfolgt werden können (siehe Bargh, Gollwitzer, & Oettingen, 2010; Custers & Aarts, 2010). Andere Autoren (siehe Dijksterhuis & Aarts, 2010; Hassin, Aarts, Eitam, Custers & Kleiman, 2009) fügen dem hinzu, dass Ziele bewusst angestrebt oder in Abwesenheit des Bewusstseins verfolgt werden können. Ferguson (2008) erwähnt, dass Menschen Ziele verfolgen können, ohne sich darüber bewusst zu sein oder gar eine Absicht zu haben, dies zu tun. Auch Förster und Jostmann (2012) untermauern Fergusons Annahme indem sie schreiben, dass Menschen oft keinen bewussten Zugang zu den Motiven oder Zielen, die ihr komplexes Verhalten antreiben, haben. Die Autoren sind zudem der Meinung, dass der Mensch manchmal sogar automatisch mit Versuchungen und Ablenkungen umgeht.

Im vorangehenden Kapitel wurde erwähnt, dass wenn bewusste Motivationstendenzen zum Vorzug von anderen zurückgehalten werden, das EKM zu kurz greift (Keddi, 2007). Mit dem Einbezug des Zielkonflikts kann dieses Problem angegangen werden. Riedel (2003, S. 196-197) nennt keine Definition des Zielkonflikts. Er gibt aber ein verständliches Beispiel, was mit einem Zielkonflikt gemeint ist. In einem seiner untersuchten Fälle berichtet er, dass Frau N. über einen „Sündenbock“ verfügt, aus dem sie psychischen Nutzen zieht. Sie muss sich, wenn sie einen „Sündenbock“ hat, weniger mit ihren dahinterliegenden Schwächen konfrontieren. Bei ihr liegt ein Zielkonflikt vor zwischen dem Aufrechterhalten des „Sündenbockes“ (dies würde den Verzicht auf eine Trennung bedeuten) und dem „Spas und Erfolg“, den sich Frau N. durch eine Trennung erhofft. Frau N. schwankt zwischen beiden Zielen hin und her.

Die vorgestellte Theorie zeigt ein Bild über die komplexen Strukturen von Zielen in jedem Menschen. Aus Sicht der Autorinnen lässt sich daraus ein Rahmen für ein Beratungskonzept mit Selbstreflexion und Feedback ableiten. Feedback soll wertschätzend (im humanistischen Sinne) angeboten werden und zu Selbstreflexion anregen. Mit der Selbstreflexion können im EKM positive Veränderungen angestrebt werden. Ziele und Zielkonflikte werden ebenfalls durch Selbstreflexion und Feedback bewusst gemacht und fördern somit die Handlungsmöglichkeiten.

2.6 Beratungsmethode

Im folgenden Kapitel wird das von den Autorinnen entwickelte Beratungskonzept erläutert.

2.6.1 Beratung zu zweit

Eine Besonderheit des vorliegenden Beratungskonzeptes liegt darin, dass die Autorinnen zu zweit Beratungen anbieten. Die Idee, zu zweit Beratungen zu führen, entwickelte sich über die gemeinsame Studienzeit der Autorinnen hinweg. Sie sehen einen grossen Mehrwert für den Beratungsprozess, wenn dem Klienten oder der Klientin zwei Sichtweisen mit Reflexion und Feedback angeboten werden. Wie in Kapitel 2.2.1 erwähnt, soll eine Steigerung des Inkongruenzerlebens der Klientin oder des Klienten angestrebt werden (Sander & Ziebertz, 2010). Auf der Ebene der Wahrnehmung (Lebenswelt, Beziehungserfahrungen, Problemsituationen) sollen Problemaspekte konkretisiert, verdeutlicht und differenziert werden. Der Klient oder die Klientin soll konfrontiert werden und Diskrepanzen müssen aufgegriffen werden. Von Seiten der Beraterin oder des Beraters werden unterschiedliche Sichtweisen und Wahrnehmungen angeboten. Im Falle von zwei Beratungspersonen mit jeweils unterschiedlichen Sichtweisen kann dieser Prozess aus der Erfahrung der Autorinnen beschleunigt werden. Sucht man in der Literatur und in Studien nach Beratungstheorien mit zwei Fachpersonen, wird man jedoch nicht fündig. Hört man sich in der Praxis um, bekommt man die Information, dass Beratungen zu zweit ab und zu angeboten werden. Dies meistens von Seiten der systemischen Richtung. Oft handelt es sich aber um Beratungs- oder Therapieangebote für Paare. Es sind dann zwei Fachpersonen mit zwei Klientinnen oder Klienten anwesend und nicht wie im vorliegenden Modell eine Klientin oder ein Klient.

Eine Chance der Beratung zu zweit sehen die Autorinnen auch in der Interventionsmöglichkeit des Reflektierenden Teams (siehe Kap. 2.7.1). Im Reflektierenden Team, so Essen (1995; zit. nach Von Schlippe und Schweitzer, 2007), geht es nicht darum, herauszufinden wie die Dinge „wirklich“ sind, sondern vielmehr einen Raum herzustellen in dem Kooperation, assoziatives Denken, Herstellen und Wahrnehmen von Beziehungen zwischen den Dingen und Ereignissen möglich werden. Bietet man dem Klienten oder der Klientin verschiedene Feedbacks an, sei dies durch die Intervention des Reflektierenden Teams oder im Gespräch, sind bei zwei Beratungspersonen zwei Sichtweisen verfügbar, was für den Klienten oder die Klientin klar ein Mehrwert sein kann.

2.6.2 Flexibilität

Um Fehlschlüsse aus dem Weg zu räumen, dass das vorgestellte Beratungskonzept zu eng und unbeweglich ist, wird als Abschluss dieses Kapitels ein kurzer Zusatz zum Thema Flexibilität in der Beratung eingefügt. Flexibilität lässt Spontanität und Beweglichkeit in der Gesprächsführung sowie in der Wahl der Interventionen zu.

Nestmann (2007) bemerkt, dass sich der grösste Teil in der Beratungsliteratur mit Beratungstechniken und Beratungsmethoden beschäftigt. Vorgehensweisen von Beraterinnen und Beratern werden gerne und vielfach diskutiert. So entsteht leider ein sehr „technizistisches“ Bild von Beratung. Beratung wird laut Nestmann daher oft mit einer Zusammenstellung einzelner Beratungstechniken gleichgestellt. In der Literatur wird Beratung unter der impliziten These „Wer diese Methoden beherrscht, kann beraten“ (Nestmann, 2007, S.784) dargeboten. Obwohl Brammer und Shostrom (1982; zit. nach Nestmann, 2007) der Ansicht sind, dass die beraterische Methodik unumgänglich ist, um von einer bestimmten Problemstellung hin zu einem definierten Beratungsziel zu gelangen, warnen sie vor einer zu starren Anwendung. Brammer und Shostrom (1982; zit. nach Nestmann, 2007, S. 784) sprechen von einer „entkontextualisierten Methodenfixierung“. Diese sehen sie als charakteristisch für Scharlatane an, die sich rigiden einfachen Techniken verschreiben und diese ohne Unterscheidung bei allen Menschen und Problemstellungen anwenden. Auch für Nestmann (2007) muss Beratung daher immer ein mannigfaltiges planmäßiges Handeln sein. Das Methodenspektrum umfasst unter anderem aktives, aufmerksames Zuhören um zu verstehen. Sich eindenken und einfühlen können, verbale und nicht-verbale Reaktion, führen zur gemeinsamen Analyse von Problemstellungen. Des Weiteren beinhaltet es Verfahren der Anregung zur Selbstreflexion, der Deutung und der Interpretation sowie des Neulernens und des Umlernens, der emotionalen Fokussierung und des Aufbaus von sozialen Verhaltensweisen.

Im entwickelten Beratungskonzept ist die Flexibilität ausserdem in verschiedenen Bereichen zu finden:

- Die Interventionen (siehe Kap. 2.7) werden je nach Entwicklungsstand sowie Intellekt und Kultur der Klientinnen und Klienten angepasst. Der Begriff Kultur umfasst die Herkunft aber auch die familiäre oder geschäftliche Kultur. Zum Beispiel ist die Geschäftskultur eines Bankers anders, als die einer Kindergärtnerin.
- Die Beraterinnen bringen sehr verschiedene Berufsbiographien mit, was sich in der Beratung darin zeigt, dass je nach Anliegen des Klienten oder der Klientin eine Beratungsperson mehr durch die Sitzung führt und die andere eher Inputs ohne fachliche Kenntnisse, dafür mit einer Aussensicht, einbringt. Für die Klientin oder den Klienten können beide Sichtweisen gewinnbringend sein.
- Wie erwähnt studieren die Beraterinnen in zwei verschiedenen Vertiefungsrichtungen, was ebenfalls zur Flexibilität beiträgt. Je nach Themenschwerpunkt hat eine

Beraterin mehr theoretisches Wissen zur Verfügung, welches sie in die Beratung einbringt.

2.7 Interventionen

In den Beratungen mit den Probandinnen und Probanden wurden verschiedene Interventionen durchgeführt. In diesem Kapitel werden sie beschrieben.

2.7.1 Reflektierendes Team

Beim Reflektierenden Team handelt es sich um eine ursprünglich systemische Intervention. Die humanistische Grundhaltung der Autorinnen lässt sich aber mit dem Reflektierenden Team gut vereinbaren. Wie Hargens und Von Schlippe (1998) schreiben, soll alles, was im Reflektierenden Team ausgesprochen wird, immer aus einer wertschätzenden Perspektive heraus gesagt werden. Hoffman (1996; zit. nach Von Schlippe und Schweitzer, 2007) sieht einen interessanten Effekt für die Beraterinnen und Berater, der sich aus dem Reflektieren ergibt. Diese Fachleute müssen darauf bedacht sein, sorgsam mit ihrer Sprache umzugehen. Ausdrücke mit beschuldigendem Charakter sollen vermieden werden.

Das Reflektierende Team ist eine Methode, die ursprünglich aus Norwegen kommt. Der Name, der damit verbunden wird, ist Andersen (Hargens & Von Schlippe, 1998). Andersen (1990) setzte folgende Rahmenbedingungen für das Reflektierende Team voraus: Das Team kann aus bis zu fünf Mitgliedern bestehen. Mit dem Begriff Reflektierendes Team sind diejenigen Personen des Systems gemeint, welche sprechen, wenn die anderen zuhören. Für das Reflektierende Team gibt es eine praktische Vorschrift: Die Teammitgliederinnen oder Mitglieder blicken sich gegenseitig an, während sie sprechen und sehen nicht zum Klienten oder der Klientin hinüber. Der Grund dafür sieht Andersen (1990) darin, dass wenn man hinüberschaut, man die Klientinnen und Klienten implizit einlädt, sich an der Diskussion zu beteiligen. So nimmt man die Person aus der erfolgversprechenden Mit-Abstand-Zuhören-Position heraus. Am Ende des Kapitels über die Rahmenbedingungen erwähnt Andersen (1990), dass es viele Variationen gibt, wie ein Reflektierendes Team organisiert werden kann. Je nach Wünschen und Neigungen der Teilnehmenden und praktischen Umständen kann es individuell gestaltet werden. Hargens (1995; zit. nach Von Schlippe und Schweitzer, 2007) schlägt beispielsweise folgende Version vor: Bei zwei Therapeuten, die das Beratungsgespräch zusammen führen, besteht die Möglichkeit, dass sie immer wieder in einen Meta-Dialog wechseln.

Um von der gewöhnlichen Beratungssituation (Dreiergespräch mit zwei Beraterinnen und eine Klientin oder ein Klient) ins Reflektierende Team beziehungsweise den Meta-Dialog zu wechseln, gibt es zwei Möglichkeiten. Nach Andersen (1990) kann einerseits der Klient oder die Klientin um einen Ideenaustausch der Beraterinnen oder der Berater bitten oder eine der Beraterinnen oder Berater teilt mit, dass Einfälle ausgetauscht werden möchten. Die Autorinnen haben nur die zweite Möglichkeit durchgeführt. Wenn eine der Beraterinnen eine Hypothese oder einen Einfall hatte, kündigte sie der Klientin oder dem Klienten an, dass sie ins Zweiergespräch gehen möchte. Mit diesem Satz wandten sich die Beraterinnen einander zu und tauschten sich aus. Sie achteten darauf, die Klientin oder den Klienten während dieser Zeit nicht anzuschauen.

Dieses Zweiergespräch besteht aus Reflexionen; die Beraterinnen reflektieren über Gesagtes, Ansichten oder Theorien des Klienten oder der Klientin. Andersen (1990) unterstreicht, dass es sehr wenige Regeln braucht, worüber und wie reflektiert wird. Er nennt zwei Punkte: Man sollte nicht über etwas reflektieren, was in einen anderen Kontext gehört hat und man sollte nicht negativ konnotieren. Die Reflexionen können in Form eines Dialoges stattfinden. Es sollten viele unbeantwortete Fragen formuliert werden. Nach der Beendigung des Zweiergespräches, so Andersen (1990), wird dem Klienten oder der Klientin Raum gegeben etwas über das Gehörte zu sagen. In den durchgeführten Beratungen wurde an die Klientinnen und Klienten Fragen gerichtet wie: Was klingt bei Ihnen an? oder: Was löst das eben Gehörte aus? Hargens und Von Schlippe (1998) schlagen eine Dauer von fünf bis zehn Minuten Zweiergespräch vor. Die Autorinnen tauschten sich höchstens fünf Minuten aus, meistens nur zwei bis drei Minuten. Hargens und Von Schlippe (1998) weisen darauf hin, dass nicht durch zu viele Ideen verwirrt werden soll.

2.7.2 Bildkarten

In allen Beratungen wurden den Probandinnen und Probanden in der ersten Sitzung Bildkarten vorgelegt, um in ihren aktuellen Konflikten Ressourcen erkennbar zu machen. Vorgegangen wurde nach der Idee des Zürcher Ressourcenmodells von Storch und Krause (2007), welches in den 90er Jahren entwickelt wurde. Martens und Kuhl (2004; zit. nach Keller, 2012) vermerken, dass die Fotos auf den Bildern ausschliesslich aus ressourcenhaltigen Aufnahmen bestehen, wie beispielsweise ein Urwald, Menschen, Landschaften oder Objekte. Es werden so positive Gefühle ausgelöst. Krause und Storch (2007) erklären, dass die Klientin oder der Klient aus der Bildkartei ein Foto oder meh-

rere auswählt. Beim Vorgehen der themenspezifischen Bildwahl, die für die vorliegende Arbeit angewandt wurde, ist es ratsam, mehrere Bilder auswählen zu lassen.

Im Anhang C und Anhang R sind insgesamt sieben Bildkarten zu sehen, die von den Teilnehmenden ausgewählt wurden. Die Bildkarten wurden von hr7 GmbH zusammengestellt und sind als Set im Jahr 2012 für Beratungen, Coachings und für Workshops gedruckt worden. Die Autorinnen haben mit diesem Bildkartenset gearbeitet. Einzelne Karten haben sie entfernt, da sie zu wenig auf die Beschreibung des Zürcher Ressourcen Modells passen. Das komplette Kartenset kann bei den Autorinnen eingesehen werden.

2.7.3 Inneres Team

Schulz von Thun arbeitete viel mit Grossgruppen und entdeckte, dass die Gruppendynamik, die in realen Teams abläuft auch im Individuum vorzufinden ist. Das heisst der Mensch weist eine innere Gruppendynamik auf, welche er als analog zu einer Grossgruppendynamik versteht (Schulz von Thun, 2011).

Schulz von Thun (2011, S. 21) ist der Meinung, dass mindestens zwei „Seelen“ (und meistens viele „Seelen“ mehr) in einem Individuum hausen und in jeder Situation mitreden. Otto von Bismarck sagte schon 1865 was Schulz von Thun formulierte: „Faust klagt über die zwei Seelen in seiner Brust, ich beherberge aber eine ganze Menge, die sich zanken. Es geht da zu wie in einer Republik“ (1865; zit. nach Kühn, 2001, S. 255).

Als gewinnbringend sieht es Schulz von Thun (2011) an, die daraus hervorgehende innere Gruppendynamik zu analysieren. Das Durchschauen der inneren Gruppendynamik kann, zusammen mit der Fähigkeit zu einer inneren Teambildung, Klarheit in ein Problem und Situationen bringen. Die Arbeitstechnik, welche er aus dieser Erkenntnis entwickelt hat, nennt Schulz von Thun (2011, S. 23) das „Innere Team“. Zusammen mit der Klientin oder dem Klienten wird nach inneren Teammitgliedern gesucht. Jedes Teammitglied hat eine Botschaft. Diese Botschaft ist oft nicht sofort klar, sie ergibt sich meist erst durch Selbsterforschung. Die Beratungsperson hilft mit Klärungsfragen diese Botschaften aufzudecken. In den meisten Fällen besteht die Botschaft aus einer kognitiven, emotionalen und motivationalen Komponente. Eine Botschaft enthält Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse, Werthaltungen, Normen und passende Befehle an sich selbst. Ist die Botschaft eines Teammitgliedes gefunden, wird nach einem entsprechenden Namen für ihn/sie gesucht. Das können Namen wie „der Hilfsbereite“, „die Kämpferin“, „die Auf sich selbst Bedachte“, „Tante Klatsch“, „Parzival“, „der eingebilddete Kranke“ und so weiter sein. Namen können sich im Verlaufe des Prozesses ändern,

auch kann es sich herausstellen, dass ein Teammitglied eigentlich aus zwei Mitgliedern besteht, welche eine Allianz bilden und unisono sprechen.

Symbolbilder können helfen den Wesensgehalt eines Teammitgliedes genauer zu bezeichnen. Beispiele, die Schulz von Thun (2011) nennt, sind: einen Paragraphen für den Juristen und eine Peitsche für den Antreiber. Sind die (vorläufigen) Namen (und/oder ein Symbolbild) gegeben, soll der Berater oder die Beraterin zusammen mit der Klientin oder dem Klienten die Botschaft nochmals genauer ermitteln. „Name und Text bringen sich gegenseitig hervor, bis eine endgültige Prägnanz erreicht ist“ (Schulz von Thun, 2011, S. 26).

In Ich-Form soll die Klientin oder der Klient alles aussprechen, was die Charaktere des Inneren Teams zu melden haben. Ein Beispiel, das er (Schulz von Thun, 2011) dafür nennt, lautet: Ich fühle mich geschmeichelt und bin stolz. Auf diese Weise lernt die Person die inneren Mitglieder genauer kennen, welche sich zu Wort melden. Auch hier besteht die Möglichkeit, dass sich neue Stimmen hörbar machen.

Schulz von Thun (2011) denkt, dass die menschliche Seele so funktioniert, dass die innere Gegenrede meist nicht auf sich warten lässt. Auch Vahrenkamp und Behr (2011, S. 234) bestätigen diese Aussage: „*We typically find a client who hears a harsh and strict voice (Go on!), as well as a concerned and persuading moaning (You really should...') in the background.*“ Schulz von Thun (2011) meint damit, dass sich auf eine Stimme meist eine weitere Stimme meldet, die der vorhergegangenen heftig widerspricht. Vielleicht streiten sie eine Weile, bevor sie sich dann allenfalls gemeinsam gegen ein drittes Teammitglied verbünden.

Sind die inneren Figuren einmal am Kommunizieren, sind laut Schulz von Thun (2011) die wichtigsten Merkmale eines inneren Gruppengeschehens zu beobachten. Dieses Merkmal ist: innere Pluralität mit innerer Uneinigkeit, einem inneren Dialog und impulsiver innerer Gruppendynamik. Dies geschieht bereits nach einem kurzen Kontakt.

Die Intervention des Inneren Teams wurde von den Autorinnen ausgewählt, weil sie eine effiziente Methode, die aktive Selbstreflexion zulässt, darstellt. Innere Teilaspekte werden bewusst gemacht. Es besteht zudem die Möglichkeit diesen Teilaspekten der Persönlichkeit ein Feedback zu geben.

2.7.4 Fragebogen „Selbstbeobachtung Konflikte“

Vor der ersten Beratung füllten die Beratungsteilnehmenden einen Selbstbeobachtungsfragebogen (siehe Anhang A) aus. Dieser Fragebogen wurde abgegeben, damit die Klientin oder der Klient bereits vor Beginn der Beratung aktive Reflexion über das Anliegen be-

treibt. Auch konnte dadurch von Seiten der Beraterinnen her ein erstes Feedback vorbereitet werden.

Der Fragebogen wurde von den Verfasserinnen dieser Arbeit entworfen und baut auf dem Begriff der Selbstbeobachtung auf.

Im psychologischen Wörterbuch Dorsch (Caspar, 2004; zit. nach Häcker & Stapf, 2004, S. 846-847) wird Selbstbeobachtung als „die bewusst auf seelische Vorgänge und Zustände gerichtete Aufmerksamkeit“ beschrieben. Es werden auch kritische Punkte der Selbstbeobachtung erwähnt. Genannt wird unter anderem die Gefahr der Selbsttäuschung. Speziell gross ist diese dann, so Caspar (2004; zit. nach Häcker & Stapf, 2004), wenn gleichzeitig eine Selbstbeurteilung abgeleitet wird. Ausserdem auch dann wenn eine soziale Bewertung mit einfliesst. Aus eben genanntem Grunde wird im Fragebogen immer nach einem konkreten Beispiel gefragt. In der ersten Beratung werden zudem vertiefte Fragen dazu gestellt, damit die Selbsttäuschung, falls vorhanden, aufgedeckt wird.

Eine weitere Gefahr sieht Caspar (2004; zit. nach Häcker & Stapf, 2004) auch in der Gegebenheit, dass alles was beobachtet wird, die zu beobachtende Erscheinung ändert. Es stellt sich zudem die Frage, ob die Sprache, das sehr differenzierte und veränderliche, flüchtige psychische Geschehen genügend deutlich machen kann (Caspar, 2004; zit. nach Häcker und Stapf, 2004). Im verwendeten Fragebogen wurden deshalb noch Skalenfragen eingebaut und ausserdem wird Selbstbeobachtung im Beratungskonzept auch durch Übungen mit dem Inneren Team und Bildern herbeigeführt.

Ein Vorteil der Selbstbeobachtung sieht Caspar (2004; zit. nach Häcker und Stapf, 2004) darin, dass sie der einzige Weg zur erlebten Wahrnehmung ist. Auch zum individuellen Denken, Fühlen sowie den Bedürfnissen bleibt die Selbstbeobachtung der einzige Zugang von aussen.

2.7.5 Logbuch und individuelle begleitende Fragen

Um den Beratungsprozess auch während der Sitzungen aufrechtzuerhalten, haben die Autorinnen ein Logbuch (siehe Anhang B) mit drei Einträgen entwickelt. Diese wurden von den Teilnehmenden zwischen den Beratungssitzungen und zum letzten Mal nach der dritten Beratung ausgefüllt. Durch die Beantwortungen der Fragen wurden die Selbstbeobachtung und die Selbstreflexion immer wieder induziert. Auch wurden die Probandinnen und Probanden auf diese Weise während der beratungsfreien Zeit nicht alleine gelassen. Die theoretische

Idee des Logbuches stützt sich auf Boerner (1969; zit. nach Gruber, 2008), der davon ausgeht, dass Schreiben Sorgen abzuladen hilft. Auch Gruber (2008) weist darauf hin, dass das Schreiben (er bezieht sich hier auf Tagebuch schreiben) das fehlende Gegenüber ersetzen kann.

Zudem wurden einzelnen Probandinnen und Probanden jeweils kurz nach den Beratungen individuelle Fragen per E-Mail zugesandt. Diese Fragen dienten der aktiven Wahrnehmung in aktuellen Konfliktsituationen. Aufkommende Gefühle und Handlungen sollten beobachtet und reflektiert werden. Zur Veranschaulichung ein Beispiel einer Fragestellung von Frau D. nach der 2. Beratung: „Bitte beobachte, wann kommt der „Coach“ (Figur des Inneren Teams) auf die Bühne? Wie kannst du ihn bewusst herbeiholen?“. Diese individuell gestellten Fragen per E-Mail sind in den Nachbearbeitungen direkt nach den Beratungen entstanden.

2.7.6 Genogramm

Das Genogramm kommt ursprünglich aus der psychotherapeutischen Arbeit. Die Arbeit am Genogramm verhilft dazu, Beziehungen und Eigenheiten in der Herkunftsfamilie von Patienten auszulegen und zu analysieren (Häcker und Stapf, 2004). Es handelt sich beim Genogramm um eine systemische Intervention. Von Schlippe und Schweitzer (2007) erklären die Arbeit mit dem Genogramm angelehnt an verschiedene Autoren (siehe McGoldrick & Gerson 1990; Heidl 1987, 1988). Kurz zusammengefasst schreiben sie, dass das Genogramm der schematischen Aufführung von vielschichtigen Auskünften über Familiensysteme dient. Häufig wird dafür eine Zeichensprache angewandt. Je nach Wichtigkeit umschließt ein Genogramm ein bis drei Generationen. Immer wird bei der Herkunftsfamilie des Patienten begonnen.

Die Arbeit mit dem Genogramm ist ein direktes Mittel, um über sich selbst zu reflektieren. Bei der Betrachtung verschiedener Beziehungen wird aktive Selbstreflexion betrieben. Feedback seitens der Beraterinnen kann in der Genogrammarbeit unter anderem wiederholende Muster in Beziehungen und Widersprüchlichkeiten von Aussagen der Probandinnen und Probanden betreffen.

2.7.7 Priorisierung der eigenen Führungsaufgaben

Da Führungspersonen häufig Führungskonflikte in die Beratung bringen, wird in solchen Fällen von den Autorinnen die Priorisierung der eigenen Führungsaufgaben als sinnvoll

erachtet. Durch Reflexion über Führungsaufgaben werden priorisierte Aufgaben sichtbar gemacht und man hält sich weniger mit Nebensächlichkeiten auf.

Bommeli (2011) formulierte 24 Führungsaufgaben, die sie in menschenorientierte Führungsaufgaben (siehe Anhang D) und sach- / fachorientierte Führungsaufgaben (siehe Anhang E) einteilte. Laut Bommeli (2011, S. 26) sind

Führungsaufgaben diesbezüglich nie trennscharf, d.h. in einer menschenorientierten Führungsaufgabe findet sich immer auch ein Anteil einer sach-/fachorientierten Aufgabe - und umgekehrt. Die Zuordnung einer Aufgabe erfolgte schwerpunktbezogen: Eine Aufgabe wie zum Beispiel „Mitarbeitende persönlich entwickeln“, die zu zwei Drittel menschenorientiert ist, wurde demnach der Kategorie „menschenorientierte Führungsaufgaben“ zugeordnet.

Sechs Führungsaufgaben wurden nicht miteinbezogen, da sie explizit auf eine spezifische Berufsgruppe ausgelegt waren.

2.7.8 Thesen-Feedback

In der letzten Beratung wurde den Probandinnen und Probanden ein direktes Feedback in Form von individuell verfassten Sätzen mitgegeben. Ein letztes Feedback seitens der Beraterinnen wird als sinnvoll erachtet. Diese Überlegung gründet auf den Ausführungen über Feedback im Dorsch (Häcker & Stapf, 2004). Sie lauten, dass wenn es in einer Situation verschiedene Wege gibt, Feedback helfen kann, Entscheide zu fällen.

Bei allen betrachteten Konflikten haben Entscheidungen einen zentralen Stellenwert eingenommen. Gerrig und Zimbardo (2008, S. 311) verstehen unter Entscheiden den „Prozess des Wählens zwischen Alternativen, der Auswahl und Zurückweisung vorhandener Möglichkeiten.“ Ihrer Meinung nach sind die Prozesse des Urteilens und Entscheidens miteinander verwoben. Ausgehend von diesen Überlegungen liessen die Autorinnen die Probandinnen und Probanden am Ende der Beratungen selbst entscheiden, welche zwei von drei Thesen sie mitnehmen möchten.

Zur Veranschaulichung folgen die Feedbacksätze die Frau E. (siehe Kapitel 4.1.5) mitgegeben wurden:

1. Es gibt Situationen, in denen ich Verantwortung für andere übernehmen muss, und es gibt Situationen, in denen ich nur für mich verantwortlich bin. Diese gilt es auseinanderzuhalten.
2. Meine Wut ist Kraft, ist Leben, sie macht Spass.

3. Mein Körper ist der erste, der meine aufsteigenden Gefühle wahrnimmt, wenn ich diesen Moment erwische, dann kann ich innehalten – und wählen, wie ich sie ausdrücken möchte.

Feedback auf diese Weise angeboten, ist nicht nur Feedback darüber, wie die Klientin oder der Klient von den Beraterinnen erlebt wurde, sondern ruft noch einmal Selbstreflexion hervor. Um zwei Sätze auszuwählen, muss darüber reflektiert werden, welche These am Wenigsten auf einen zutrifft. Die Autorinnen gehen zudem davon aus, dass geschriebenes Feedback mehr Wirkung erzeugt als Mündliches. Die Karten können auch zu einem späteren Zeitpunkt hervorgeholt und betrachtet werden.

2.7.9 Fragebogen zur Handlungsfähigkeit

Die Fragebogen zur Handlungsfähigkeit, welche *vor* und *nach* den Beratungen eingesetzt wurden, sind theoretisch im Rubikon Modell nach Heckhausen und Gollwitzer (1987) verankert. Anhand der vier Phasen: Abwägen, Planen, Handeln und Bewerten wurden Fragen zur Handlungsfähigkeit entwickelt (siehe Anhang F und Anhang G). Wobei im Fragebogen *vor* den Beratungen die Fragen des Bewertens noch nicht abgefragt werden konnten, sie wurden erst *nach* den Beratungen gestellt. Die Fragebogen wurden online ausgefüllt.

Es werden nun kurz die vier Phasen nach Heckhausen und Heckhausen (2006) vorgestellt.

1. Phase: Die prädezisionale Handlungsphase:

Der Mensch hat viele verschiedene Wünsche, die meisten sind allerdings flüchtig. Die beständigeren Wünsche werden in dieser Phase vorläufig ernstgenommen. Es werden Realisationsmöglichkeiten geprüft. Im stattfindenden Beurteilungsprozess werden die Wünsche immer mehr ganzheitlich betrachtet. Auch die negativen Aspekte einer Realisation werden wahrgenommen. Verschiedene Aspekte werden in dieser ersten Phase beobachtet: Erstens die Situations-Ergebnis-Erwartung, in der abgeschätzt wird, ob der gewünschte Zustand ohne eigenes Zutun eintreffen kann. Zweitens die Handlungs-Ergebnis-Erwartung. Hier wird die Möglichkeit des eigenen Eingreifens überprüft. Drittens die Ergebnis-Folge-Erwartung, mit welcher die unterschiedlichen Folgen überdacht werden. Und als vierter Punkt (Folgeanreiz) wird die Bedeutsamkeit der Handlung abgewogen.

Zwischen der 1. und der 2. Phase muss der Rubikon überschritten werden. Dies ist dann der Fall, wenn die Folgen einer Nichtrealisation nicht annehmbar oder weniger attraktiv

sind und der Entschluss gefasst wird, den Wunsch in die Tat umzusetzen. Der Wunsch wird dann zur Intention und der Rubikon ist damit überschritten.

2. Phase: Präaktionale Phase:

Die handelnde Person ist hier realisierungsorientiert. Informationen zur Realisierung des Wunsches werden eingeholt. Nachteilige Informationen werden eher ignoriert.

3. Phase: Aktionale Phase:

Wenn die Handlungsinitiierung begonnen hat, wird das Handeln auf das Ziel ausgerichtet. Es geht darum sich nicht ablenken zu lassen. Bei Schwierigkeiten gilt es, die Handlung flexibel auf die Umstände anzupassen.

4. Phase: Postaktionale Handlungsphase:

In der postaktionalen Phase wird die Motivation und die Handlung (prädeziionale, präaktionale und aktionale Phase) im Rückblick und bezüglich der Zukunft bewertet. Es wird beurteilt, ob die Handlung ein Erfolg war oder nicht und eruiert, ob etwas verbessert werden muss oder das eigentliche Ziel verändert werden sollte (Soll-Ist-Vergleich).

2.8 **Beratungssetting**

Das Beratungsangebot für die vorliegende Studie bestand aus drei Sitzungen pro Teilnehmer oder Teilnehmerin. Die Autorinnen bevorzugten eine kurze Beratungsdauer. Sie gehen davon aus, dass dies wirkungsvoller ist. Mit einem absehbaren Ende der Beratungsbeziehung will der Klient oder die Klientin möglichst viel profitieren. Die Klientinnen und Klienten können sich oft nicht länger Zeit nehmen als einige Beratungsbesuche und häufig fehlen auch die finanziellen Mittel für Beratungen über einen längeren Zeitraum.

Vor dem ersten Treffen füllten die Probandinnen und Probanden einen Selbstbeobachtungsfragebogen aus (siehe Anhang A). Dieser diente der Vorbereitung für die erste Beratung. Die Beraterinnen konnten damit einen ersten Eindruck über den vorhandenen Konflikt gewinnen. Ausserdem konnten sie auf diese Weise bereits im Voraus erste Hypothesen über Ressourcen und Schwachpunkte generieren und dementsprechende Fragen vorbereiten. Ebenfalls wurde von den Teilnehmenden der Fragebogen zur Handlungsfähigkeit (siehe Anhang F) online vor der Beratung ausgefüllt. Dieser Fragebogen wurde eingesetzt, um die

Veränderungen der Handlungsfähigkeit im Beratungsprozess zu beobachten. Er wurde ein zweites Mal, am Ende der Beratungen, abgefragt (siehe Kap. 2.7.9).

1. Beratung

Jede Erstberatung begann damit, dass der Proband oder die Probandin genau darüber informiert wurde, wie die Beratung ablaufen wird (siehe Anhang H). Ausserdem wurde das Reflektierende Team (siehe Kap. 2.7.1) genau erläutert, damit der Teilnehmer oder die Teilnehmerin vorbereitet war, wenn die Beraterinnen in ein Zweiergespräch wechselten. Die Beratungen dauerten jeweils eine Stunde. Zu Beginn erzählten die Teilnehmenden den Konflikt. Die Beraterinnen hörten nur zu. Dafür waren jeweils drei Minuten vorgesehen. Anschliessend wurde eine Auftragsklärung vorgenommen. Es wurden die Erwartungen an die Beraterinnen besprochen, um dann eine klare Zielformulierung festlegen zu können. Das Ziel wurde immer gemeinsam erarbeitet und musste für alle Beteiligten stimmen. Nun wurde der Proband oder die Probandin dazu aufgefordert eine Bildkarte zur Frage: „Wie empfinden Sie den aktuellen Konflikt?“ auszusuchen. Diese Intervention (siehe Kap. 2.7.2) sollte der Teilnehmerin oder dem Teilnehmer helfen, nach dem Erzählen des Konflikts, einfacher auf die Gefühlsebene wechseln zu können. Gegen Ende der Stunde wurden Unklarheiten zu den ausgefüllten Fragebogen geklärt. Als Abschluss wurde dazu aufgefordert das Logbuch (siehe Kap. 2.7.5, Anhang B) auszufüllen und dieses vor der nächsten Beratung per E-Mail an uns zu retournieren.

Zwischen der ersten und der zweiten Beratung haben die Autorinnen im EKM (siehe Kap. 2.5) die Situation und deren Folgen beschrieben sowie die einzelnen Erwartungstypen bewertet. Zudem wurde, wenn vorhanden, der Zielkonflikt festgehalten. Anhand von diesen und dem inzwischen ausgefüllten Logbuch wurde die 2. Beratung vorbereitet.

2. Beratung

Am Anfang der zweiten Beratung wurde dem Teilnehmer oder der Teilnehmerin der Ablauf der Stunde (siehe Anhang I) aufgezeigt. Danach bekam die Probandin oder der Proband Zeit sein Befinden bezüglich des aktuellen Konflikts auszudrücken. Es erfolgte eine Klärung allfälliger Fragen und eine Vertiefung des Geschriebenen im Logbuch. Der grösste Teil der zweiten Beratung nahm darauf die Arbeit am Inneren Team (siehe Kap. 2.7.3) ein. Den Abschluss gestalteten die Beraterinnen mit dem Fokus auf vorhandene Ressourcen. Mit der Aufforderung, den zweiten Eintrag im Logbuch (siehe Anhang B) vorzunehmen, wurde die Beratung beendet. Bei einigen Probandinnen und Probanden wurden Fragen per E-Mail zu-

gesandt, die direkt in der Nachbearbeitung entstanden sind. Allen Teilnehmenden wurde zudem nach der Beratung per E-Mail ein Foto ihres aufgestellten Inneren Teams zugeschickt. Beispielfotos dazu befinden sich im Anhang J und Anhang Q.

Die dritte Beratung wurde anhand des ausgefüllten Logbuches und der vorangegangenen Beratungsgesprächen vorbereitet. Ein besonderes Augenmerk wurde auf die Gestaltung der Abschlussituation gelegt. Diese wurde mit den Thesen-Feedbacks gestützt.

3. Beratung

Einführend wurden die Teilnehmenden auch in der letzten Beratungsstunde über den genauen Ablauf (siehe Anhang K) informiert. Dann wurde jeweils vom Probanden oder der Probandin das aktuelle Empfinden dargelegt, bevor Fragen zum zweiten Eintrag im Logbuch gestellt wurden. Den Hauptteil der letzten Beratung machte die Vertiefung des Inneren Teams, die Arbeit an den Führungsaufgaben (siehe Kap. 2.7.7) oder in einem Fall die Genogrammarbeit (siehe Kap. 2.7.6), aus. In den letzten 10 Minuten gaben die Beraterinnen ein direktes Feedback in Form von individuell angepassten Sätzen (siehe Kap. 2.7.8). Der Proband oder die Probandin wurde aufgefordert, zwei von drei Sätzen für sich auszuwählen. Dieses letzte Thesen-Feedback von Seiten der Beraterinnen sollte Ressourcen stärkend und gleichzeitig selbstreflexionsfördernd wirken. Zudem wollte den Teilnehmenden etwas auf den weiteren Weg mitgegeben werden. Mit der Aufforderung den letzten Eintrag ins Logbuch (siehe Anhang B) vorzunehmen und den Fragebogen zur Handlungsfähigkeit (siehe Anhang G) online auszufüllen, wurde die dritte Beratung beendet.

2.9 Definition Konflikt

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird das entwickelte Beratungskonzept auf seine Wirksamkeit ausschliesslich bezüglich dem Umgang mit jeweils einem konkreten Konflikt untersucht. Die Eingrenzung auf einen Problembereich musste vorgenommen werden, da ansonsten eine Evaluation im wissenschaftlichen Sinne nicht möglich wäre. Die Autorinnen haben sich für das Konstrukt Konflikt entschieden. Die Gründe für diese Entscheidung sind folgende:

1. Konflikte sind in der Arbeitswelt und im privaten Bereich gleichermaßen vertreten. Die beiden Autorinnen sind an beiden Bereichen interessiert, auch darum, weil sie in zwei verschiedenen Vertiefungsrichtungen studieren (Arbeits- und Organisationspsychologie und Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie).

2. Wenn Konflikte vorhanden sind, sind Menschen handlungsunfähig. Das Selbstwertgefühl und das Selbstbild sind bedroht durch interne und externe Informationen. Selbstreflexion wird initiiert, wenn bisheriges Verhalten nicht aufrechterhalten werden kann, ohne dass selbstwertbedrohliche Ergebnisse zu befürchten wären (Greif, 2008). Konflikte sind für den angewandten Ansatz mit dem EKM und der Selbstreflexion sowie Feedback deswegen besonders interessant.

Glasl (2000) unterscheidet zwischen intrapersonalen und interpersonalen Konflikten. In den durchgeführten Beratungen wurde eingangs immer ein interpersonaler Konflikt betrachtet, es kristallisierten sich aber immer auch intrapersonale Konflikte heraus. Daher werden an dieser Stelle beide Begriffe, der intrapersonale und der interpersonale Konflikt erklärt: Ein intrapersonaler Konflikt entsteht, wenn ein Mensch in sich selbst widersprechende Wünsche, Gefühle, Ziele oder Bedürfnisse erlebt. Dies führt zu Spannungen innerhalb der Person selbst. Ein interpersonaler Konflikt entsteht zwischen zwei oder mehreren Menschen. Ein interpersonaler Konflikt ist eine Interaktion zwischen Personen, in der mindestens eine Person im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen und/oder Wollen eine Unvereinbarkeit mit der anderen Person erlebt.

Mayer (2007) unterteilt die Konflikte in drei Bereiche und ergänzt somit Glasl (2000) passend:

1. Konflikt als Wahrnehmung

Ein Konflikt kann die Überzeugung sein, dass eigene Interessen, Werte, Wünsche oder Bedürfnisse nicht vereinbar mit denen von einer anderen Person sind. Mayer (2007) geht davon aus, dass es sich bereits dann um einen Konflikt handelt, wenn mindestens eine Person davon überzeugt ist. Wenn jemand überzeugt ist, dass sein Interesse nicht mit dem Interesse von jemand anderem vereinbar ist und demnach handelt, dann sind beide in einen Konfliktprozess verwickelt, auch wenn sie diese Wahrnehmung nicht teilen.

2. Konflikt als Gefühl

Eine bestimmte Interaktion oder Situation löst eine emotionale Reaktion von irgendeiner Art Uneinigkeit aus. Hat jemand Gefühle wie Angst, Traurigkeit, Groll oder andere in Bezug auf eine Situation oder eine Person, meint er in einem Konflikt zu sein und deshalb ist er dies auch.

3. Konflikt als Handlung

Menschen handeln, um ihre Gefühle auszudrücken, ihre Bedürfnisse zu befriedigen und ihre Wahrnehmung deutlich zu machen. Manchmal kollidiert dieses Handeln mit der Fähigkeit oder Möglichkeit des anderen, die Bedürfnisse zu befriedigen. Das Ziel des Konfliktverhaltens besteht gemäss Mayer (2007) darin, einen Konflikt zum Ausdruck zu bringen oder eigene Bedürfnisse befriedigen zu wollen.

II Empirischer Teil

3 Untersuchungsmethoden

3.1 Fragestellungen und Ziele

Die erste Fragestellung, ob die Beratungsteilnehmenden in Bezug auf ihren aktuellen Konflikt ihre Situations-Ergebnis-Erwartung, ihre Selbstwirksamkeits-Erwartung, ihre Handlungs-Ergebnis-Erwartung im engeren Sinne, ihre Ergebnis-Folge-Erwartung sowie ihren Anreizwert der Folgen verändern konnten, hat zum Ziel zu überprüfen, inwieweit das Beratungskonzept bezüglich eines aktuellen Konflikts handlungsfähiger macht. Die zweite Fragestellung, welche Interventionen für die Teilnehmenden bezüglich ihrer Problemstellung besonders hilfreich sind, dient den Autorinnen dazu Anpassungen für zukünftige Beratungen vorzunehmen.

3.2 Design

Um die beiden Fragestellungen zu beantworten wurden zwei Methoden angewandt, beide sind qualitativer Art. Nachstehend werden beide Methoden einzeln aufgeführt.

3.2.1 Design 1

Um die Fragestellung 1 zu beantworten wurden verschiedene Erhebungsmethoden angewandt. Der wesentliche Teil, um Veränderungen im EKM festzustellen, wurde den Beratungssitzungen entnommen. Es wurde zudem ein Handlungsfähigkeitsfragebogen (siehe Anhang F und Anhang G) entwickelt, der darauf abzielte, die Veränderungen im EKM zu erheben. Weitere Informationen zu diesen Handlungsveränderungen wurden aus den Selbstbeobachtungsfragebogen (siehe Anhang A) und dem Logbuch (siehe Anhang B) herausgearbeitet. Die Datenauswertung erfolgte in Anlehnung an das EKM von Jens Riedel (siehe Kap. 2.5).

3.2.2 Design 2

Um die Fragestellung 2 zu beantworten wurde ein exploratives, qualitatives Untersuchungsdesign gewählt. Es wurde ein halb-strukturierter Interviewleitfaden entworfen (siehe Anhang L). Die Studienteilnehmenden wurden befragt, welche Interventionen für sie besonders und welche eher weniger hilfreich waren. Da es sich hier um eine explorative Untersuchung handelte, wurden keine Hypothesen gebildet. Die Datenauswertung erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (2002). Sie wird im Abschnitt 3.5 beschrieben.

Durch die Verwendung einer qualitativen Methode wird versucht „ein besseres Verständnis für die Antworten in ihrem jeweiligen Kontext“ (Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer, 2008, S. 12) zu erlangen. Den Mehrwert, der aus einer qualitativen Evaluation hervorgeht, beschreiben Kuckartz et al. (2008) unter anderem in folgenden Punkten:

- Die Perspektive in der qualitativen Evaluation ist fallorientiert. Das Gegenüber in der Untersuchung wird ganzheitlich als Mensch wahrgenommen.
- Eine bessere Bewertung der Interviews kann erfolgen, da die Reaktionen der Interviewpartnerin oder des Interviewpartners miterlebt wird, das heisst, ob die Interviewte oder der Interviewte beispielsweise gelangweilt wirkte, auf die Fragen nur kurze Antworten gab und in welchem Masse authentisch wirkte.
- Durch die direkte Interaktion zwischen Forschenden und Untersuchten kann vertiefter auf die Fragen eingegangen werden. Untersuchte sowie Forschende können beispielsweise Rückfragen stellen und differenzierte Aussagen kommen zustande.

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Für die vorliegende Studie wurden Beratungen mit drei Frauen und drei Männern im Alter zwischen 42 und 51 Jahren durchgeführt. Diese wurden über eine E-Mail (siehe Anhang M) an Freunde und Bekannte gewonnen. In der E-Mail wurde darum gebeten, den Anhang (siehe Anhang N) an Personen zu schicken, die den Autorinnen unbekannt waren. Dies diente dazu, dass alle Probandinnen und Probanden den Beraterinnen bis zum Erstkontakt fremd waren, womit für alle dieselben Startbedingungen gewährleistet waren. Von den 6 Teilnehmenden haben 4 eine höhere Fachschule besucht, jemand hat eine Lehre abgeschlossen und eine Person hat einen Abschluss einer pädagogischen Hochschule. Der Zufall ergab, dass drei Studienteilnehmende einen Konflikt am Arbeitsplatz und drei einen Konflikt im privaten Bereich mit in die Beratungen brachten.

Pro Person wurden drei Beratungssitzungen und ein Interview durchgeführt. Die Beratungssitzungen und die Interviews fanden zwischen November 2012 und Februar 2013 in den Räumlichkeiten der ZHAW Departement Psychologie statt. Zwischen den Beratungssitzungen verstrichen jeweils eine bis vier Wochen.

Allen Probandinnen und Probanden wurde Anonymität zugesichert. Die Teilnehmenden haben zu Beginn der Beratung ihr Einverständnis (siehe Anhang O) gegeben, dass alle Beratungen sowie das Interview auf Tonträger aufgenommen und für Forschungszwecke verwendet werden dürfen.

In der vorliegenden Arbeit werden die Teilnehmenden als Herr oder Frau A., B., C., usw. genannt. Der gewählte Buchstabe wurde nicht nach dem Anfangsbuchstaben ihres Namens oder Vornamens ausgewählt, sondern in der Reihenfolge des jeweiligen ersten Beratungstermins. Um keine Rückschlüsse ziehen zu können, wurden diverse Angaben soweit wie erforderlich verfremdet.

Alle Zitate der Probandinnen und Probanden beziehen sich auf die Audioaufnahmen der Beratungssitzungen und der Interviews.

3.4 Datenaufbereitung

Für die Fragestellung 1 wurden die Logbücher und die Selbstbeobachtungsfragebogen systematisch gesichtet und die relevanten Stellen wurden herausgeschrieben. Die Resultate der Handlungsfähigkeitsfragebogen wurden in SPSS eingegeben und ausgewertet (siehe Kap. 2.7.9, Tabellen 7 bis 11, Anhang S, Anhang T und Anhang U). Zusätzlich wurden alle Beratungen fast vollständig mittels F4 transkribiert, um aussagekräftige Zitate schneller finden zu können.

Die durchgeführten Interviews für die Beantwortung der zweiten Fragestellung wurden wörtlich und vollständig von Schweizerdeutsch in die Standardsprache transkribiert, wobei Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet wurde (Mayring, 2002). Dieses Vorgehen ist zulässig, da in der vorliegenden Untersuchung die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund stand. Der durch die Transkription entstandene Text lieferte die Basis für die Auswertung. Darauf basieren alle Zitate, die in ihrem Wortlaut übernommen wurden, um eine grösstmögliche Authentizität zu gewährleisten. Die Originale der Transkription können bei den Autorinnen eingesehen werden. Die quantitativ erhobenen Daten (siehe Kap. 4.2.1, Ta-

belle 12) im Interview wurden praktischerweise ins SPSS eingegeben und dann in eine Tabelle übertragen.

3.5 Auswertungsmethoden

Die Auswertung für die Fragestellung 1 erfolgte anhand des EKM. Die Auswertungsmethodik lehnt sich stark an jene von Jens Riedel (2003) an, nicht miteinbezogen wurden jedoch die Subjektiven Theorien, die bei Riedel (2003) einen wesentlichen Teil ausmachen. Die Idee des Zielkonflikts wurde mitübernommen.

Jeweils direkt nach der ersten Beratung wurde das EKM für den Probanden oder die Probandin aufgezeichnet. Die Erwartungstypen (SEE, SWE, HEE-e, EFE, SEE und AF) wurden als niedrig, mittel oder hoch eingeschätzt. Nach der letzten Beratung wurde dies wiederholt, um so allfällige Veränderungen feststellen zu können.

Bei der Fragestellung 2 wurden die Einzelinterviews nach der Transkription mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) ausgewertet. Das Ziel, eine bestimmte Struktur aus den Erhebungsdaten herauszufiltern, legte als Auswertungsmethode die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nahe. Mayring sieht das Herzstück dieser Technik darin, das „Kategoriensystem so genau zu definieren, dass eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien immer möglich ist“ (2002, S. 118). Die Kategorien wurden durch deduktives und induktives Vorgehen entwickelt. In der deduktiven Vorgehensweise wurden drei Schwerpunkte – *Fokus Reflexion*, *Fokus Interventionen*, *Fokus Beraterinnenteam* – festgelegt.

Während des ersten Durchgangs wurde das Datenmaterial mittels der Software Atlas.ti gesichtet und aus relevanten Sinneinheiten induktiv neue Kategorien gebildet sowie Ankerbeispiele festgelegt. Anschliessend folgte die Codierung der entsprechenden Textstellen, die Präzisierung und Anpassung des Kategoriensystems. Das Kategoriensystem findet sich als Übersicht im Anhang P.

4 Darstellung der Ergebnisse

Im Kapitel 4.1 werden die gewonnenen Ergebnisse der ersten Fragestellung präsentiert. Kapitel 4.2 zeigt die Resultate für die Fragestellung 2 auf, die aus den Interviews generiert werden konnten. Die Inhaltsanalyse wird sortiert nach den jeweiligen Kategorien aufgeführt.

4.1 Ergebnisdarstellungen zur Fragestellung 1

Von den sechs Beratungsteilnehmerinnen und Beratungsteilnehmern werden die aktuellen Konfliktsituationen und deren Veränderungen im Beratungsprozess als Forschungsgegenstand dieser Arbeit dargestellt.

In allen sechs Fallstudien wird zuerst der Konflikt der Probandinnen und der Probanden beschrieben, bevor das zu Beginn festgelegte Beratungsziel aufgeführt wird. Dem folgt eine Darstellung des EKM nach der ersten und nach der dritten Beratung. Die Veränderungen der einzelnen Erwartungen (SEE, AF, SWE, HEE-e und EFE) werden im Rahmen des EKM interpretiert.

In den pro Fall aufgeführten Tabellen sind einzelne Antworten aus dem Handlungsfähigkeitsfragebogen (siehe Anhang F und Anhang G) vor und nach den Beratungen abgebildet. Die gestellten Fragen wurden von den Studienteilnehmenden auf einer 6-stufigen Likertskala von 1 bis 6 beantwortet. „1=trifft gar nicht zu“, „2=trifft nicht zu“, „3=trifft eher nicht zu“, „4=trifft etwas zu“, „5=trifft zu“ und „6=trifft sehr zu“. Teilweise wurden auch Fragen mit einer 10er-Skala (von 1 bis 10) verwendet, dies ist jeweils in der Frage selbst ersichtlich.

4.1.1 Herr A.: „Ich muss ein guter Vater sein.“

Herr A. ist 42 Jahre alt. Er kommt in die Beratung, weil ihn immer wiederkehrende Konflikte mit seiner Ehefrau stark belasten. Diese Konflikte bestehen seit vielen Jahren. Herr A. weiss, dass es so nicht weitergehen kann und zieht in Erwägung aus der gemeinsamen Wohnung auszuziehen. Er hat zusammen mit seiner Frau einen 9-jährigen Sohn. Herr A. berichtet, dass die Streitereien zwischen ihm und seiner Frau auch am Sohn nicht spurlos vorbeigehen.

Herr A. möchte das Beste für seinen Sohn. Er zweifelt daran, ob ein Auszug seinerseits nicht noch mehr Belastungen für den Jungen mit sich bringen würden.

Das in der ersten Beratung gemeinsam erarbeitete Ziel besteht darin eine Antwort auf die folgende Frage zu finden:

Auszug aus der gemeinsamen Wohnung – ja oder nein?

Das EKM stellt sich zu Beginn wie folgt dar:

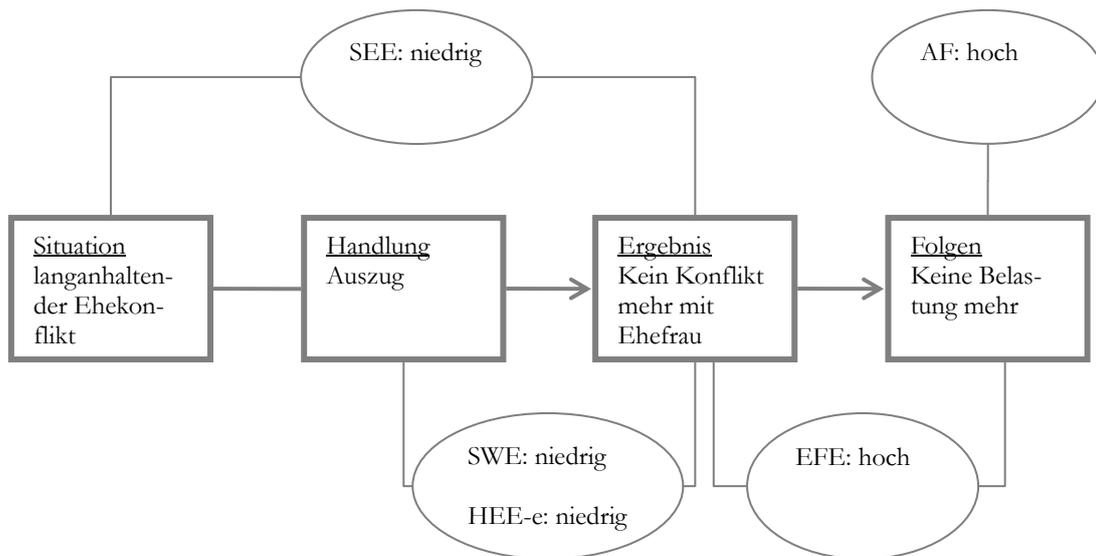


Abbildung 3: „Keine Belastung mehr durch Entscheidung“

Der Auszug aus der gemeinsamen Wohnung (Handlung) hätte zum Ergebnis, dass sich die immer wiederkehrenden Alltagskonflikte mit der Ehefrau auflösen. Dies hätte für Herrn A. die Folge, keine derartigen Belastungen mehr zu erleben. Die SEE ist niedrig: Herr A. äussert in der Beratung, dass er weiss, dass er das Ergebnis aktiv beeinflussen kann. Er macht zudem ein Beispiel, welches darauf schliessen lässt, dass wenn er die Handlung vollzieht, er davon überzeugt ist, dass sich das Ergebnis auch einstellen wird.

(1. Beratung: 00:49:00) Ich will an früher anknüpfen und ich muss mir mehr Inseln schaffen. Weil dann geht es mir gut. Wenn ich z.B. drei Tage nicht mit ihr (der Ehefrau) zusammen bin, sondern mit anderen Personen, dann denke ich, jetzt haben wir drei Tage nicht gestritten, das ist ja wie eine andere Welt.

Seine EFE ist hoch: Er ist sich gewiss darüber, dass wenn er keinen Konflikt mehr mit der Ehefrau hat, die Folge „Keine Belastungen mehr“ mit Sicherheit eintreffen wird. Dies wird in der ersten Beratung deutlich:

(1. Beratung 00:02:00) Und darum ist für mich einfach die Option da, ich trenne mich von dieser Partnerin, dann würde es mir psychisch sicher besser gehen [...].

(1. Beratung 01:41:00) Ich sage, wow, das ist das Symbol für mich, wie das Leben sein könnte, ohne diese Frau, ein bisschen Distanz mit Inseln.

Auch der AF ist hoch: Herr A. wünscht sich sehr keine Belastungen mehr ertragen zu müssen. Die SWE für die Handlung „Auszug“ ist hingegen niedrig. Herr A. glaubt, dass selbst wenn er auszieht, seine Frau weiterhin aktiv den Konflikt suchen und aufrechterhalten könnte. Seine Ängste hierüber äussert er folgendermassen:

(1. Beratung, 00:05:01) Dann kommen die ganzen Drohungen, sie entziehe mir dann das Kind. Aber da weiss man nicht, ob sie das macht, aber sie als Frau hat natürlich sehr viele Möglichkeiten mich da fertig zu machen.

Auch die HEE-e ist niedrig: Herr A. bezweifelt, ob der Auszug wirklich zum Ergebnis führt. Dies ist in der zweiten Beratung besonders hörbar:

(2. Beratung, 00:14:05) Die Wohnung ist frei. Ich habe eine Woche, um mich zu entscheiden. Jetzt hier am Tisch würde ich sagen, ich werde es zu 70 Prozent tun, oder vielleicht sogar mehr. Aber eben. Es ist dieser schwere Entscheid. Und ich tu mich schwer. Ich bin nicht der, der sich leicht entscheidet. Ich bin immer viel am hin und her überlegen. Aber, wenn ich dann den Entscheid habe, dann ist es so. ‚Rückgängig machen‘, das gibt es nicht.

Bereits in der ersten Beratung wurde ein Zielkonflikt schnell ersichtlich. Entgegen seinem Wunsch, keine Ehekonflikte mehr erleben zu müssen indem er auszieht, hat er immer wieder betont, dass er nur ein guter Vater ist, wenn er in der gemeinsamen Wohnung bleibt. In der gemeinsamen Wohnung zu bleiben hiesse demnach für ihn, ein guter Vater zu sein. Ausziehen würde aber bedeuten, dass er ein schlechter Vater wäre. Das starke, meistens unbewusste Bedürfnis ein guter Vater zu sein, behindert seine Entscheidung des Auszuges oder Bleibens. Der Zielkonflikt stellt sich im EKM folgendermassen dar:

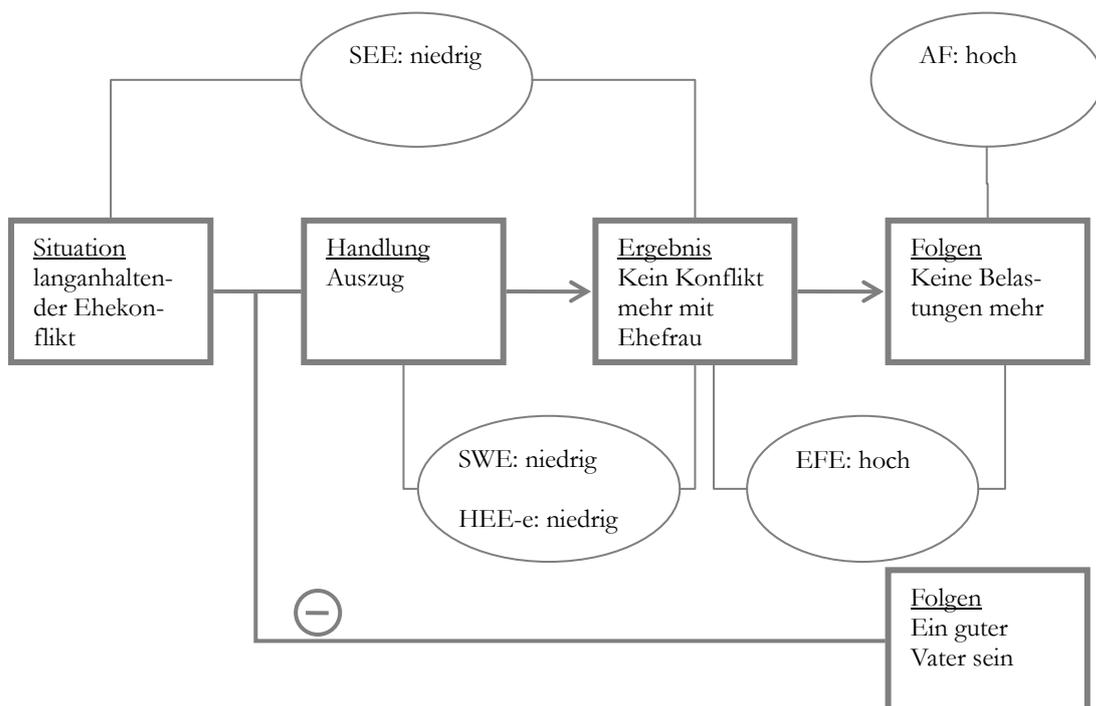


Abbildung 4: Zielkonflikt: „Ein guter Vater sein“

Beispiele für den Zielkonflikt finden sich in den Beratungsaufnahmen an mehreren Stellen. An dieser Stelle folgen zwei Ausschnitte aus der ersten Beratung:

(1. Beratung, 00:05:01) Für mich ist klar, die Interessen des Kindes stehen im Zentrum. Und deshalb: Wenn ich jetzt in einer klassischen Beziehung ohne Kind wäre, dann würde ich einfach gehen [...]. Aber so, jetzt, dann wäre er (der Sohn) der, der darunter leiden würde. Und, ich möchte.... Und der Konflikt ist soweit aushaltbar, dass ich sage ok, ich lasse den Zustand einfach noch.

(1. Beratung, 00:15:06) Meine Vorstellung von ihr (der Ehefrau) wegzugehen, das fällt mir sehr leicht, das ist kein Problem. Aber ich habe ja eine Verantwortung für das Kind. Das Kind, das natürlich nachher nur noch ihre Verhaltensweisen vorgelebt bekommt.... dann ist gar niemand mehr da.

Es liegen zwei widerstrebende Ziele vor, die sich gegenseitig blockieren: einerseits möchte Herr A. keine Belastungen mehr verspüren, andererseits glaubt er unbewusst, dass er nur ein guter Vater sein kann, wenn er nicht auszieht. Damit Herr A. die Folge „keine Belastungen mehr zu haben“ erreichen kann, muss sein zunächst noch unbewusster Zielkonflikt integriert werden. Aus diesem Grunde wurde in den Beratungen die Bewusstmachung des Zielkonflikts angestrebt.

Diese Bewusstwerdung wurde in den drei Beratungen durch aktive Selbstreflexion angegangen. Um den Probanden zur Selbstreflexion zu führen, wurde mit den in Kapitel 2.7 erläuterten Interventionen gearbeitet.

Es folgen nun Beispiele aus den Beratungen, die einerseits den unbewussten Zielkonflikt thematisieren, andererseits aufzeigen wie sich die SEE, AF, SWE, HEE-e und EFE von Herrn A. durch Selbstreflexion innerhalb des Beratungsprozesses verändert haben.

(1. Beratung, 00:56:58) Auch nach dem Auszug eine Beziehung mit dem Sohn aufbauen, indem ich mit ihm (Sohn) an Orte gehe, bei denen sie (Ehefrau) nicht dabei ist. Also Familienfreundschaften mit anderen weiterlaufen lassen [...]. So Sachen stelle ich mir vor, können auch hilfreich sein. Eine gewisse Normalität soll ja für das Kind weiterlaufen. Und ich traue ihm das jetzt auch zu mit 9. Also eigentlich je älter er wird desto besser. [...] vielleicht – ich tu es jetzt schönreden – ist es sogar eine Chance, dass er weiss, bei mir ist es so, und dort (bei der Mutter) ist es so.

Herr A. spricht bereits gegen Ende der ersten Beratung das erste Mal davon, dass der Auszug für den Sohn auch eine Chance sein könnte. Obwohl er mit den Worten „ich tu es jetzt schönreden“ klare Zweifel äussert, gibt es in seiner Denkweise doch die Möglichkeit, dass es für den Jungen auch eine Chance sein könnte. Implizit gibt er hier zu verstehen, dass er vielleicht doch, auch wenn er auszieht, ein „guter Vater“ sein könnte. Sein Zielkonflikt verliert an Gewicht, da sich seine subjektive Vorstellung „was ein guter Vater zu tun hat“ verändert. In der zweiten Beratung gibt Herr A. uns Hinweise darauf, wie sich seine SWE und seine HEE-e verändert.

(2. Beratung, 00:17:19) Herr A.: Ich habe das schon weitergedacht. Die Frau (von der Verwaltung) ruft an: Die Wohnung ist frei. Dann kann man das Ganze - das habe ich schon durchgedacht - ganz sachlich sehen. Schau (Name Frau), wir haben jetzt (Anzahl) Jahre so viele Konflikte. Ich gehe jetzt einen neuen Weg. Ich nehme jetzt diese Wohnung, da drüben, für den

Sohn (Name Sohn) läuft es im Prinzip plus/minus gleich weiter wie bisher. Er kann da hin und her commuten. Und dann schauen wir mal, wie es weiter geht. Vielleicht gibt es eine Entspannung. Ich gehe jetzt. Das hab ich jetzt entschieden.

Beraterin BB: Wenn du das so sagst, wie tönt das für dich? Wenn du das von aussen wieder hörst?

Herr A.: Es tönt schon gut. Es tönt gut. Weil dann habe ich mich..., dann hab ich wieder eine Glaubwürdigkeit zurückerlangt, die ich jetzt nicht habe, weil ich handlungsunfähig bin.

Auch in der letzten Beratung kommt der Zielkonflikt erneut zum Vorschein. Herr A. äussert sich folgendermassen:

(3. Beratung, 00:18:28) Es ist ein Risiko. Also eben, natürlich die Beziehung zum Sohn. Das ist das was in die Brüche gehen kann. Wobei..., ja. Die Beziehung kann darunter leiden. Das ist die grösste Angst. Es ist nicht sie (die Ehefrau) und ich, sondern die Beziehung zum Sohn.

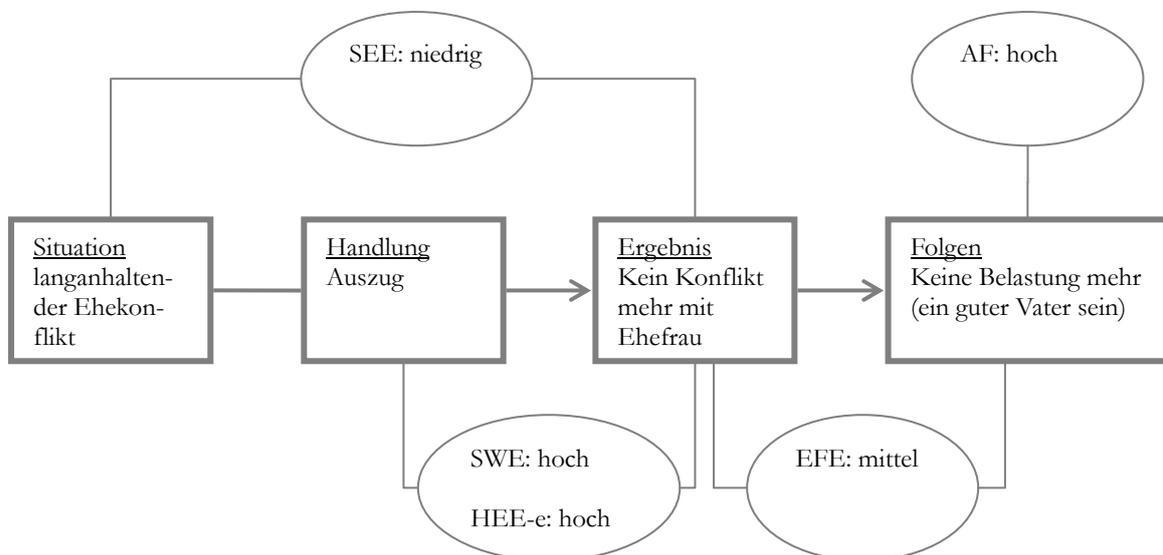


Abbildung 5: „Keine Belastung mehr durch Entscheidung“

Die SEE ist nach drei Beratungen neu niedrig. Herr A. erklärt in der letzten Beratung wie er die Situation nun erlebt:

(3. Beratung, 00:17:10) Es gibt mir eine Handlungs... Es gibt mir ein gutes Gefühl, wenn ich weiss, doch, dann ist es jetzt halt eine 4-Zimmer-Wohnung, bei der die Chancen grösser sind eine zu bekommen. Es geht mir besser, glaub... als auch schon. Von wegen den Schritt dann durchziehen, oder.

Die EFE wird am Ende der Beratungen von den Beraterinnen als mittel eingeschätzt. Das heisst, dass die EFE von hoch, hinunter zu mittel, gesunken ist. Sein Zielkonflikt „ein guter Vater sein“ wurde im Modell in Klammern gesetzt, da die Autorinnen der Ansicht sind, dass Herr A. mitten im Prozess steckt, den noch vorwiegend unbewussten Zielkonflikt bewusst werden zu lassen. Zudem sind die Beraterinnen der Meinung, dass Herr A. vorübergehend

verunsichert ist, da er den hauptsächlich unbewussten Zielkonflikt manchmal bereits schon wahrnimmt, dann wieder verdrängt. Die Annahme ist, dass diese Unsicherheiten verschwinden werden, wenn jener Zielkonflikt vollumfänglich bewusst geworden ist. Die EFE würde somit wieder auf das gleiche Niveau, wie zu Beginn der Beratung, ansteigen können. Der AF ist hoch geblieben. Seine Belastungen blieben bis zum Ende der Beratungen bestehen, daher ist auch sein Anreiz immer noch hoch.

Die SWE hat sich erhöht. Herr A. wird in der letzten Beratung ganz konkret:

(3. Beratung, 00:14:55) Jetzt melde ich mich für die 4-Zimmer-Wohnung an. Und das gibt wie so ein gutes Gefühl.

Wie die SWE ist auch die HEE-e gestiegen. Sie ist von niedrig auf hoch angestiegen. Dies ist auf die Handlung – aktive Wohnungsanmeldung – zurückzuführen.

In der nachfolgenden Tabelle sind einzelne Antworten aus dem Handlungsfähigkeitsfragebogen (siehe Anhang F und Anhang G) vor und nach den Beratungen abgebildet.

Tabelle 1: Auswertungen relevanter Fragen Herr A. – *vor* und *nach* den Beratungen

Variable	vor den Beratungen	nach den Beratungen
Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie verschiedene Lösungen vor Augen?	2	6
Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie sich überlegt nichts zu tun?	2	1
Haben Sie sich Vorsätze genommen, um den Konflikt anzugehen?	2	6
Haben Sie sich schon überlegt, wann sie dies tun wollen?	2	6
Haben Sie sich schon überlegt, wo sie dies tun wollen?	2	6
Haben Sie sich schon überlegt, auf welche Weise sie dies tun wollen?	2	6
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich kompetent. (der Zusatz „ <i>heute, nach den Beratungen</i> “ wurde im 2. Fragebogen ergänzt)	3	6
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich handlungsfähig.	4	6
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, ist Ihnen klar, was Sie wollen.	5	4
Erachten Sie es als notwendig, bei Nichterreichen des Ziels dieses weiterhin und möglicherweise mit anderen Mitteln zu verfolgen? (diese Frage wurde nur im 2. Fragebogen erhoben)		6

Die ersichtlichen Veränderungen bei Herrn A. bestätigen die erhöhte SWE und HEE-e. Es gilt aber die immer wiederkehrenden Zweifel von ihm zu beachten. Er weiss nicht sicher, was er möchte. Dies liegt vermutlich daran, dass er trotz seiner Handlungswilligkeit sich noch

nicht vollständig entscheiden kann. Herr A. hat einige Male davon erzählt, dass er nicht jemand sei, der sich leicht entscheidet. Wenn er sich aber entscheide, gäbe es kein Zurück mehr. Gerade in Beziehungsthemen kann diese Absolutheit ihn in seiner Handlungsfähigkeit einschränken.

4.1.2 Frau B.: „Aktiv und selbstbestimmend werden.“

Frau B. ist 51 Jahre alt und seit 17 Jahren verheiratet. Sie kommt mit einem Paarkonflikt in die Beratung. Frau B. verspürt eine grosse Distanz in der Partnerschaft. Ihr Ehemann und sie haben eine 14-jährige Tochter. Mit der Tochter, die in der Pubertät ist, sei es auch nicht gerade leicht. Die Konflikte in der Partnerschaft seien aber auch vorher schon da gewesen. Frau B. beschreibt, dass immer, wenn von ihr aus Nähe komme, ihr Partner auf Distanz gehe. Frau B. ist am Punkt, an dem sie eine Trennung in Erwägung zieht.

Es ist nicht das erste Mal, dass sie über diesen Schritt nachdenkt:

(1. Beratung, 00:05:35) Aber ich muss mir dann immer wieder sagen. Die Distanz von mir und meinem Mann die hat im Jahr 2000 angefangen, also bevor die Fehlgeburten waren, 1998 ist das Kind (die Tochter) geboren und es ist alles schön gelaufen. Ich mag mich daran erinnern, an eine Schiffsreise die wir hatten, eine Kreuzfahrt, die wir geschenkt bekommen haben. Das ist ja die schönste Zweier Zeit und er sitzt dort vor dem TV. Und...ja vielleicht auch etwas ausgebrannt von seinem Arbeitsleben und vielleicht schon ein bisschen Bildschirmsüchtig. Aber ich weiss es gab da so einen Punkt, wo ich gedacht habe: Aufhören!; was machen wir jetzt. Und dort finde ich bin ich immer noch und immer wieder.

Frau B. formuliert ganz klar, was ihr Ziel ist.

(1. Beratung, 00:08:48) Für mich ist es das Ziel darüber klar zu werden: Ja oder Nein. Und wenn Ja Trennung, dann sie auch machen und nicht Wischiwaschi.

Das in der ersten Beratung gemeinsam erarbeitete Ziel besteht darin eine Entscheidung auf die folgende Frage zu finden:

Trennung – ja oder nein?

An dieser Stelle muss erwähnt sein, dass die Beraterinnen Frau B., die mit der klaren Frage *Trennung – ja oder nein?* in die Beratung gekommen ist, deutlich gemacht wurde, dass in diesen drei Sitzungen mit hoher Wahrscheinlichkeit keine endgültige Antwort auf diese Frage gewonnen werden kann. Die Beraterinnen haben zusammen mit der Probandin bezüglich des formulierten Ziels deshalb vereinbart, dass es darum gehe, verschiedene Sichtweisen und mögliche Erkenntnisse zu erlangen, um näher an die Entscheidung zu kommen.

Das EKM stellte sich zu Beginn wie folgt dar:

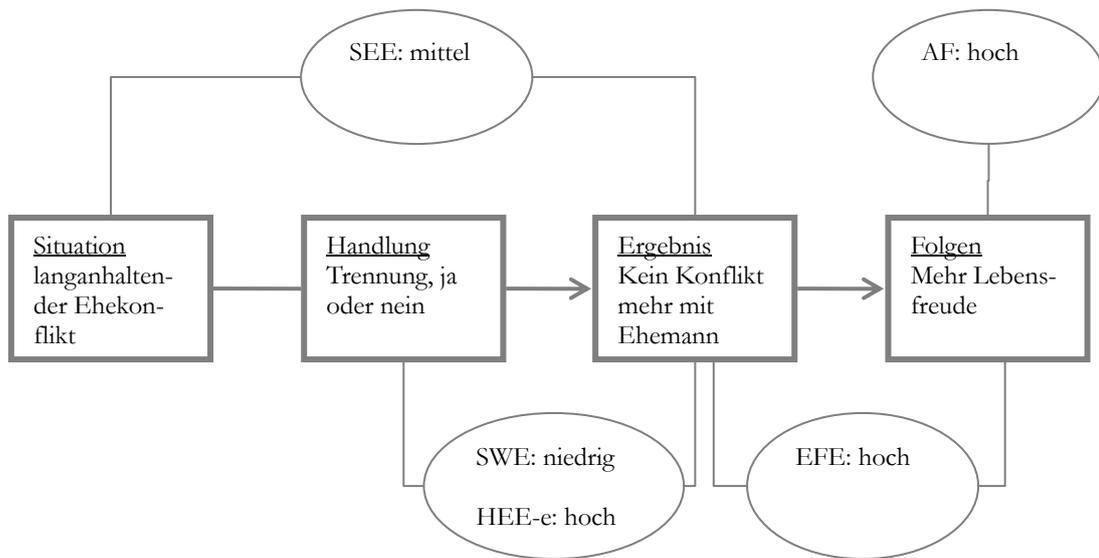


Abbildung 6: „Trennung – ja oder nein?“

Sich für oder gegen eine Trennung zu entscheiden (Handlung), hätte zum Ergebnis, dass weniger Konflikte mit dem Ehemann stattfinden würden. Dies hätte für Frau B. die Folge, mehr Lebensfreude zu verspüren. Die SEE ist mittel. Die Probandin glaubt wohl einen Einfluss zu haben, aber es liegt auch an ihrem Mann. Ihre EFE ist hoch: Weniger Konflikte zu haben ist stark damit verbunden mehr Lebensfreude zu empfinden. Auch der AF ist hoch: Frau B. wünscht sich ein entspanntes Leben. Die SWE hingegen für die Handlung „Trennung – ja oder nein?“ ist niedrig. Frau B. glaubt, dass sie nur durch einen Grund von aussen die Trennung beenden oder eben nicht beenden kann. Die HEE-e ist hoch. Frau B. ist der Überzeugung, dass wenn sie zu einer Entscheidung gelangt, das Ergebnis per se eintreffen wird.

In der ersten Beratungssitzung formuliert Frau B. eine Reihe von Aussagen, die von den Beraterinnen dahingehend interpretiert werden, dass, bevor eine Entscheidung gefällt werden kann, sie sich zuerst erlauben muss, überhaupt handlungsfähig sein zu dürfen und zu wollen.

Sie wägt im Gespräch nicht die Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten ab, sondern beschreibt Ängste und Gründe, warum sie vermeintlich nicht handeln kann, beziehungsweise sich nicht entscheiden kann.

(1. Beratung, 00:16:08) Also, ich habe zum Beispiel letztthin zu ihm gesagt, wenn es so ist, dann geh. Geh, oder. (Spricht als sei sie der Ehemann) Ähhh nein, dann geh doch du. [...] (Sie sagt:) Er (der Ehemann) will dann eigentlich lieber mich nach vorne schieben und sagt geh du doch. (Spricht wieder als sei sie der Mann) Ich will es nicht gewesen sein, der sich trennt, der sagt ich geh, oder. (Und sie sagt weiter:) Und ich vielleicht auch nicht – wer weiss.

(1. Beratung, 00:19:01) Und dann tut es einem leid für die Tochter, oder man hat das Gefühl, man will als Familie zusammenbleiben und das muss es eigentlich gar nicht, weil die Tochter bekommt es (den Streit) eins zu eins mit.

Im Reflektierenden Team nehmen die Beraterinnen das Thema der Legitimation auf. Sie stellen die Hypothese auf, dass Frau B. im Aussen einen Grund sucht, um die Trennung vollziehen zu können, die ihr die Chance bietet zu handeln. Dies wird von Frau B. bestätigt und sie erklärt:

(1. Beratung, 00:20:29) Das ist sicher so. Ich suche zum Legitimieren Gründe, oder. ...zudem glaube ich, da kommt jetzt auch das Familienmuster, die Herkunftsfamilie, also die Situation meiner Eltern. Die ist eigentlich nicht anders, es ist eins zu eins etwa das gleiche. Man hat einfach gelernt: man bleibt zusammen. Oder eben, vielleicht tue ich mich deshalb auch so schwer, zum irgendwie locker und feurig sagen, es stimmt nicht mehr für mich – tchüss, ich gehe, oder. An dem klebe ich auch. Und, dann kommt wieder die berufliche Angst, wenn ich wieder selber muss, alles selber machen, dann bekomme ich Angst.

Wenn sich Frau B. trennen würde, müsste sie ihren Lebensunterhalt wieder selbst verdienen, daher ist das Thema Arbeit zentral. Sie äussert sich dazu folgendermassen:

(1. Beratung, 00:21:33) Also es war für mich eine Erlösung, dass er 100 % weitergearbeitet hat und ich raus konnte aus meinem Beruf. Und ja, dort muss ich hin, selbstsicherer werden und wirklich wieder hinstehen und meinen Beruf machen. Dann werde ich auch wieder stärker. Also dann. Und umgekehrt, passt es ihm, dass ich aufgehört habe, das hat auch viel damit zu tun gehabt. Ich habe selbstständig gearbeitet als wir uns kennengelernt haben und dass ich das dann ganz aufgehört habe, da hat er auch gepusht. Er will gerne zu Hause Frau und Kind. Und mir hat es gepasst, [...].

Frau B. ist Physiotherapeutin und hat in den letzten Jahren eine Weiterbildung als Körpertherapeutin absolviert. Sie möchte sich selbstständig machen.

Auf die Wunderfrage hin: „Sie wachen morgen auf, es ist ein Wunder geschehen und Sie leben Ihr Leben so wie Sie es leben wollen, so wie Sie es schön finden. Wie sähe das aus?“ antwortet sie:

(1. Beratung, 00:23:43) Das würde so aussehen, dass ich als Körpertherapeutin arbeiten würde, sagen wir 60 Prozent. Sagen wir in unserer Situation, mein Mann immer noch zu 100 Prozent arbeitet und den Dienstag, an dem er sagt, er sei zu Hause, dass er den dann abdeckt, er mache dann auch Mittagessen und er sei dann da für die Tochter. Dass er das wirklich macht. Und wenn er nicht da ist am Dienstag, also eine Woche weggeht, dass er dann sagt: Du, ich habe dann organisiert, am Dienstag läuft es so und so. Einfach dass ich dann da frei habe. Und dass klar ist, wer die Wäsche macht, wer einkauft, dass die Haushaltssachen richtig gedrittelt aufgeteilt sind.

Aufgrund dieser Informationen wird dem EKM ein zusätzlicher Handlungsstrang, der als Handlungskonflikt benannt wird, hinzugefügt.

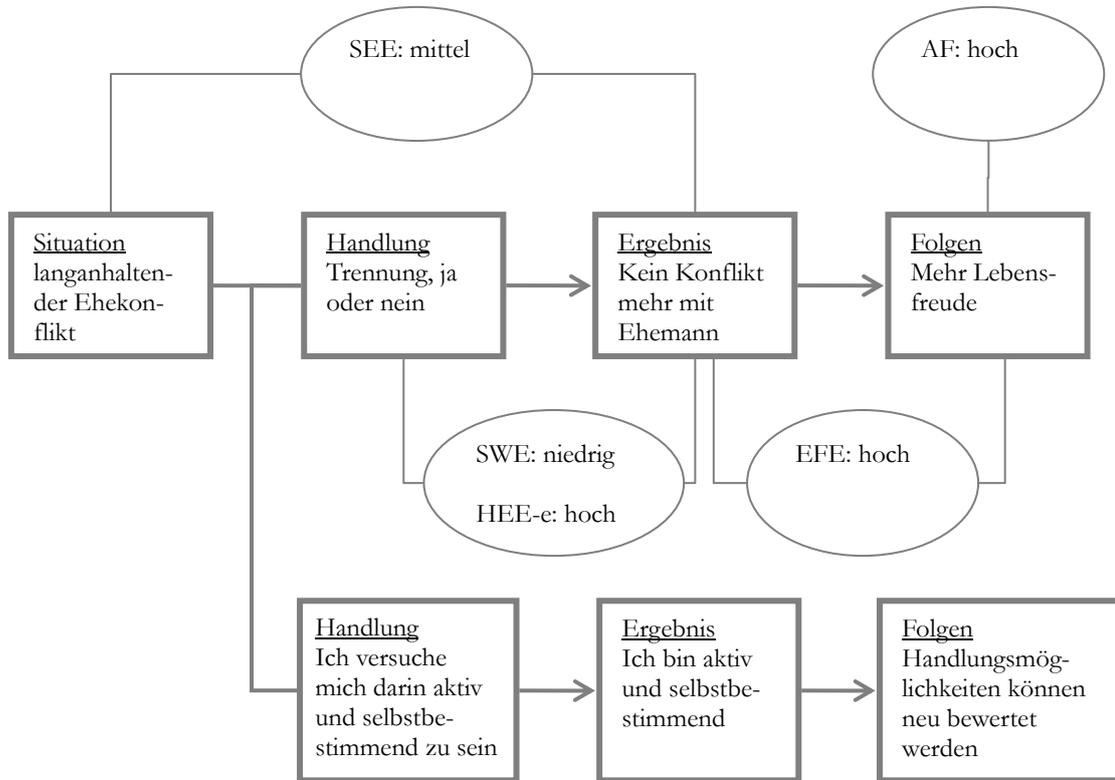


Abbildung 7: Handlungsstrang: „Handlungskonflikt“

Zum besseren Verständnis wird der neu hinzugefügte Handlungsstrang „Handlungskonflikt“ separat betrachtet.

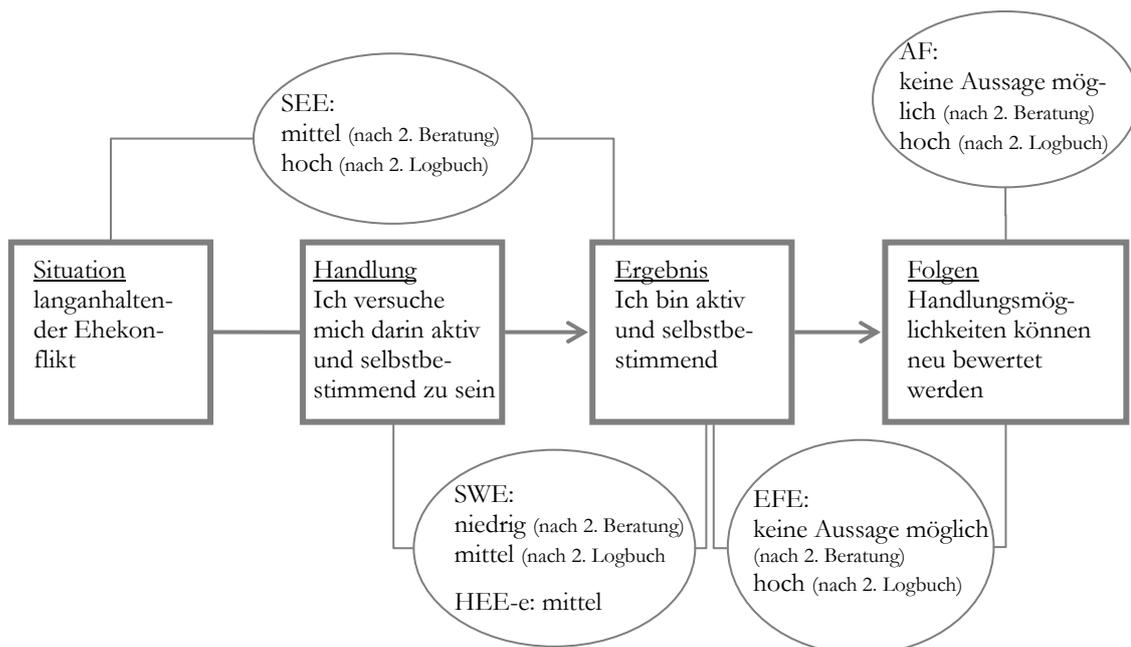


Abbildung 8: Separate Betrachtung Handlungsstrang: „Handlungskonflikt“

Durch wiederholte Erprobungen aktiv und selbstbestimmend zu handeln (Handlung), würde Frau B. zum Ergebnis gelangen aktiv und selbstbestimmend zu sein. Als Folge darauf würde Frau B. die beiden Handlungsmöglichkeiten „Trennung – ja oder nein?“ neu bewerten können. Die SWE zeigt sich nach der zweiten Beratung im Handlungsstrang „Handlungskonflikt“ niedrig. Die Probandin schreibt im ersten Logbucheintrag und thematisiert dies auch während der Arbeit am Inneren Team (siehe Anhang J), dass es ihr an Selbstbestimmung fehlt, sie aber auch gewillt ist, an dieser zu arbeiten.

(Logbuch, 1. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich aktuell nach der ersten Beratung?“) Nach der ersten Beratung stehe ich in der Reflexion der Sitzung und zu mir selbst. Es schwingt nach: mein eigener Schisschase, der ich selber bin, sei es beruflich oder für mich selbst, auch sonst.

(Logbuch, 1. Eintrag – Frage: „Was könnte schief gehen?“) Dass ich mich für das Falsche entscheide. Dass ich es später bereue und zwar sowohl bei einem Ja, wie auch bei einem Nein.

(Logbuch, 1. Eintrag – Frage: „Brauche ich von jemandem Unterstützung? Und wenn ja: von wem und was genau? Wie komme ich zu dieser Unterstützung?“) Ja, ich brauche Unterstützung. Heute Nachmittag hat mich diese Frage begleitet und ich habe mir vorgenommen Unterstützung zu suchen.

(2. Beratung, 00:42:36) Verunsichert. Eben genau. So suchend. Wie kann ich, jetzt, weg von ihm für mich einstehen, sondern vor allem suchend, wie mach ich es ihm recht. Quasi, so wie ich Order habe, fährst du jetzt da nach vorne. Also ich spüre da jetzt gut auch meinen Vater. Genau so muss ich es jetzt machen und dann bekomme ich ein Bravo. Und einfach irgendwie für mich jetzt entscheiden, wie löse ich jetzt diese Situation, weil es unklar ist wo ich jetzt hin muss, das überdeckt sich dann mit – ich will es ihm (dem Ehemann) recht machen.

(2. Beratung, 00:44:08) Es wird Leistung gefordert und es ist fast nicht zu erreichen, was gefordert wird. Sie (die Verwirrte im Inneren Team, siehe Anhang J) muss es ganz richtig machen.

Ihre HEE-e ist mittel: Aktiv und selbstbestimmend zu werden ist das Ziel. Am Beispiel des Berufs wird dies deutlich. Sie kämpft für ihre Selbstständigkeit, aber noch etwas verhalten.

(2. Beratung, 01:00:56) Das ist schwierig, zum Verkaufen (die Dienstleistung als Körpertherapeutin), zum Leute bekommen, das wirklich Leute kommen. Aber ich weiss, ich werde es können. Ich steh dort. Dort fühle ich mich sicher.

Mittel ist die SEE, weil sie immer wieder zu verstehen gibt, dass sie nicht allein entscheiden kann, sondern die Familie, beziehungsweise der Ehemann sozusagen das „Ok“ geben muss.

(2. Beratung, 00:55:37) Gleichgestellt werden, was der Mann macht. Also dass er von seinem Ross herunterkommt. Ich (spricht als Ehemann) bin da der Boss mit Finanzen und Arbeiten. Und was ich mache ist einfach der beste Job, sondern ich (Frau B.) kann das auch bringen. Ich kann auch 60 Prozent arbeiten und das klare Verteilen zu Hause, mit wer kauft ein, wer wäscht, also dort die Prozentverteilung anders. Von mir abladen.

Nach der zweiten Beratung sind noch keine Aussagen möglich über den Grad der EFE und der AF.

Im zweiten Eintrag ins Logbuch wird ersichtlich, dass Frau B. durch Selbstreflexion den Handlungsstrang „Handlungskonflikt“ durchlaufen hat und sich Veränderungen der einzelnen Erwartungen (SEE, SWE, EFE, AF) ergeben haben. Dies kann an folgenden Zitaten aus dem zweiten Logbucheintrag festgestellt werden:

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?“) Ich stehe an einem Punkt, an welchem ich Werkzeuge für mich selbst zur Verfügung habe, um den aktuellen Konflikt konstruktiv anzugehen. Die Wirkung ist: Trennung nein, weitermachen und üben. (SWE)

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Gibt es wichtige Erkenntnisse bzw. Erlebnisse, die mich weitergebracht haben?“) Die wichtigste Erkenntnis scheint mir die „grüne Freie“ (Figur im Inneren Team), welche für sich selbst einsteht. Für sich selbst einstehen benötigt nicht eine „Vorwurfsvolle“ (Figur im Inneren Team). Bisher war für mich „für mich selbst einstehen“ mit der „Vorwurfsvollen“ besetzt. Ich war der Meinung, nur so komme ich zu meiner Freiheit. (EFE)

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Was nehme ich mir konkret bis zur 3. Beratung vor?“) Ich übe für mich selbst einzustehen mit Sätzen wie: Ich möchte nicht, dass.... Ich habe es nicht gern, wenn.... Ich möchte es nicht, dass.... (AF)

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Was könnte schief gehen?“) Es könnte soweit kommen, dass „für mich selbst einstehen“ schliesslich heisst, mich zu trennen. Es wäre dann jedoch kein Schiefgehen sondern ein Fortfahren, ein Weitergehen. (SEE)

In der 3. Beratung kann wieder an der eigentlichen Fragestellung: „Trennung- ja oder nein?“ weitergearbeitet werden. Die Beraterinnen nehmen wieder Bezug zum ersten EKM auf.

Frau B. erzählt, dass sie ihrem Mann gesagt hat, dass sie an der gemeinsamen Beziehung arbeiten will.

(3. Beratung, 00:44:11) Ich will wirklich, dass wir ein Paar sind, und ich will es mit dir. Und das konnte er dann auch gut annehmen.

Dies lässt die SEE von mittel auf niedrig abfallen. Die Situation ist nicht mehr hauptsächlich durch den Mann beeinflussbar.

Am Ende der 3. Beratung geben die Beraterinnen Frau B. folgende drei Thesen-Feedback-Sätze (siehe Kap. 2.7.8) – aus welchen sie den ersten und zweiten auswählt.

1. Im Loslassen gewinne ich Freiheit.
2. Ich suche keine vorschnellen Erklärungen, sondern blicke jeden Tag in den Spiegel und entdecke wer ich bin.
3. Ich lebe nach dem Grundsatz: Ich bin OK, du bist OK.

Im dritten Eintrag ins Logbuch bezieht sie sich auf den ersten Satz, was darauf hindeutet, dass die SWE auf mittel angestiegen ist.

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Bin ich in Bezug auf meinen Konflikt in diesen drei Beratungssitzungen weitergekommen?“) Wie sich das „Loslassen“ und das „für mich selbst eintreten“ weiterentwickeln wird, weiss ich nicht, aber ich bin sicher in meinem Konflikt viel weitergekommen.

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?“) Ja, ich habe viel Werkzeug erhalten für meine Selbstbeobachtung. Mit diesen Feedbacks und den Eigenreflexionen kann ich für die angestrebte Wirkung weiterkommen. Es gefällt mir sehr, dass ich viel Material habe, um an mir selber zu arbeiten.

Die HEE-e, EFE und AF sinken von hoch auf mittel. Frau B. ist unsicher welchen Weg sie einschlagen soll (Handlung: „Trennung – ja oder nein?“).

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?“) Zum Thema „Trennung – ja oder nein?“, empfinde ich für beide Richtungen noch eine Unsicherheit.

Die Beraterinnen schätzen diese Unsicherheit als wertvoll ein, da Frau B. nun bereit ist den ersten Handlungsstrang anzugehen, um sich klar darüber zu werden, ob sie sich trennen möchte oder an der Beziehung arbeiten will.

Nach dem komplett durchlaufenen Beratungssetting stellt sich das EKM von Frau B. wie folgt dar:

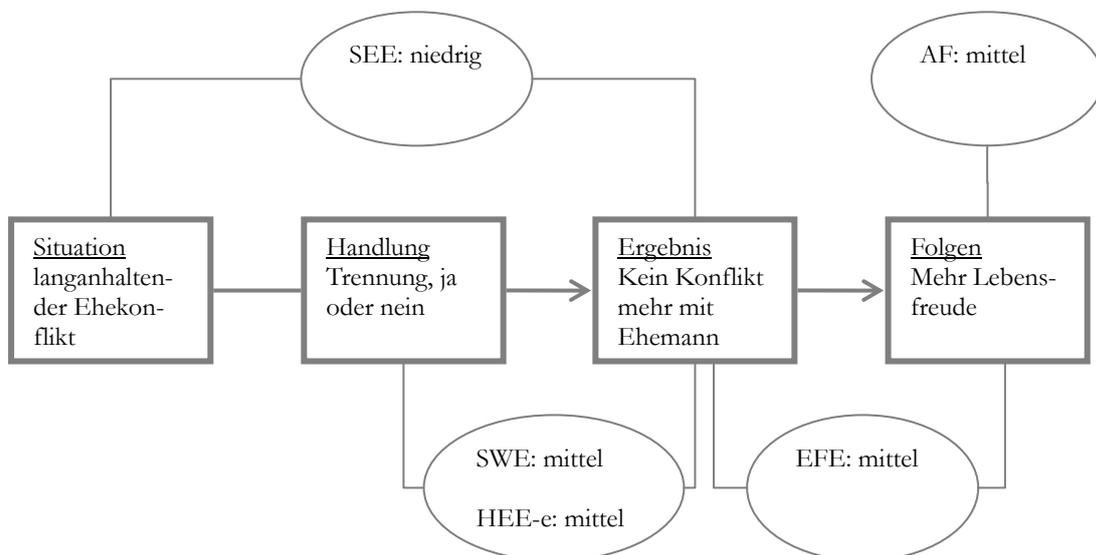


Abbildung 9: Neue Betrachtung der möglichen Handlungen: „Trennung – ja oder nein?“

In der nachfolgenden Tabelle sind einzelne Antworten aus dem Handlungsfähigkeitsfragebogen (siehe Anhang F und Anhang G) vor und nach den Beratungen abgebildet.

Tabelle 2: Auswertungen relevanter Fragen Frau B. – *vor* und *nach* den Beratungen

Variable	<i>vor</i> den Beratungen	<i>nach</i> den Beratungen
Haben Sie die Absicht in dem konkreten Konflikt weiterkommen zu wollen?	6	5
Wie sehr haben Sie die Absicht auf einer Skala von 1 bis 10, den Konflikt anzugehen?	10	9
Halten Sie trotz erlebten Schwierigkeiten (z.B. klärendes Gespräch konnte an vereinbarten Termin nicht stattfinden; Konflikt ist eskaliert) an Ihrem Vorhaben fest – in dem Konflikt mit der Person weiterzukommen?	5	6
Haben Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erlebnisse im aktuellen Konflikt Ihre Vorgehensweise angepasst?	2	6
Wie beharrlich verfolgen Sie Ihr Ziel auf einer Skala von 1 bis 10 - im Konflikt mit der Person weiterzukommen? (Skala 1-10)	2	7
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt. (der Zusatz „ <i>heute, nach den Beratungen</i> “ wurde im 2. Fragebogen ergänzt)	1	4
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich angenehm gefordert.	1	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich kompetent.	2	4
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken ist Ihnen klar, was Sie wollen.	4	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.	3	5

In der Tabelle ist die Veränderung der SEE erkennbar. Zudem finden sich Hinweise auf die Zunahme der SWE. Ebenfalls wird die Unsicherheit in Bezug auf die Handlung ersichtlich – das Hin und Herschwanken, zwischen „Ja, ich will mich entscheiden“ und „Nein, ich weiss doch nicht so recht“.

Nachtrag: Frau B. hat nach den 3. Beratungen den Wunsch geäußert, weiterhin mit den beiden Beraterinnen zu arbeiten. Frau B. wurden vier weitere Sitzungen angeboten, von denen bis zum heutigen Zeitpunkt bereits drei stattgefunden haben.

4.1.3 Herr C.: „Eigene Wirkung erkennen.“

Herr C. arbeitet seit 2 Jahren als Mitglied eines Viererteams in einem Labor. Der direkte Vorgesetzte von Herrn C. führt dieses Viererteam sowie ein weiteres Team, zu welchem der Chef fachlich mehr Bezug hat. Herr C. ist zu der Überzeugung gelangt, dass sein Chef in seiner Funktion überfordert ist. Diese Überforderung schlägt sich in dessen Arbeit nieder, in dem er Konflikte nicht angeht, sondern sie totschweigt oder sogar nicht richtig wahrnimmt. Eine Situation, mit der Herr C. nicht umgehen kann.

(1. Beratung, 00:18:40) Ja, ein klares Formulieren von einem Ziel ist immer schwierig, weil am liebsten würde ich natürlich einfach zum Chef gehen und sagen, sitzen wir zusammen und diskutieren das aus. Und es ist auch immer so ein wenig schwierig halt, so über Hierarchien, um dort diskutieren gehen, oder. Weil es ist meistens auch so; hört er mir, der Chef, überhaupt zu oder sagt er dann einfach: Ich bin der Chef.

Ich bin auch beim Bewerbungsgespräch gefragt worden, was ich denn von einem Chef erwarte und ich habe dort eigentlich ganz klar gesagt, ein Chef ist für mich nicht einfach jemand, der 10mal am Tag sagen muss, ich bin der Chef, sondern ein Chef ist für mich ein Teil, er ist ein Mitglied vom ganzen Team. Er ist unangefochten der Chef, er muss aber ganz klar die Fäden in den Händen halten und den Überblick haben. Und so sehe ich eigentlich meinen direkten Vorgesetzten und das genau erfüllt er eigentlich nicht.

(1. Beratung, 00:28:50) Und dort scheint es mir, das „Totschweigen“, das ist eigentlich ein Wort... ich sage dann: „Totschweigen“. Ich glaube er nimmt es gar nicht bewusst wahr, ich glaube die Problematik, die wir als Problematik ansehen, oder die ich anschau, dass weiss er vielleicht nicht einmal, dass ist ihm vielleicht nicht mal bewusst, dass wir...wir haben das zwar schon mal angesprochen.

(1. Beratung, 00:30:24) Und dann ist..., habe ich das Gefühl, sobald er aufsteht, aus der Tür rausgeht, ist das (das Gesagte) wieder weg. [...] Ich denke, er nimmt das einfach nicht wahr, einfach nicht bewusst wahr.

Das in der ersten Beratung gemeinsam erarbeitete Ziel besteht darin eine Antwort auf die folgende Frage zu finden:

Wie reagiere ich und wie könnte ich auch noch, im Konflikt mit dem Chef, reagieren?

In der ersten Beratung äussert sich Herr C. zu seinen Wünschen. Er möchte von seinem Vorgesetzten ernstgenommen werden. Herr C. erhofft sich auch schwierige Themen bei ihm ansprechen zu können. Dies setzt Konfliktfähigkeit des Chefs voraus, welche Herr C. bei ihm vermisst.

(1. Beratung, 00:20:40) Den Chef dazu zu bewegen, dass man die Problematik ernst nimmt. Dass es nicht ein Weg, oder eine Einbahnstrasse ist, sondern dass es ja in der heutigen Geschäftswelt nicht mehr geht einfach den Druck vom Chef zum nächsten Chef, zum nächsten Chef und am Schluss ist unten der kleine Arbeiter. Sondern, dass der Arbeiter dann durchaus auch halt reflektiert und sagt, das erwarte ich von meinem Vorgesetzten. Und eins ist ganz sicher so: Konfliktbewältigung und dort wäre sicher der Wunsch, dass man eben den Druck auf den Chef bringen kann, einfach auf einer klaren menschlichen, freundlichen Art aber das man ihn einfach mal an einen Tisch bringt und sagt: Ich möchte gerne mit dir darüber diskutieren, da ist ein grosses Problem. Das hab ich bis jetzt auch mal so probiert, aber eben sehr, auf eine sehr zurückhaltende Art, oder weil man dann nie so weiss, bewege ich mich jetzt wirklich in eine Richtung, in der man dann quasi grade wieder neue Konflikte ausbadet, oder ist das wirklich ein Konflikt mit dem man umgehen kann.

Im EKM stellt sich die Situation in der ersten Beratung wie folgt dar:

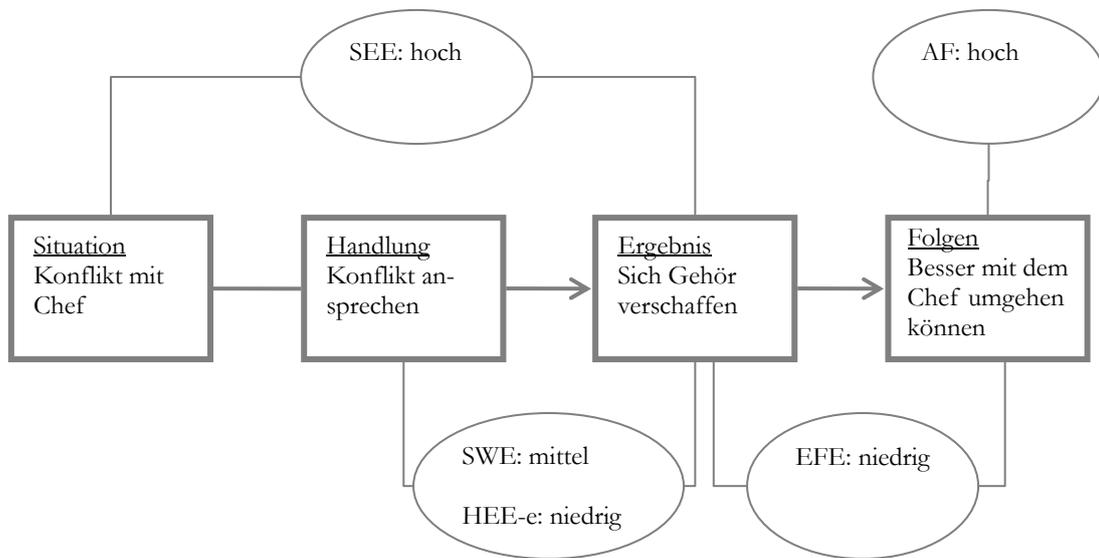


Abbildung 10: „Besserer Umgang mit dem Chef durch Konfliktlösung“

Das Ansprechen seines Konflikts (Handlung) hätte zum Ergebnis, dass er sich Gehör verschafft. Dies hätte für Herrn C. die Folge, dass er besser mit seinem Chef umgehen könnte. Die SEE ist hoch. Herr C. glaubt, dass sich die Situation durch sein Zutun nicht verändern wird, da sein Chef sehr viel Einfluss auf das Ergebnis hat. Seine EFE ist niedrig. Er zweifelt am besseren Umgang mit dem Chef. Diese Bedenken rühren daher, dass er bis anhin nie auf Resonanz bezüglich seiner Anliegen gestossen ist. Zudem hat Herr C. sich schon mit dem Gedanken der Kündigung auseinandergesetzt, was ebenfalls für die niedrige EFE spricht.

(1. Beratung, 00:24:12) Ja, ich denke das erste fängt vielleicht mal dort an, dass man mit dem Anspruch, mit dem man zum Chef geht, dass man da mal ein Gehör findet, dass man mal ernst genommen wird. Und ich denke, das ist etwas was mir eigentlich so entgegenschlägt, dass man quasi, man verharmlost eigentlich die Situation, die ist. Also ich spiel zum Beispiel mit meinem Gedanken, das ist aber ein persönlicher Gedanke von mir, ist wirklich einfach zu kündigen, einfach zu gehen. Dann zieh ich mich einfach aus der Situation raus und geh woanders hin arbeiten. Und ich habe zum Beispiel das Gefühl, mein Chef zieht das gar nie in Erwägung, dass ich plötzlich nicht mehr da bin, als Arbeitskraft für ihn und das zeigt mir vielleicht einfach, dass ihm diese Problematik gar nicht so bewusst ist. Weil er hat einfach das Gefühl, ja ja da arbeitet man, dass sind so Leute, die sind 30 Jahre da, 25 Jahre, die bleiben einfach. Und ich denke, ich will ihm das ja nicht als Pistole an die Brust setzen und sagen, wenn du nicht reagierst dann kündige ich, das ist eigentlich nicht der Weg, den ich mache, also Ultimate stellen, das ist eigentlich nicht meine Art und Weise. Und ich finde es steht mir auch nicht zu, so etwas zu machen. Aber es zeigt mir einfach ein wenig, dass sich der Chef wohl auch die Gedanken nicht macht, also was ist die Konsequenz daraus heraus? Wenn ich eigentlich die Konflikte totschweige. Und weil er sie ja totschweigt, haben sie ja offensichtlich nicht die Prioritäten, die ich von ihm erwarte, dass sie sie hätten. Weil sonst würde er sie ja eigentlich ansprechen, oder würde es ja ihn auch, irgendwo in einem Gedankenfluss treffen.

Der AF ist hoch: Herr C. wünscht sich einen besseren Umgang mit dem Chef. Die SWE ist für die Handlung „Konflikt ansprechen“ mittel. Herr C. glaubt, dass er wohl den Konflikt mit dem Chef ansprechen kann, er hat jedoch die Erfahrung gemacht, dass sich dadurch nichts verändert.

(1. Beratung, 00:28:50) Also wir sprechen ihn schon darauf an. Wir sagen ihm das auch, wir sagen ihm das eigentlich auch direkt, dass da etwas nicht stimmt, aber wir haben einfach das Gefühl,...(spricht als sei er der Chef) Um zwei Uhr habe ich dann noch Sitzungen, ja ja, dann müssen wir uns jetzt halt etwas beeilen, und ja, ich habe wirklich fast keine Zeit und ja ist noch irgendwas? Und zack weg ist er.

Daher ist auch die niedrige HEE-e zu erklären. Herr C. hat bis anhin nicht erlebt, dass ein Ansprechen des Konflikts zu seinem erhofften Ergebnis führt.

Bei Herrn C. konnte schon bald in der ersten Beratung ein Zielkonflikt ausgemacht werden. Entgegen seinem Wunsch, „besser mit dem Chef umgehen zu können“, ist ersichtlich, dass er im Grunde genommen gar keine Lust auf weitere Konflikte hat. Er setzt sich sogar mit dem Gedanken auseinander, zu kündigen. Das erhoffte positive Ergebnis „Sich Gehör verschaffen“ wird immer wieder von dem erlebten negativen Ergebnis „schwieriges Gespräch“ verdrängt. Als Folge des schwierigen Gesprächs sieht er dann zusätzliche Konflikte.

Ein Beispiel für den Zielkonflikt findet sich in der 1. Beratung. Herr C. sucht das Gespräch mit seinem Chef und riskiert damit einen Konflikt, den er eigentlich meiden möchte. Das erhoffte sachliche Gespräch über ein Thema trifft nicht ein. Herr C. fühlt sich einmal mehr nicht ernstgenommen.

(1. Beratung, 00:11:32) Und er (der Chef) hat uns andere drei (drei Personen des Viererteams) dann konfrontiert. Er hat uns ein wenig Vorwürfe gemacht, und ja so würde es überhaupt nicht funktionieren und das würde er so nicht tolerieren. Und ich habe gesagt, ich verstehe nicht von was er redet. Er müsse mir schon ein Beispiel geben. Nein, er gäbe überhaupt kein Beispiel, so funktioniert es nicht. Die Person (Viertes Mitglied des Viererteams) sei jetzt völlig vor den Kopf gestossen und das sei überhaupt keine Art und Weise. Dann habe ich gesagt, wir können jetzt keine Diskussion führen, weil ich schlicht und einfach nicht weiss, um was es geht. Und dann hat er gesagt, ja er wolle das jetzt auch nicht sagen. Er möchte einfach einen Bericht mit einer Auflistung der positiven und negativen Dinge dieser Person, und die Positiven müssen überwiegen. Und dann hab ich gesagt, ich könne das eigentlich nicht machen, weil ich immer noch nicht verstehe, um was es geht und ich könne nicht einfach einen Bericht schreiben, wenn ich nicht wisse um was es geht. Und ich habe das Vorgehen eigentlich schlichtweg jetzt sehr schlecht gefunden, [...].

Der Zielkonflikt ist bei Herrn C. gemäss seinen Äusserungen bewusst, trotzdem hindert er ihn daran sein Wunschergebnis zu erreichen. Im EKM nimmt der Zielkonflikt folgenden Platz ein:

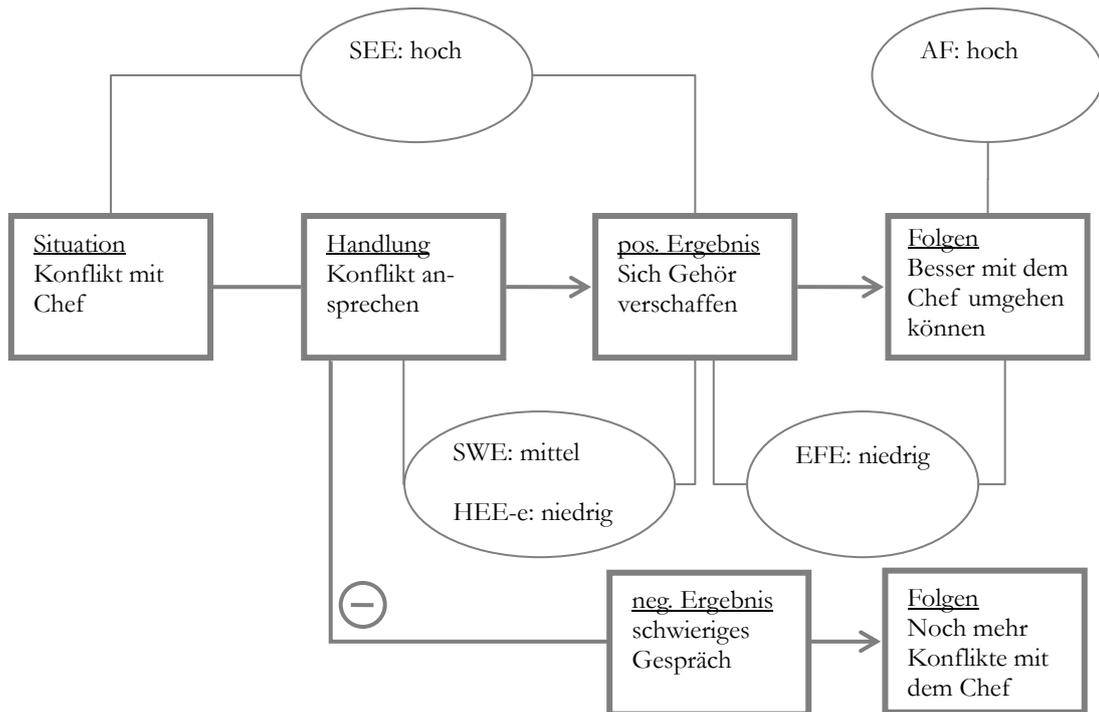


Abbildung 11: Zielkonflikt: „Noch mehr Konflikte mit dem Chef“

Dadurch, dass Herr C. sich seines Zielkonflikts bewusst ist, stellt sich die Frage, wie viel er wirklich in diesen Konflikt investieren will. Er äussert sich dazu im ersten Eintrag des Logbuches.

(Logbuch, 1. Eintrag – Frage: „Was nehme ich mir konkret bis zur zweiten Beratung vor?“)
 „Den Bär waschen ohne sein Fell nass zu machen“ dient mir als Vorlage für die kommenden Sitzungen mit meinem Vorgesetzten. Wo erwarte ich eine Reaktion von meinem Chef und wie kann ich ihn dazu bewegen diese Reaktion zu zeigen? Wichtig wird sein, dass man nicht Erwartungen in seinen Gesprächspartner setzt, welche man an sich selber stellt.

Damit sind die zwei widerstrebenden Ziele, die sich gegenseitig blockieren, benannt. Herr C. möchte einerseits einen „besseren Umgang mit dem Chef“, andererseits will er „noch mehr Konflikte mit dem Chef“ meiden. Jedes Ansprechen des Konflikts hat bis jetzt immer zu einer negativen Erfahrung geführt. Herr C. hatte ein schwieriges Gespräch mit seinem Chef und ist noch frustrierter als zuvor arbeiten gegangen.

Das formulierte Ziel „*Wie reagiere ich und wie könnte ich auch noch, im Konflikt mit dem Chef, reagieren?*“, um neue Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten wird mittels Selbstreflexion und Feedback angestrebt. Herrn C. sollen zuerst die Wirkungen seiner Reaktionen im Konflikt mit dem Chef bewusst werden, um dann alternative Reaktionsideen zu entwickeln.

In der zweiten Beratung wurde das Innere Team (siehe Anhang Q) aufgestellt. Seine aktive Auseinandersetzung mit seinen inneren Figuren verdeutlicht, wie er seine Wirkung auf das Gegenüber wahrnimmt. Er stellt sich wichtige Fragen:

(2. Beratung, 00:51:49) Ich habe manchmal das Gefühl, ich bin dort (alter Arbeitsort) gegangen, weil ich einfach auch ein bisschen Frustration hatte, wie es vom Team her läuft. Und ich habe dort gesagt, es gibt eigentlich zwei Möglichkeiten: man kann wütend sein und einfach sagen, man kann es auf sich zukommen lassen oder man kann sagen, ok, vielleicht ist der „Rationale“ (Figur im Inneren Team) da ein wenig besser der sagt: Dann klemmen wir jetzt ab und suchen uns ein neues Wirkungsfeld. Und da habe ich mir schon auch mal überlegt, wie viel bin ich da der Auslöser? Von dem selber eigentlich? Weil, ich bin da aus einer schwierigen Umgebung gegangen und komme hier wieder in eine rein. Also löse ich das auch zu einem gewissen Grade selber aus, respektive wie viel Einfluss habe ich da drin? Ich würde die Situationen nicht miteinander vergleichen. Aber ich stehe dazwischen.

Nach der zweiten Beratung setzt sich Herr C. aktiv mit dem zweiten Eintrag ins Logbuch sowie weiterführenden individuellen Fragen auseinander. In den folgenden Zitaten wird das deutlich:

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?“) Die letzte Sitzung hat doch einiges ausgelöst. Mein "Inneres Team" war mir bis anhin gar nicht bewusst.

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Gibt es wichtige Erkenntnisse bzw. Erlebnisse, die mich weitergebracht haben?“) Das besagte "Innere Team" scheint eine wichtige Komponente zu sein. Zumindest fällt mir auf, dass nicht immer die Figur im Vordergrund steht, welche gerne da sein möchte (sollte?). Zudem habe ich wohl noch eine weitere Figur entdeckt, eine welche mir nicht besonders gut gefällt: Der Wiederkäuer. Es scheint mir, dass ich Probleme ständig "wiederkauen" muss, in der Hoffnung eine Lösung zu finden oder eine Entscheidung zu treffen. Auch wenn die Richtung noch gar nicht klar ist. Das ist für mein Umfeld (Partnerin) und auch für mich nicht immer einfach zu handhaben.

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Woran erkenne ich, dass ich weiterhin auf einem guten Weg bin?“) Sich meiner Schwächen in Konfliktsituation bewusst zu werden und diese nach Möglichkeit zu ändern.

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Was könnte schief gehen?“) Kündigung scheint eher ein Notausgang zu sein, auch wenn sie immer noch eine Option darstellt.

Auch mit den weiterführenden Fragen hat sich Herr C. vertieft auseinandergesetzt: „Bitte überlegen Sie sich nach einer Konfliktsituation / nach einem Meeting mit Ihrem Chef, welche Stimme / Figur (des Inneren Teams) die Stärkste war, welche sich nicht zu Wort gemeldet hat (aber vielleicht gerne hätte), welche zu Beginn und welche am Schluss im Vordergrund stand. Und dann spüren Sie nach, wie sich die einzelnen Figuren gefühlt haben. Schreiben Sie für jede Figur ein Gefühl auf (zum Beispiel: Frustration, Trauer, Wut, Angst, Freude, Scham, Liebe, Stolz, Verachtung, Bewunderung).“

Herr C. beschreibt sein inneres Team nach einem Gespräch mit seinem Chef.

Der Direkte:

Kam diesmal voll zum Zuge. Ich habe ihm freien Lauf gelassen, um selber zu sehen was passiert. Es war möglich ihm die Führung des Gespräches zu überlassen.

Stichworte: Zufriedenheit, Selbstsicherheit, Freude

Der Mutige:

Ging Hand-in-Hand mit dem Direkten.

Stichworte: Zufriedenheit, ernst genommen, Stolz

Der Rationale:

Kam während den Aussagen vom Chef zum Zuge. Wägt ab was als nächstes zu sagen sei. Wie weit können sich der Direkte und der Mutige vorwagen.

Stichworte: Unsicherheit, Befangenheit

Der Perfektionist:

Blieb im Hintergrund. In dem geführten Gespräch hatte er keine Funktion.

Der Harmoniebedürftige:

Wollte sich, entgegen meinen Erwartungen, nicht vordrängen und sich Gehör verschaffen.

Stichworte: Unsicherheit danach, erklärungsbedürftig

Der Wiederkäufer:

Ich entzog dieser Figur die Möglichkeit auf der Bühne zu stehen, indem ich mich aus „sich im Kreis drehenden“ Diskussionen rausgehalten habe.

Stichworte: belastend, Unruhestifter, Stress

In der dritten Beratung konnte auf diesen Erkenntnissen aufgebaut werden. Das Innere Team wurde mit dem „Wiederkäufer“ ergänzt (siehe Anhang Q). Herr C. erzählt, dass er langsam keine Energie mehr hat und es ihn sehr frustriert, wie sich die Situation präsentiert. Der Chef sei uneinsichtig. Dies lässt darauf schliessen, dass sich die SEE nicht verändert hat und demnach immer noch hoch ist.

Die Auseinandersetzung mit dem Inneren Team empfindet er einerseits befriedigend, andererseits herausfordernd.

(3. Beratung, 00:12:59) [...] das Innere Team, das hat mich wirklich fasziniert das letzte Mal. Ich habe gedacht, ich schau jetzt mal was läuft [...] Den „Direkten“, den lass ich jetzt mal gehen, zusammen mit dem „Mutigen“. Ich habe nachher wirklich eine Befriedigung empfunden, weil ich das Gefühl hatte, ich habe jetzt mal die Punkte bringen können. Also, privat bin ich meistens eher – zwischendurch mal – ein emotionaler Mensch. Vielleicht erhöht sich mal die Stimme und vielleicht ruf ich auch mal aus, wenn mir was nicht passt. Im Geschäft mache ich das gar nicht. Da bin ich wirklich eher ein total rationaler Mensch. Ich bin wirklich..., ich finde das Emotionale sollte man etwas weglassen, man kann das miteinander diskutieren, also ich werde eigentlich auch nicht laut, wenn ich etwas diskutiere, sondern, ich finde man kann es diskutieren, oder. Und ich habe meinem Chef auch schon mal gesagt, also wenn er jetzt einfach laut wird und ausruft, dann bringt uns das keinen Meter weit, er soll einfach mit der Stimme wieder runterkommen. Und das ist eigentlich so direkt der „Mutige“.

(3. Beratung, 00:19:51) Und der „Harmoniebedürftige“, der hat eben so..., es ist dann die Unsicherheit die kommt. Ich habe das mal auf ihn geschoben. Habe ich jetzt zu viel gesagt? Ist es doch etwas zu direkt gewesen? Hätte ich mich vielleicht doch etwas zurücknehmen sollen? Habe ich jetzt was ausgelöst, das vielleicht, vielleicht doch nicht ganz das ist, was ich wollte?

Es ist so ein wenig die Unsicherheit, die dann kommt. Das Erklärungsbedürftig, „ja, weisst du“; den Satz, den man so sagt, [...] „ja, du verstehst mich doch“.

Als Abschluss der Beratungen werden Herrn C. drei Thesen-Feedback-Sätze mitgegeben. Er wählt den zweiten und den dritten Satz aus.

1. Meine Meinung und die Meinung von anderen sind gleichwertig.
2. Lösungen zu finden braucht Zeit, auch im Chaos kann es ruhig und friedlich sein.
3. Was ich von meinen Mitmenschen erwarte, ist sehr wahrscheinlich nicht das, was sich zeigt und das ist auch in Ordnung.

Die SWE ist bei Herrn C. auf hoch angestiegen. Im letzten Eintrag des Logbuches äussert er sich dementsprechend:

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?“) Ich bin ruhiger und zuversichtlicher geworden. Habe nicht mehr das Gefühl, dass ich meinen Kopf für alle hinhalten muss. Bezogen auf grosse Projekte, nehme ich mir vor im nächsten Gespräch mit meinem Chef das Zeitmanagement anzusprechen.

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Was nehme ich mir für zukünftige Konflikte vor?“) Auch einmal „Nein“ zu sagen bei Projekten, welche mich inhaltlich sehr interessieren würden, aber die Zeit zur Bearbeitung dieser Projekte nicht vorhanden ist.

Auch die HEE-e und die EFE sind auf mittel angestiegen. Herr C. nimmt sich vor manchmal „Nein“ zu sagen, womit er sich mehr Gehör verschafft und als Folge einen einfacheren Umgang mit seinem Chef bekommen kann. Der AF bleibt hoch, dies auch mit der neu hinzugefügten zusätzlichen Folge „Konfliktfähiger werden“.

Am Ende der Beratungen hat sich das EKM wie folgt verändert:

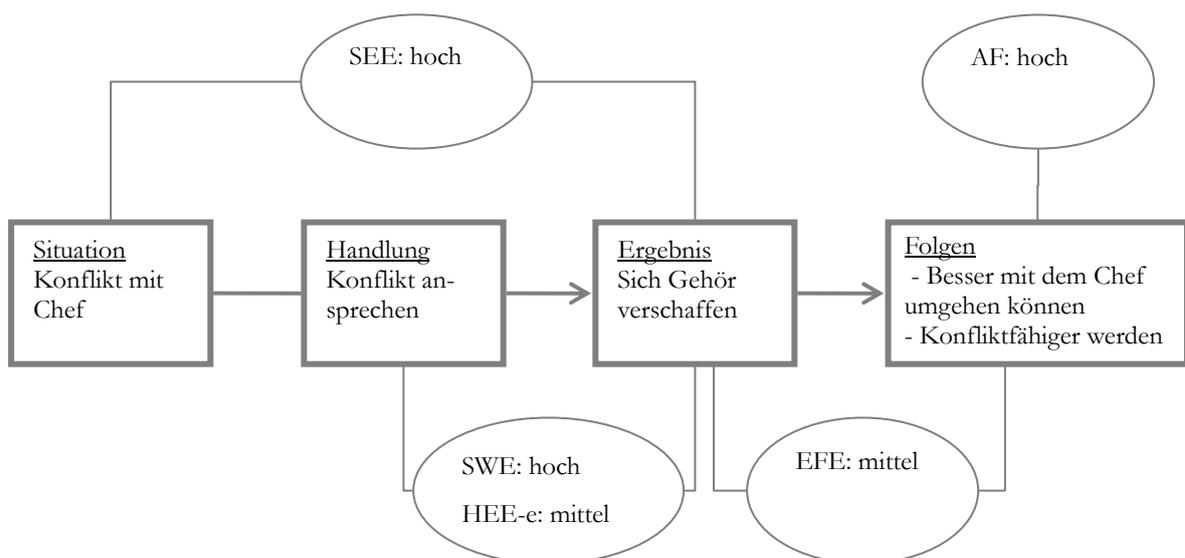


Abbildung 12: „Besserer Umgang mit dem Chef“ und „Konfliktfähiger werden“

In der nachfolgenden Tabelle sind einige Antworten aus dem Handlungsfähigkeitsfragebogen (siehe Anhang F und Anhang G) vor und nach den Beratungen abgebildet.

Tabelle 3: Auswertungen relevanter Fragen Herr C. – *vor* und *nach* den Beratungen

Variable	<i>vor</i> den Beratungen	<i>nach</i> den Beratungen
Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie sich überlegt nichts zu tun?	4	1
Halten Sie trotz erlebten Schwierigkeiten (z.B. klärendes Gespräch konnte an vereinbarten Termin nicht stattfinden; Konflikt ist eskaliert) an Ihrem Vorhaben fest – in dem Konflikt mit der Person weiterzukommen?	2	5
Haben Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erlebnisse im aktuellen Konflikt Ihre Vorgehensweise angepasst?	2	5
Wie beharrlich verfolgen Sie Ihr Ziel auf einer Skala von 1 bis 10 - im Konflikt mit der Person weiterzukommen? (Skala 1-10)	5	8
Sind die erhofften positiven Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen? (diese Frage wurde nur im 2. Fragebogen erhoben)		3
Sind die befürchteten negativen Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen? (diese Frage wurde nur im 2. Fragebogen erhoben)		3
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich kompetent. (der Zusatz „ <i>heute, nach den Beratungen</i> “ wurde im 2. Fragebogen ergänzt)	3	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich handlungsfähig.	4	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.	2	5

Die Veränderungen festigen die Feststellung, dass die SWE gestärkt ist. Auch finden sich Hinweise auf die gleichbleibende AF.

Herr C. blickt zuversichtlich in die Zukunft. Mit dem Inneren Team hat er ein Werkzeug, um im Thema „konfliktfähiger werden“ weiterzukommen. Er meint dazu am Ende der 3. Beratung:

(3. Beratung, 01:02:15) Ja, ich denke das Innere Team, das geht, oder das deckt das eigentlich wirklich zu 100% ab. Also ich denke, das ist das was ich mir als Aufgabe gestellt habe. Das Innere Team besser zu verstehen, wirklich die Figuren besser heraus zu spüren, in welche Richtung gehen sie und wer kommt mit einer Zweifelfrage oder wer kommt da als Querspieler. Und ich glaube da kann man durchaus mit den Figuren etwas spielen.

4.1.4 Frau D.: „Mütter sind verantwortlich.“

Frau D. ist Mutter von drei Kindern, im Alter zwischen 8 und 21 Jahren. Mit ihrem 11-jährigen Sohn gerät sie immer wieder in anstrengende Konflikte. Er lügt sie an und es wird immer schwieriger einander zu vertrauen. Frau D. berichtet, dass ihr Sohn ähnliche Muster

von seinem Vater übernommen hat. (zum Beispiel nicht zuhören wollen, alles verdrehen, weglaufen). Frau D. lebt nicht mehr mit dem Vater ihres Sohnes zusammen. Sie erzählt, dass es schwierig ist die Vergangheitswut über den Vater nicht an ihrem Sohn auszulassen.

Um einen vertieften Eindruck über die Problematik zu gewinnen, folgen nun zwei Zitate aus der ersten Beratung:

(1. Beratung, 00:07:38) Ich hasse es, wenn er (der Sohn) mir davonläuft und mir nicht zuhört und es [...]. Er hat dann wirklich in dem Streit, da sind wir irgendwie aneinander geraten, und dann bin ich weggelaufen und dann hat er dann wirklich das Totalste gemacht und ist auf den Fenstersims gestanden. Und damit hat er mir zeigen wollen, dass er jetzt dann gleich springt. Und das ist mir dann wirklich mega eingefahren. Wow, das ist mega heavy und ich muss wirklich etwas machen, bei mir auch und ich glaube das war für ihn ein Hilfeschrei.

(1. Beratung, 00:27:00) Und manchmal sind es auch Antworten, er (der Sohn) bringt mir Antworten, die für mich keinen Zusammenhang haben und finde dann hä? Es ist dann eben glaub einfach auch, weil ich seine Perspektive überhaupt nicht sehe. Wenn er es mir nachher in Ruhe erklärt, dann verstehe ich, warum er diese Antwort gegeben hat, aber im Moment finde ich, du hörst mir gar nicht zu, du gibst mir keine Antwort auf meine Sache. Das macht mich dann sehr wütend, dass er dann irgendwie einen Satz bringt, bei dem ich finde, der hat überhaupt nichts damit zu tun. Ich glaube, es laufen dann bei mir wirklich Filme ab, bei denen ich mich gar nicht mehr kontrollieren kann, oder mich in ihn hineindenken, oder eine andere Position einnehmen.

Das in der ersten Beratung gemeinsam erarbeitete und formulierte Ziel lautet:

Kontrolle über die aufschäumenden Gefühle.

Um ihr Ziel „Kontrolle über aufschäumende Gefühle“ zu erreichen, haben die Beraterinnen sich auf das Thema „Eigenes Erleben im Konfliktfall“ fokussiert. Wenn Frau D. ihre Gefühle, im konkreten Fall Wut, annehmen kann, sehen die Beraterinnen die Möglichkeit das Ziel „Kontrolle über aufschäumende Gefühle“ zu erlangen. Dies in dem sie aktiv Verantwortung über ihre Gefühle übernimmt. Wenn Frau D. ihre Wut bewusst wahrnehmen und annehmen kann, wird sie einen besseren Umgang mit Konflikten erreichen.

Das EKM stellt die Situation in der ersten Beratung wie folgt dar:

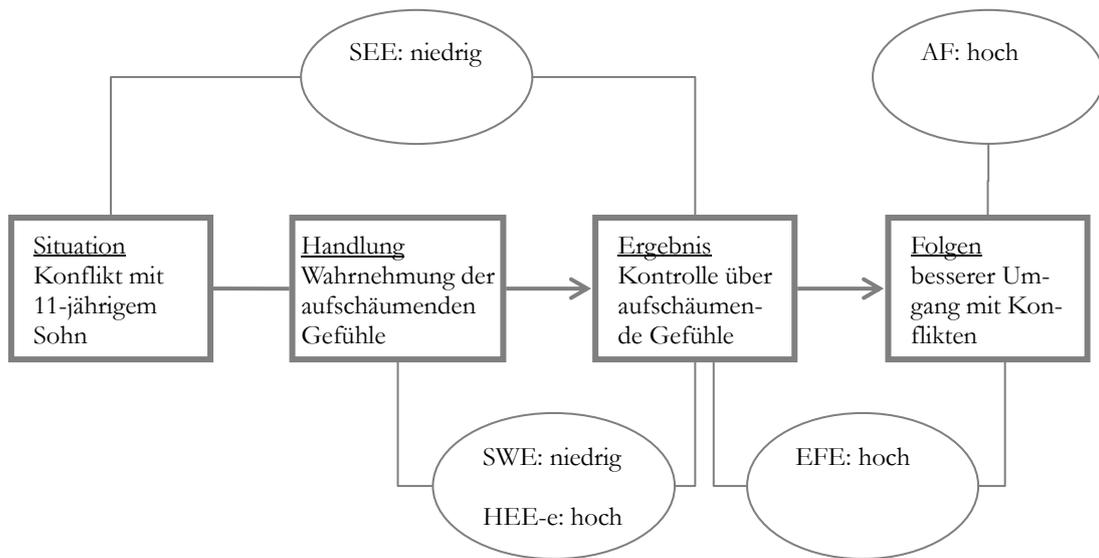


Abbildung 13: „Besserer Umgang mit Konflikten durch Wahrnehmung“ und somit „Kontrolle der Gefühle“

Die Wahrnehmung über die aufschäumenden Gefühle (Handlung) hätte zum Ergebnis die aufschäumenden Gefühle besser kontrollieren zu können. Dies hätte für Frau D. die Folge einen besseren Umgang mit Konflikten erleben zu können. Die SEE ist niedrig: Die Probandin ist der Meinung, dass sich das Ergebnis „Kontrolle über aufschäumende Gefühle“ ohne ihr Zutun nicht einstellen wird. Sie äussert zudem, dass sie die Konflikte mit ihren Kindern sehr unterschiedlich erlebt.

(1. Beratung, 45:53) Meine älteste Tochter ist ausgezogen, und mit ihr habe ich nie so offene Konflikte erlebt; dass wir aneinander geraten sind. Weil sie ist auch jemand, der mir ähnlich ist. So wie ich früher war. Sie frisst dann eher das Zeug in sich hinein und ist dann wütend und ich merke, dass sie dann wütend ist, aber sie will dann in Ruhe gelassen werden und verkriecht sich im Zimmer.

(1. Beratung, 1:01:10) Es hat dann wirklich auch Momente gegeben, und das habe ich auch von vielen anderen, vor allem Müttern mit Söhnen erlebt, weil die zum Teil wirklich mehr an die Grenzen gehen mit den Müttern, dass sie wirklich auch mal eine gehauen haben und sie (die Söhne) gepackt haben und sie geschüttelt haben.

Ihre EFE ist hoch: Sie ist der Überzeugung, wenn sie Kontrolle über ihre aufschäumenden Gefühle erlebt, kann sie automatisch besser mit Konflikten umgehen. Der AF ist hoch: Frau D. wünscht sich einen besseren Umgang mit Konflikten.

Die SWE ist für die Handlung „Wahrnehmung der aufschäumenden Gefühle“ niedrig. Frau D. glaubt, die Handlung im richtigen Moment zu erlangen, ist nicht umsetzbar. Sie stützt diese Haltung mit folgenden Aussagen:

(1. Beratung, 6:48) Aber bis ich quasi mich mal wieder aus dem heraus begeben kann; da kommen bei mir so viel Emotionen und so starke Emotionen, das ist für ihn (den Sohn) schwierig und dann macht er sowieso zu. Und dort müsste ich eben eigentlich mal raus gehen können und dort sehe ich die grösste Aufgabe. Ich habe das Gefühl, wenn ich mich mal wieder distanzieren könnte von der Situation, werde ich..., kann ich..., stehe ich dann wieder ein Stück weit darüber und kann in Ruhe sagen, das hat mich vor allem gestört.

(1. Beratung, 9:08) Ich glaube ich muss wirklich diese Situation entschärfen können, das ist mein Ding, wo ich Tipps oder Hilfe brauch, wie kann ich in dem Moment frühzeitig ausklinken und mich wieder beruhigen.

(1. Beratung, 1:02:40) Nein, in dem Moment ist das Gefühl so..., die Hitze so..., das Feuer ist dann so stark, dass schon, irgendwo im Hinterkopf jetzt pass auf, pass auf, dass es nicht ausartet, dass es nicht noch mehr eskaliert [...].

Die HEE-e ist im Gegensatz zur SWE hoch. Frau D. ist sich sicher, dass wenn sie die aufschäumenden Gefühle wahrnimmt, das positive Ergebnis, die Kontrolle über diese zu übernehmen, möglich ist. Sie ist überzeugt, dass sie als Mutter ihre Gefühle unter Kontrolle haben muss, damit sie ihrem Sohn eine adäquate Konfliktbewältigung vorleben kann. Frau D. denkt, dass sie die volle Verantwortung, während eines Konflikts mit ihrem Sohn, übernehmen muss:

(1. Beratung, 9:54) Wenn wir Streit haben, dann tun wir uns gegenseitig hochschaukeln, jeder drückt beim anderen noch mehr den Knopf und ich weiss aber, von ihm kann ich es nicht verantworten, dass er..., dass er bremsen kann, wenn dann muss ich das irgendwie lernen.

(Selbstbeobachtungsfragebogen – Frage 1.4: „Ich erlebe meine Konflikte bewusster als früher. Was hat sich konkret verändert?“) Ich weiss, dass ich als Mutter in der Verantwortung stehe die Situation in den Griff zu bekommen und meinem Kind auch eine positive Form von Konfliktbewältigung vorleben möchte.

Bei Frau D. wurde in den Beratungen erkennbar, dass sie sich die Handlung „Wahrnehmung über aufschäumende Gefühle“ zwar wünscht, aber immer wieder in ein gewohntes negatives Ablaufmuster rutscht. Beispiele dafür finden sich in den Beratungsaufnahmen sowie im Selbstbeobachtungsfragebogen:

(2. Beratung, 7:03) Dann merke ich, dann wird das (Kontrollverlust) auch wie ausgelöst. Wo mich dann nochmals viel mehr fremdsteuert, dann in dem Moment. Ich habe das Gefühl, wenn ich merke, dass da eigentlich eine Wut da ist, ich merke einfach, ich will nicht so reingehen, ich habe nicht so Lust auf das, aber es ist pendent da, es ist dann eine Tretmine, die dann plötzlich ausgelöst wird [...].

(2. Beratung, 8:32) Ich habe das Gefühl; wie ein Dampfkochtopf. Ich würde gerne etwas Dampf ablassen, aber ich will ihn nicht aufmachen. Wirklich.

(Selbstbeobachtungsfragebogen – Frage 1.8: „Es fällt mir oft erst im Nachhinein ein, was ich in einer Konfliktsituation hätte sagen bzw. tun können.“) Oft erlebe ich im Nachhinein, dass ich eigentlich schon im Laufe des Gespräches das gesagt habe, was auch wichtig war zu sagen. Aber ich hätte früher die Bremse ziehen sollen, damit es nicht zuerst so eskaliert.

Im EKM stellt sich diese Situation folgendermassen dar:

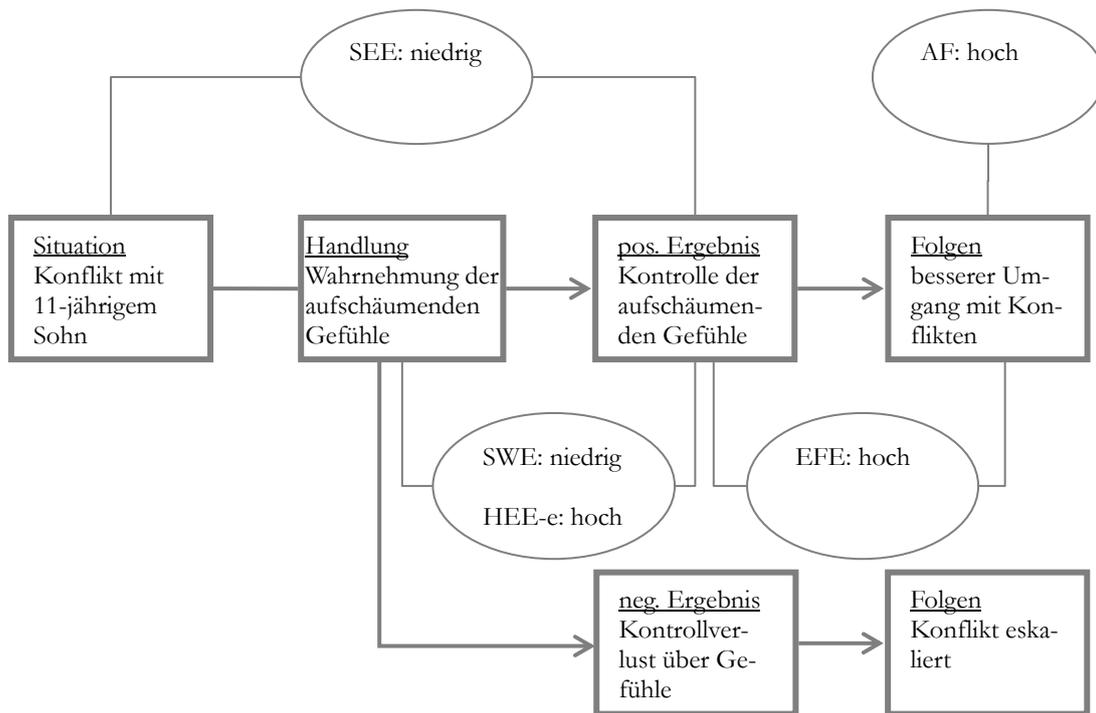


Abbildung 14: „Kontrollverlust über aufschäumende Gefühle“ und die „Konflikteskalation“

Die Beraterinnen führen Frau D. mittels Selbstreflexion und Feedback dahin, ihre Reaktionen während eines Konflikts zu beobachten und danach zu analysieren. Damit sollen sich ihr neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen.

Nach der zweiten Beratung, in welcher das Innere Team erarbeitet wurde, schreibt Frau D. im zweiten Eintrag ins Logbuch, dass sie sich aktiv mit den inneren Figuren auseinandersetzen will. Ihre Bedenken zur Umsetzung äussert sie wie folgt:

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Was könnte schief gehen?“) Immer alles was ich mir vorgenommen habe, oder alles wieder zu sehr in Vergessenheit geraten kann, wenn ich mit anderem beschäftigt bin.

In der dritten Beratung konzentrieren sich die Beraterinnen intensiv auf die Gefühle, die im Moment eines Konflikts entstehen. Im Reflektierenden Team diskutieren sie über die Ressource von Frau D., körperliche Symptome, oft bereits vor einem Konflikt, zu spüren. Diese Ressource soll sie nutzen lernen, in dem sie achtgibt, wann sie genau auftauchen und was sie bedeuten. Auf diese Weise lernt sie „Kontrolle über die aufschäumenden Gefühle“ zu erlangen.

Nach Ende der drei Beratungen stellt sich das EKM wie folgt dar:

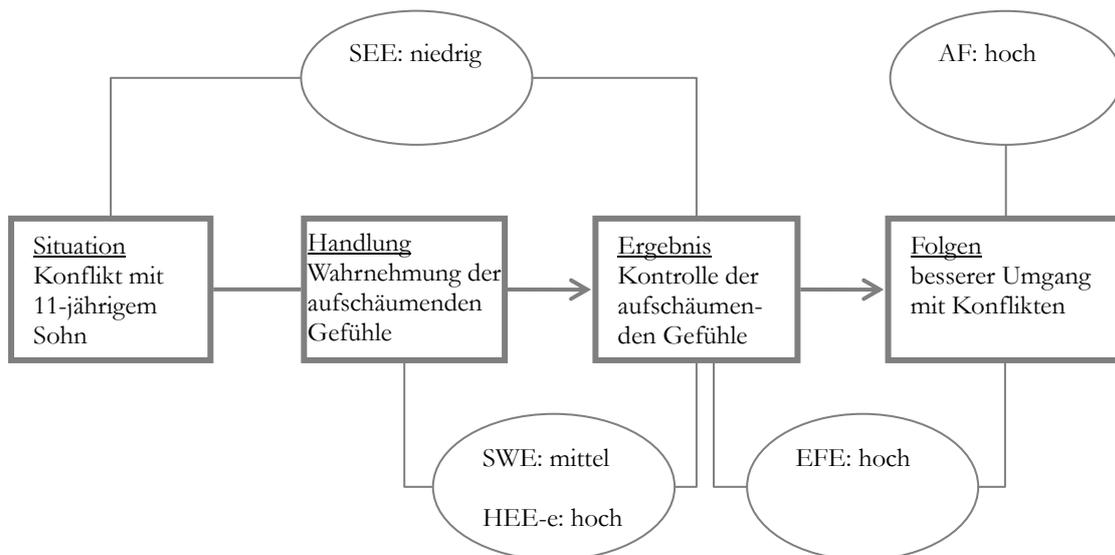


Abbildung 15: „Besserer Umgang mit Konflikten“

Frau D. berichtet von ihrer Selbstbeobachtung zwischen der zweiten und dritten Beratung. Diese Selbstbeobachtung verdeutlicht die niedrige SEE. Sie nimmt sich selbst wahr und erkennt, dass die Konfliktsituationen sich nicht ohne ihr Zutun automatisch verändern. Wenn Frau D. sich ihrer aktuellen Gemütslage bewusst ist, kann sie dies ausdrücken und so den Konflikt entschärfen oder sogar nicht entstehen lassen. Ihre Äußerungen dazu sind:

(3. Beratung, 3:15) Das Innere Team habe ich extrem spannend gefunden. Das ist jetzt vielleicht etwas, was recht stark manchmal im Kopf ist und an das ich denke. Oder auch bewusster auch versuche hinzuhören. Weil bei mir hat es wirklich immer nur zwei Pole gegeben bis jetzt und das hat sich jetzt natürlich recht verändert. Dass es mehrere, dass es ein Team ist. Und was ich überhaupt feststelle, dass ich fest merke, dass es wirklich Zeiten gibt, in denen ich schwächer unterwegs bin und dann ist auch das Vertrauen schwächer – in allem. In mich selber, in die Kinder, in was auch immer dann gerade ist. Das merke ich recht deutlich, da habe ich rechte Schwankungen und zum Teil auch Tage, da habe ich richtige Einbrüche.

Die HEE-e, EFE und AF sind wie vor den Beratungen hoch. Frau D. plant ganz konkrete Schritte, wie sie ihrem Ziel und den erwünschten Folgen näher kommen kann.

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Was nehme ich mir für zukünftige Konflikte vor?“) Timeout's einbauen, um mich zu besinnen worauf es nun ankommt.

Die SWE ist für die Handlung „Wahrnehmung der aufschäumenden Gefühle“ nach den Beratungen von niedrig auf mittel angestiegen. Frau D. hat gelernt, dass sie über Ressourcen und Fähigkeiten verfügt, die ihr im Umgang mit Konflikten helfen können. Die Handlung „Wahrnehmung der aufschäumenden Gefühle“ umzusetzen, versucht sie in Zukunft über ihre Kör-

perempfindungen im Voraus wahrzunehmen. Ebenfalls hat sie einen Ort gefunden, an dem sie ihre Gefühle ungefiltert rauslassen kann.

Zu den Körpergefühlen:

(3. Beratung, 3:18) Letzthin hatte ich eine lange Nacht. Es hat gedreht. Und ich habe alles gegen mich interpretiert. Und das war wie Gift. Ich habe es richtig gespürt. Ich vergifte mich mit diesen Gedanken. Ich habe gemerkt, wie ich körperlich spüre, wie es mir schlecht geht. Ich habe es noch nie so wahrgenommen, dass es wie Galle ist. Es war wirklich wie Galle. Und das ist ein Bild, welches ich noch nie gehabt habe in dem Moment und irgendwann bin ich dann eingeschlafen und vielleicht habe ich es auch einfach stehen lassen können.

Zu den ungefilterten Gefühlen:

(3. Beratung, 51:53) Das habe ich beim Tanzen. Dort habe ich die Freiheit ein wenig, denke ich, wo ich wirklich das Gefühl habe, da kann ich alles machen. Also schon alles noch im Rahmen. Keine Leute runterschlagen (lacht). Aber dort hat es den Filter nicht, den ich zuerst finden muss: Ist das noch konform? Ist das anständig? Ist das nett? Ist das liebenswert?, also einfach so der ganze Strauss.

In der nachfolgenden Tabelle sind einzelne Antworten aus dem Handlungsfähigkeitsfragebogen (siehe Anhang F und Anhang G) vor und nach den Beratungen abgebildet.

Tabelle 4: Auswertungen relevanter Fragen Frau D. – *vor* und *nach* den Beratungen

Variable	<i>vor</i> den Beratungen	<i>nach</i> den Beratungen
Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, gibt es Ideen zur Konfliktbewältigung, die immer wiederkehren?	3	6
Haben Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erlebnisse im aktuellen Konflikt Ihre Vorgehensweise angepasst?	4	5
Sind die erhofften positiven Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen? (diese Frage wurde nur im 2. Fragebogen erhoben)		4
Sind die befürchteten negativen Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen? (diese Frage wurde nur im 2. Fragebogen erhoben)		3
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt. (der Zusatz „ <i>heute, nach den Beratungen</i> “ wurde im 2. Fragebogen ergänzt)	2	4
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich angenehm gefordert.	3	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich handlungsfähig.	4	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.	4	5

Die Veränderungen festigen den Befund, dass die SEE gleichgeblieben ist. Ebenfalls finden sich Hinweise auf die gestärkte SWE.

4.1.5 Frau E.: „Ich bin liebenswert, wenn ich keine Konflikte habe.“

Frau E. ist 51 Jahre alt. Sie arbeitete bis vor kurzem in einem Kleidergeschäft als Teilzeitangestellte. Ihre Chefin ist eine langjährige Freundin. Seit einem Jahr ist sie unzufrieden, da ihrer Meinung nach ihre Freundin keine gute Chefin ist. Konflikte und Führungsangelegenheiten werden aufgrund von Überforderung seitens der Chefin auf dem Buckel der Mitarbeiterinnen ausgetragen. Frau E. erzählt, dass sie die Stelle vor zwei Monaten gekündigt hat. Während der Kündigungszeit zieht Frau E. eine andere Freundin ins Vertrauen. Die vertrauten Informationen gelangen zur Chefin. Frau E. wird seitdem vorgeworfen, dass sie negative Informationen über die Arbeitgeberin verbreitet hat, was sie sehr betroffen macht. Frau E. berichtet, dass die Auflösung des Vertrages zu schwierigen Gefühlen geführt hat und das Verhältnis zur ehemaligen Chefin und Freundin stark unterkühlt ist. Ausserdem bereut sie den Entscheid der Kündigung. Auch auf der Beziehung zur Freundin, die sie ins Vertrauen gezogen hat, liegt ein Schatten. Frau E. ist unsicher, wie viel sie noch in diese Freundschaft investieren möchte.

Um die Problematik besser zu veranschaulichen, folgen an dieser Stelle Zitate aus der ersten Beratung:

(1. Beratung, 00:11:38) [...] aber es ist jetzt natürlich ein Bruch in dieser Freundschaft (mit der Chefin). Und generell jetzt auch in meinem privaten Umfeld, mit gewissen Leuten, bei denen ich einfach sagen muss, du da hab ich gemeint da bin ich safe, aber das ist anscheinend nicht so. Also das ist für mich jetzt eigentlich eine persönliche Krise, die daraus entstanden ist.

(1. Beratung, 00:12:55) Aber ich bin wie ein wenig in ein Loch hineingefallen, und mit der familiären Geschichte, die ich in den letzten drei Jahren hatte. Und sie (die Chefin) hat mir ja eigentlich den Dienst erwiesen, dass sie mir den Job gegeben hat, oder. Also jetzt bist du natürlich undankbar. Und an dem kranke ich, wirklich, muss ich sagen und das ist eigentlich mein Konflikt mit mir, den ich jetzt habe. Der daraus entstanden ist.

(1. Beratung, 00:20:29) [...], ich habe das Gefühl, wenn ich da jetzt wieder anfang, auch mit Äusseren, also beweisen (dass die Freundin Anvertrautes ausgeplaudert hat) kann man es ja eigentlich eh nicht, oder. Und das ist, ich denke, dann habe ich die Tendenz, dann lasse ich es vielleicht lieber liegen. Und mal schauen was daraus wird. Dass das irgendwann dann vielleicht schon wieder zu einem Thema wird, aber nicht, dass ich das Gefühl habe, ich muss das jetzt klären. Es würde mich wahrscheinlich auch zu fest belasten, weil die andere (die Freundin) dann wieder irgendwelche Ausreden hat. Also ich hab da etwas, etwas das ich sagen muss, ich weiss gar nicht, wenn ich es jetzt angehen würde, wie ich es angehen würde. Ich habe dann auch eine gewisse Angst, dass es sich noch mehr aufbaut für mich, quasi, wenn ich ihr jetzt sagen würde, aber du sag mal, also ich weiss, dass sie da irgendwas erzählt hat, das hat mir sogar meine Chefin, sie habe das und das von ihr vernommen. Und ich - ah ja? Und wenn ich ihr jetzt sage: Hey, du hast das Maul nicht gehalten. Dann gibt es ja dann wieder einen Konflikt, bei dem ich im Prinzip das Gefühl habe, es ist waste of time. Weil sie, sie kann sich ja dann da auch wieder rausreden und und.... Also ich bin, ich will das eigentlich nicht angehen. Aus der Angst heraus, weil ich das Gefühl habe, ich komme dann noch wieder mehr, in ein Gefühl

hinein, dass ich es so nicht lösen kann. Also die Konfrontation auch, bringt das etwas, schlussendlich? Ist das der Weg?

Es liegen somit zwei interpersonelle Konflikte vor. In der ersten Beratung wurde herausgearbeitet, welchen Konflikt Frau E. in dieser Beratung angehen möchte. Den Konflikt mit der Freundin, die sie ins Vertrauen gezogen hat oder den Konflikt mit der ehemaligen Chefin. Auf die Frage, ob sie sich vorstellen könne, den Konflikt mit ihrer Chefin anzugehen, antwortet sie folgendes:

(1. Beratung, 00:16:01) Ich denke mir, dass ist wie nicht möglich. Ich möchte es auf eine Art schon ansprechen, aber ich denke mir, dass ist vorbei. Weil sie (ehemalige Chefin) ist so unterwegs, dass sie relativ hart ist in den Sachen, also wenn es dann mal so ist, dann ist es so. Und ich denke, das Kapitel ist für sie eigentlich abgeschlossen.

Auch im Handlungsfähigkeitsfragebogen beantwortete sie die Frage (bezogen auf den Konflikt mit der Chefin): „Haben Sie die Absicht in dem konkreten Konflikt weiterkommen zu wollen“ mit „trifft nicht zu“. Es wurde daher gemeinsam beschlossen auf den Konflikt mit der Freundin, die ihr Vertrauen verletzt hat, zu fokussieren.

Das in der ersten Beratung gemeinsam erarbeitete Ziel besteht darin eine Antwort auf die folgende Frage zu finden:

Wie gebe ich meiner Freundin eine kritische Rückmeldung?

Das EKM stellt die Situation in der ersten Beratung wie folgt dar:

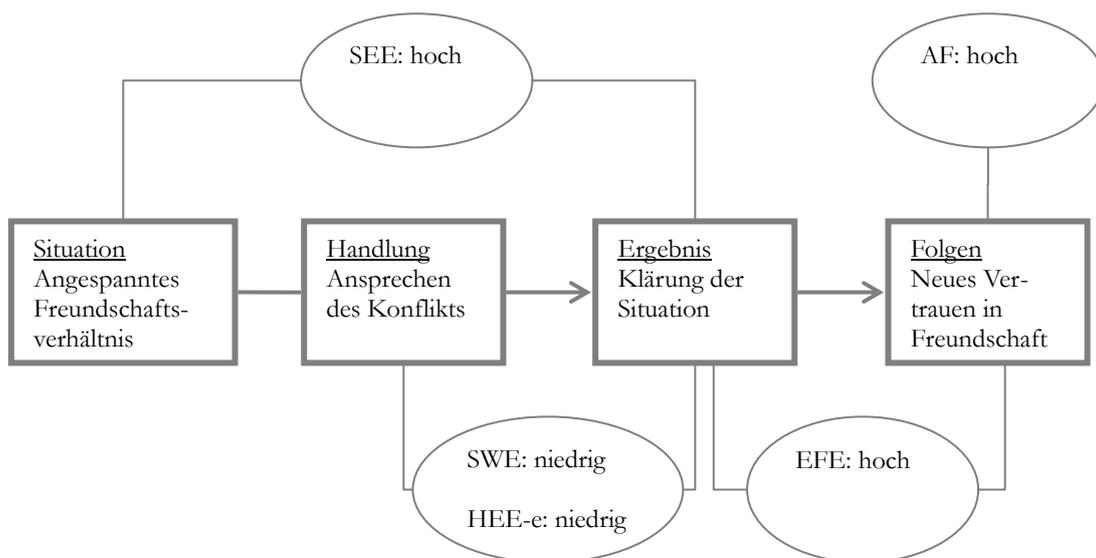


Abbildung 16: „Neues Vertrauen in Freundschaft durch Ansprechen des Konflikts“

Das Ansprechen ihres Konflikts (Handlung) hätte zum Ergebnis, dass sich die angespannte Situation mit der Freundin klären würde. Als Folge bekäme sie neues Vertrauen in die Freundschaft. Die SEE ist hoch: Die Probandin ist der Meinung, dass sich das Ergebnis „Klärung der Situation“, durch das eher lose Freundschaftsverhältnis, irgendwann einstellen wird.

Die SWE ist für die Handlung „Ansprechen des Konflikts“ niedrig. Die Probandin ist sich nicht sicher, ob sie den Konflikt wirklich ansprechen möchte. Sie hat Angst davor, dass die Folge nur weitere Konflikte sein könnten ohne befriedigende Resultate. Frau E. ist der Ansicht, dass sich die Freundin rausredet und sie ihr nichts beweisen kann. Dahingehend ist auch die niedrige HEE-e zu erklären.

Ihre EFE ist hoch: Sie erkennt, dass sich immer wieder dieselben Muster abspielen. Diese möchte sie verändern. Auf eine Sequenz im Reflektierenden Team hin, in welchem die Beraterinnen ihr Konfliktverhalten besprechen, antwortet sie:

(1. Beratung, 00:23:27) Dass ich, eigentlich wie das Spiel mitmache. Und das ist nicht neu für mich. Das kenn ich auch schon aus anderen Dingen. Das ist sicher mal etwas, dass ich für mich persönlich angehen müsste. Das ich im Prinzip.... Das hat auch mit dem Selbstwert zu tun, natürlich. Dass ich einfach, ganz klar sagen kann, was ich will, was ich möchte, auf das Risiko hin, dass dann das Gegenüber sagt, ja dann ist es halt so und so. Das ist eigentlich schon das Grundthema, das denke ich auch.

Der Anreizwert der Folgen ist hoch: Frau E. wünscht sich eine Klärung:

(1. Beratung, 00:20:51) Weil im Prinzip müsste man ja wie an einen Tisch sitzen, um mein Problem zu lösen.

Zusätzlich zum EKM, wurde bei Frau E. in den Beratungen ihr Zielkonflikt schnell ersichtlich. Frau E. erwähnt immer wieder, dass sie sich nicht sicher ist, ob sie den Konflikt überhaupt ansprechen will. Aus Angst, was daraus noch entstehen könnte und wie sie von den anderen gesehen wird.

(Logbuch, 1. Eintrag – Frage: „Was könnte schief gehen?“) Nicht wirklich zu dem zu stehen was ich entschieden habe. Meinen Entscheid zu bereuen und sogar die Möglichkeit, mir eine Blöße zu geben dies auch auszusprechen gegenüber Personen, die direkt mit der Situation vertraut sind. Zum Beispiel frühere Arbeitskollegen, Freundin, die mich verraten hat und mich so noch mehr zu verstricken.

Im EKM nimmt der Zielkonflikt folgenden Platz ein:

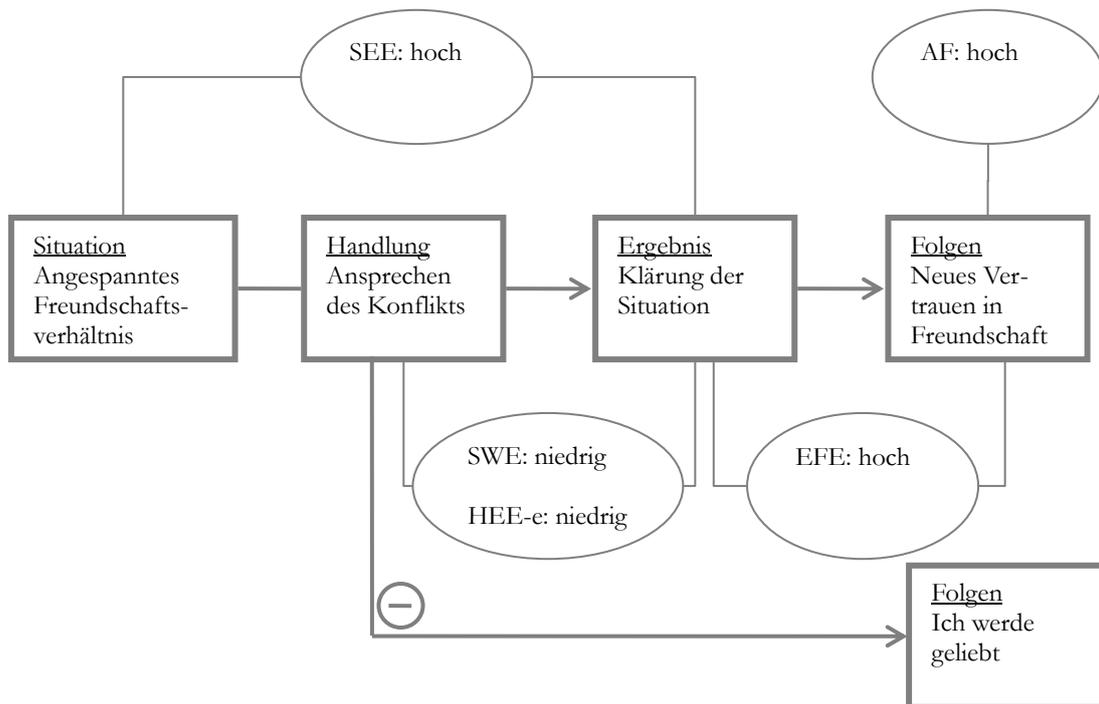


Abbildung 17: Zielkonflikt: „Ich werde geliebt“

Frau E. möchte sich keine Blöße geben. Sie möchte „geliebt“ werden, „die Gute“ sein. Um ihr Ziel „*Wie gebe ich meiner Freundin eine kritische Rückmeldung?*“ zu erreichen, haben die Beraterinnen sich auf die Themen Wertschätzung und Selbstwert fokussiert.

In der zweiten Beratung berichtet Frau E., dass es ihr nicht gut gehe mit der ganzen Situation. Sie erzählt von einem Gespräch, welches sie mit besagter Freundin hatte:

(2. Beratung, 00:02:12) Ich hatte am letzten Mittwoch ein Telefongespräch mit der Freundin. Sie hat mich angerufen. Dort habe ich dann auch, zuerst hat sie erzählt, [...] ich habe dann auch gesagt, wie es mir geht. Das es mir eigentlich sehr gut gehen sollte, dass es mir aber sehr schlecht geht, durch all das was ich erlebt habe, oder gemacht habe, ausgelöst habe, eigentlich durch diese Kündigung auch. Und dann habe ich sie auch darauf angesprochen, eben, ich habe dann zu ihr gesagt: Es sei auch noch schwierig für mich gewesen, dass sie meiner ehemaligen Chefin erzählt hat, dass ich jetzt bei meinem Partner arbeite. Und ich hätte eigentlich gesagt, dass ich will, dass es bei ihr bleibt. Und dann hat sie..., sie ist dann ausgewichen, ja sie hätte eben, (Name der Chefin) hätte sie dann mal gefragt, was ich denn jetzt mache. Ob sie es wisse. Und dann hätte sie dann halt gesagt.

Beraterin BB: Aber es ist ja nicht nur die Situation gewesen, dass sie dort arbeiten...

Frau E.: Nein, die Situation ist eigentlich dies, dass sie eben im Prinzip geredet hat, obwohl ich sie darum gebeten habe, dass sie doch nicht reden soll.

Beraterin BB: Sie haben ja auch ihr im Vertrauen etwas über Ihre ehemalige Chefin erzählt.

Frau E.: [...] sie hat dann zu mir gesagt, sie wisse gar nicht, es überrasche sie jetzt quasi, dass ich jetzt damit käme, es sollte doch jetzt alles gut sein, und sie hat dann zu mir aber noch gesagt, sie hat manchmal das Gefühl, [...] dass ich manchmal so ...Schnellschüsse mache, eben in Entscheidungen. Also wirklich etwas...ja, entscheide und es dann bereue. Also das ist nicht das erste Mal für sie. Sie hat dann auch gesagt, sie sei erstaunt gewesen, dass ich im Prinzip gekündigt hätte, also generell, weil sie hat gefunden, also das passt ja. Über das haben wir dann noch geredet.

Dass der Konflikt mit der Ex-Chefin ebenfalls sehr belastend ist und sie zusätzlich sehr belastet, wird ihm zweiten Eintrag ins Logbuch klar. Sie bringt ihn auch in Gesprächen immer wieder mit ein. Die Konflikte sind stark verwoben. Obwohl die anfängliche Zielformulierung auf einen Konflikt festgelegt wurde, kann der Zweite nicht einfach ausgeblendet werden. So schreibt sie im zweiten Eintrag ins Logbuch:

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?“) Ich leide täglich an der Situation. Der Wunsch mit meiner Ex-Chefin das Gespräch zu suchen ist immens gross. Dies vor allem am Morgen beim Erwachen. Ich steigere mich da richtig hinein und muss mich jeweils selber beruhigen und mich in Gedanken davon abbringen dies auch zu tun. Die Angst erneut eine Ab-sage und Zurückweisung zu erhalten ist schmerzlich und bedrückend. Eigentlich stehe ich weniger weit mit mir selber als noch vor einer Woche.

Die Arbeit mit dem Inneren Team scheint ihr trotzdem einige Anhaltspunkte geliefert zu haben, welche sie auch versucht umzusetzen.

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Gibt es wichtige Erkenntnisse bzw. Erlebnisse, die mich weitergebracht haben?“) Die letzte Sitzung mit dem Inneren Team hat mir einen neuen Weg aufgezeigt, um mich mehr zu spüren und entsprechend ernst zu nehmen. Ich versuche dies nun auch anzuwenden in der Hoffnung, dass es mir dadurch besser gehen wird.

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Was nehme ich mir konkret bis zum 3. Beratung vor?“) Ich versuche eins ums andere zu nehmen. Die Beobachtung von mir selber wie von Ihnen empfohlen anwenden und dadurch wieder mehr Leichtigkeit zu erlangen ist ein grosses Ziel.

Frau E. kommt in die dritte Beratung und eröffnet das Gespräch damit, dass sie den Kontakt mit der Ex-Chefin per SMS gesucht hat und dies auch zu einem Telefonat geführt hat. Sie beendet die kurze Einführung damit, dass sie in naher Zukunft wieder dort arbeiten werde.

Sie erzählt, dass ihr Selbstwert dank diesem Telefongespräch und der erneuten Einstellung enorm gestiegen sei.

(3. Beratung, 00:06:07) Aber mir hat es natürlich vom Selbstwertgefühl, hat es mir wirklich einen Schub gegeben, weil es ist auch nie ausgesprochen gewesen. Also es ist eigentlich immer im Raum gestanden. Und seit ich das (den Kontakt suchen) gemacht habe ist es für mich, es geht mir viel besser, es ist unglaublich. Ja, es hat jetzt aber auch einen anderen Konflikt aufgelöst. Können sie sich ja vorstellen (lacht).

(3. Beratung, 00:10:09) Ich habe für mich gemerkt, dass es ein Fehlentscheid war. Ja, es hat mich noch Mumm gekostet, weil ich habe ja damit rechnen müssen, dass sie sagt: Ja, aber du... Da die eigentliche Zielsetzung der Beratung auf dem Konflikt mit der anderen Freundin lag, wurde dieser in der dritten Beratung nochmals aufgenommen. Frau E. hat jedoch den Entschluss gefasst in diesem Konflikt nichts zu unternehmen:

(3. Beratung, 00:17:33) Ich warte. Ich warte jetzt bis sie (die Freundin) kommt. Eigentlich ist es noch nicht ganz ausgesprochen. Ich melde mich jetzt im Moment glaub einfach mal nicht. Also nicht glaube, nein, ich melde mich jetzt einfach nicht. Und schaue was dann daraus wird.

Sie erzählt aber auch, dass ihr an der Freundschaft noch viel liege, darum möchte sie mit kritischen Äusserungen nichts gefährden:

(3. Beratung, 00:21:27) Frau E.: Weil an der Freundschaft liegt mir ja trotzdem noch etwas. Es ist ja nicht so, dass ich jetzt sagen muss, das leg ich jetzt ad acta aus diesen und jenen Gründen.

Beraterin CB: Aber Sie würden den Konflikt zurzeit nicht ansprechen?

Frau E.: Nein, ich glaub nicht.

Beraterin CB: Wenn es von ihr kommt? Sonst ist es wie zu viel, oder?

Frau E.: Ja, im Moment wie zu viel. Ich bin auch nicht so unterwegs. Das ist etwas bei dem ich irgendwie gemerkt habe, für mich ist so eine gewisse Harmonie einfach noch wichtig. Und ich bin nicht so, dass ich reinstechen muss. Wenn sich das dann ergeben würde, sag ich mir. Vieles sag ich immer, irgendeine Sache, es löst sich dann manchmal auch wirklich, wenn eine gewisse Zeit verstrichen ist. Und es ist ja nicht so, dass ich, und ich habe jetzt grad geschaut, ich habe sie letztes Mal im September gesehen. Also es ist ja nicht so, dass ich sie täglich um mich herum hätte. Das ist vielleicht auch noch ein wenig...

Das EKM zeigt sich nach drei Beratungen mit befürchtetem negativem Ergebnis und dessen Folgen.

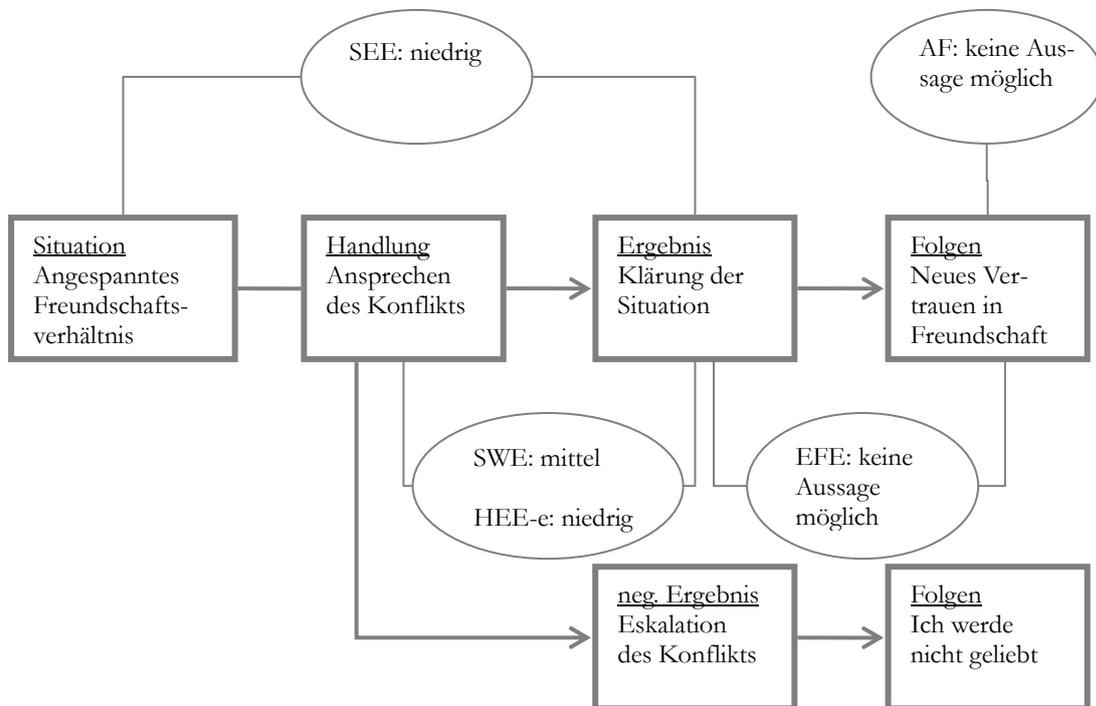


Abbildung 18: Befürchtetes negatives Ergebnis: „Konflikteskalation“

Trotz ungelöster Konfliktsituation mit der Freundin haben sich die SEE und die SWE verändert. Frau E. hat durch die Erfahrung mit der Ex-Chefin erlebt, dass sie aktiv in eine Situation eingreifen kann. Dies ist vermutlich auch der Grund, warum sich die SEE auf niedrig gesenkt hat. Wenn sie wollte, könnte sie den Konflikt ansprechen. Die SWE ist für die Handlung „Ansprechen des Konflikts“ mittel. Frau E. hat eine Erhöhung des Selbstwertgefühls erlebt und könnte dies auch im noch unbereinigten Konflikt einsetzen. Die HEE-e bleibt nach der dritten Beratung niedrig, da sie immer noch der Überzeugung ist, dass das Ansprechen zu einer Eskalation des Konflikts führt.

Zur EFE und AF sind zum erforderlichen Zeitpunkt keine Aussagen möglich, da Frau E. klar äussert den Konflikt momentan ruhen zu lassen. Die Beraterinnen gehen jedoch davon aus, dass wenn sich Frau E. aktiv mit dem Thema auseinandersetzen möchte, die EFE und AF hoch sein werden.

In der nachfolgenden Tabelle sind einzelne Antworten von Frau E. aus dem Handlungsfähigkeitsfragebogen (siehe Anhang F und Anhang G) vor und nach den Beratungen abgebildet.

Tabelle 5: Auswertungen relevanter Fragen Frau E. – *vor* und *nach* den Beratungen

Variable	<i>vor</i> den Beratungen	<i>nach</i> den Beratungen
Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie sich überlegt nichts zu tun?	5	2
Haben Sie die Absicht in dem konkreten Konflikt weiterkommen zu wollen?	2	5
Wie sehr haben Sie die Absicht auf einer Skala von 1 bis 10, den Konflikt anzugehen?	1	10
Haben Sie sich Vorsätze genommen, um den Konflikt anzugehen?	2	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt. (der Zusatz „ <i>heute, nach den Beratungen</i> “ wurde im 2. Fragebogen ergänzt)	2	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich angenehm gefordert.	2	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich handlungsfähig.	2	5

Frau E. hatte in den Fragebogen jeweils den Konflikt mit der Chefin vor Augen. Die Veränderungen dienen der gestärkten SWE, die auch dann wirksam werden würde, wenn sie den Konflikt mit der Freundin anzugehen versuchte.

Eine Stärkung der SWE ist auch im dritten Eintrag ins Logbuch ersichtlich:

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?“) Ich habe mich aus meiner sehr bedrückenden Situation befreit, in dem ich selber aktiv wurde. Dies macht mich stolz und bringt mich in meine Kraft zurück.

Im dritten Eintrag des Logbuchs ist eine erneute Veränderung sichtbar. Die HEE-e ist auf mittel angestiegen:

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Was nehme ich mir für zukünftige Konflikte vor?“) Den Mut zu haben, Dinge anzusprechen, die mich belasten, mit dem Risiko anzuecken oder zurückgewiesen zu werden. Meine Stärke der Kommunikation mehr auszuleben in schwierigen Situationen. Mehr für mich und meine Anliegen einzustehen.

4.1.6 Herr F: „Führung muss nicht autoritär sein“

Herr F. ist seit einem Jahr Gruppenleiter in einer IT-Abteilung. Das Team besteht aus sechs Personen. Bereits vor Stellenantritt wurde er darüber informiert, dass einzelne Teammitglieder teilweise zu wenig Leistung erbringen und Widerstandsverhalten gegenüber der Leitung zeigen. Herr F. sah dies als eine Herausforderung an und nahm sie gerne an. Sorgfältig beschreibt er seine ersten Führungserfahrungen:

(1. Beratung, 00:02:03) Ich habe jetzt ein Jahr lang dort in der Gruppenleitung gearbeitet und habe versucht, die (die schwierigen Mitarbeitenden) auf so ein – ich sag jetzt mal – mit einem kollegenhaften guten Spiel ins Team zu integrieren, mit ihnen zu Recht zu kommen. Sie haben immer wieder mal so ein bisschen gepikst und mich herausgefordert auf der einen oder anderen Ebene und ich muss sagen, ich habe jetzt ein Jahr lang, wohlwollend ein Jahr lang dem Ganzen zugehört [...].

Ein paar Wochen bevor er in die Beratung kommt, eskaliert es zwischen ihm und einem der besagten Mitarbeitenden. Für ihn ist dies der Moment, an dem er merkt, dass er nicht weiterkommt.

(1. Beratung, 00:03:12) [...] da bin ich wirklich an meine Grenze gekommen und da hab ich dann gemerkt, da muss jetzt irgendwie was geschehen. Ich sag jetzt mal, ich bin dem nicht gewachsen mit meinen Skills, die ich jetzt habe, wie ich mit einem Mitarbeiter umgehe, dass ich – ich habe nicht gewusst wie und was.

Die Situation verschärft sich. Der Mitarbeiter und die Vorgesetzte von Herrn F. zerstreiten sich und es kommt zu einem Auflösungsvertrag. Dies entlastet Herrn F., jedoch hat er noch einen weiteren Mitarbeitenden mit dem er dieselben Probleme hat.

(1. Beratung, 00:04:35) Aber ich habe noch einen zweiten Mitarbeiter, das ist eigentlich die gleiche Problematik, der einfach ein Autoritätsproblem, ein bisschen hat und bei dem ich einfach merke, das ist jetzt für mich sehr schwierig, einen Weg zu finden mit meiner Art, wie ich jetzt mit einem Konflikt umgehe, bei dem ich sag auf Goodwill.... Wo ich einfach merke, da stoss ich auf Granit.

Herr F. versucht den Mitarbeitenden immer wieder einzubeziehen, ihn in das Team zu integrieren, gelingen will es ihm aber nicht. Herr F. hat zudem Mühe, wie sich der Mitarbeiter gegenüber den Teamkollegen sowie den Kunden der IT-Abteilung verhält. Der Mitarbeiter ist Deutscher, so auch Herr F. Die Vermutung, dass der Mitarbeiter Integrationsprobleme hat, äussert Herr F. folgendermassen:

(1. Beratung, 00:06:13) Für mich ist es sehr schwierig einen Weg zu finden, ich sag immer, ich möchte den Mitarbeiter ja nicht vor den Kopf stossen, ich möchte ihn nicht rausschmeissen aber ich merke einfach, er grenzt sich hier ab, er hat keinerlei – also das ist auch sehr – wie soll ich mal sagen, die Integrationsfähigkeit was jetzt Schweizer Kultur betrifft ist sehr begrenzt, also er hat wirklich immer das Gefühl er müsse den Leuten sagen, wie sie sich zu verhalten und wie sie zu funktionieren haben, weil man so ist. Es ist eine sehr schwierige Situation. [...] ich sag jetzt mal er ist das Mass aller Dinge, er sieht sich als den Massstab an, also korrigiert selbst Schweizerdeutsch in richtiges Schriftdeutsch und schickt dann E-Mails rum, wie man eben richtig schreibt. Sehr interessant – ja das sind so Kleinigkeiten wo ...dass ist dann auf einer Witzbasis aber ich meine, ich sag jetzt mal, ich kann jetzt nicht darüber lachen.

Bei Herrn F. kristallisieren sich zwei Fragestellungen heraus, daher wurden auch zwei Ziele für die Beratungen formuliert:

1. *Wie gehe ich mit schwierigen Menschen um? → Ich weiss, wie ich mit schwierigen Menschen umgehen kann.*
2. *Wie will ich führen? → Ich weiss, wie ich führen will.*

Herr F. wählt drei Bildkarten aus (siehe Anhang R). Eins für das erste Ziel, zwei für das Zweite.

1. Pflänzchen

(1. Beratung, 00:38:32) Herr F.: Pflänzchen, das (die Beziehung) ist etwas was wachsen muss. Also da sehe ich gerade so, ist irgendwie was – ein schwieriger Mensch, ist jemand bei dem ich was aufbauen muss. Also ich meine, ich habe jetzt nicht, ich kenne jetzt nicht diese Geschichte, was mir immer viele erzählen, oh, der war mir schon vom ersten Blick an unsympathisch. Antipathie. Ich meine, ich mag schon den einen mehr oder weniger, aber der andere ist auch ein Mensch. Und die schwierige Situation, also die Menschen werden erst schwierig durch Situationen. Also ich hab nicht so, dass ich jetzt ein Mensch... Es hat ja Menschen, die sagen: Mit dem kann ich nicht. Das kenn ich jetzt nicht so. Aber es gibt natürlich Situationen, bei dem der nachher, der zu dem wird: Mit dem kann ich nicht. Und da halt, in diesem Sinne, auch gerade in dieser geschäftlichen Lage einen Weg findet, wo man gut mit umgehen kann. Das Pflänzchen ist die Beziehung zu diesem schwierigen Menschen. Die dann auch empfindlich ist, die quasi wie gepflegt werden muss. Also so eine Beziehung zu einem schwierigen Menschen aufzubauen, ist für mich wie ein zartes Pflänzchen, das schnell knicken kann, oder bei der, wenn es zu wenig Wasser bekommt eingeht, zu viel Wasser auch hängt. Das richtige Mass, wie ich mich... Mir kommt grad das Bild mit Samthandschuhen, aber trotzdem irgendwie nicht Samthandschuhe, das ist halt so ein bisschen.

CB: Auf die Frage von Beraterin CB hin, wie es denn dieser Pflanze im Moment geht, meint Herr F., dass das Pflänzchen noch gar nicht da ist – es ist immer noch unter der Erde.

Herr F.: Also der Same ist schon da, der Same war für jeden Mitarbeiter da, als ich da angefangen habe, ich habe für jeden Mitarbeiter, es war mir wichtig mit jedem was aufzubauen, aber der der jetzt gegangen ist, den konnte ich noch einordnen, der hat in meine Schubladen reingepasst. Und für ihn (der verbleibende schwierige Mitarbeiter) hab ich keine richtige Schublade. Das ist schon so ein bisschen ein Problem. Es ist kein geknicktes Pflänzchen. Aber es wagt nicht rauszukommen. Da halte ich mich sehr zurück.

2. Hände und Kompass

Er hat sich rasch für das Bild mit den Händen und ein Bild von einem Kompass entschieden. Der Kompass symbolisiert die Richtung, die er als Führungskraft geben will. Das Bild mit den Händen soll das Miteinander zum Ausdruck bringen. Jeder soll in gleichem Mass teilhaben können.

Da mit Herrn F. zwei Ziele für die Beratungen festgelegt wurden, werden auch zwei EKM dargestellt (Abb. 19 und Abb. 20).

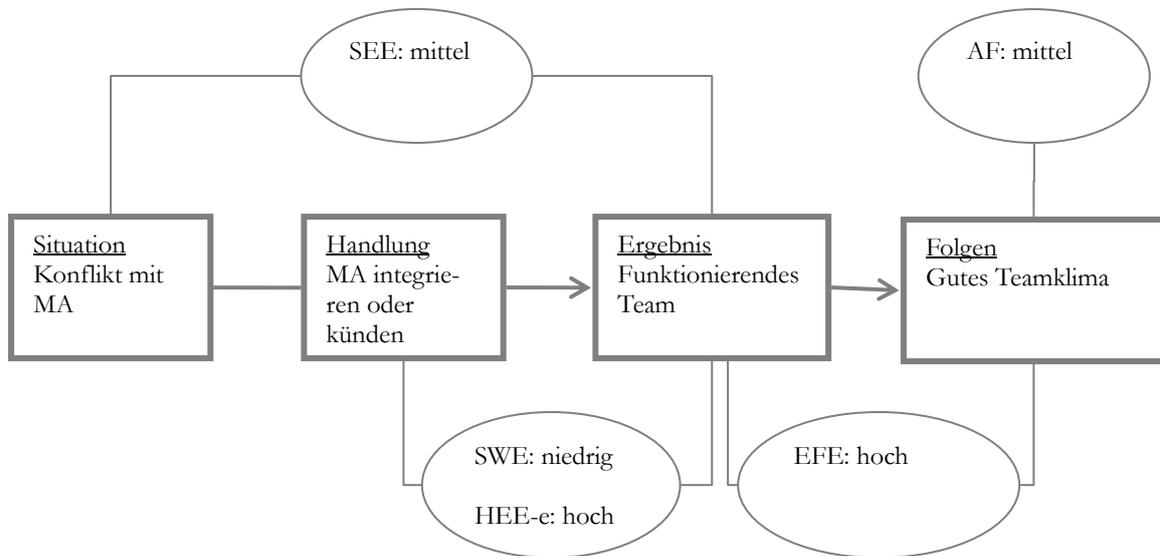


Abbildung 19: 1. EKM: „Gutes Teamklima durch Klärung des Konflikts“

Im ersten EKM wird der Konflikt mit dem Mitarbeiter betrachtet. Die SEE ist für die Situation mittel. Herr F. bemerkt, dass ihm diese Situation unlösbar erscheint. Er ist sehr unsicher darüber, welchen Weg er einschlagen soll:

(1. Beratung, 00:07:19) Und das ist halt vom Konflikt her, für mich wie fast nicht lösbar. Also ich sehe da ein Stück weit ein menschliches Problem, einfach von seiner ganzen Kultur, Erziehung in der ganzen...sein Charakter, bei dem ich sag, ich habe ihm das auch gesagt, ich möchte eigentlich ein Team haben, das ist mir auch bewusst, ich möchte ja kein Team haben, in dem alle Leute so denken wie ich. Das ist...ich sehe völlig den Gedanken, dass ich ein Team brauche, in dem ich verschiedene Charaktere habe, jeder hat seine Stärken und ich kann jeden einsetzen da wo er seine Stärke hat. Und ich sag jetzt nicht, dass ich ihn nicht einsetzen kann, er ist durchaus einsetzbar, er ist auch handelbar, bloss es ist irgendwie so – er ist einfach nicht im Team. Er ist einfach er, er ist so wie für sich. Und das ist für mich vom ganzen Teamgedanken her, wir haben sonst ein sehr gutes Team und dieses Team wächst einfach nicht zusammen. Und das Team kann nicht zusammenwachsen.

(1. Beratung, 00:23:48) Ich möchte jetzt mit diesem Team, mit dieser Konfliktsituation, mit diesem Mitarbeiter irgendwohin kommen. Und ich weiss auch nicht ganz wohin. Ich weiss nicht, ob der Weg (integrieren) der bessere ist oder der (kündigen).

Die SWE ist niedrig. Bei der Skalenfrage im Handlungsfragebogen „Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich handlungsfähig“ kreuzt er „trifft nicht zu“ an. Die HEE-e ist hoch. Wenn er sich entschliessen würde, dem Mitarbeiter zu kündigen, wird dies seiner Ansicht nach zum erhofften Ergebnis führen, zu einem funktionierenden Team. Seine EFE ist hoch. Unter den anderen Mitgliedern des Teams herrscht eine gute Stimmung, die Folge „Gu-

tes Teamklima“ ist daher teilweise bereits bestätigt. Daher lässt sich auch der hohe AF ableiten.

Um entscheiden zu können, wie er mit dem Mitarbeitenden fortfahren will, sehen die Beraterinnen das Herausarbeiten seiner Führungsrolle als zentral an. Dies wird im zweiten EKM (siehe Abb. 20) dargestellt.

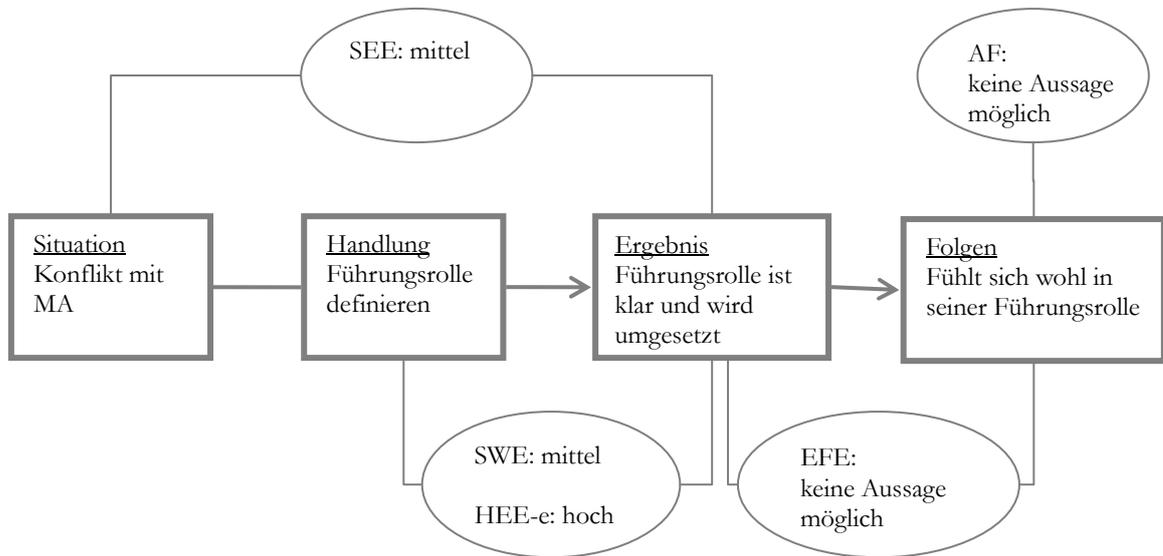


Abbildung 20: 2. EKM: „Führungsrolle ist definiert und ermöglicht einen klaren Umgang im Konflikt“

Seine Erwartungshaltungen drücken sich nach der ersten Beratung folgendermassen aus:

Die SEE ist mittel: Herr F. weiss, dass er sich in naher Zukunft des Konflikts annehmen muss. Er sieht sein eigenes Handeln als unumgänglich, befindet sich im Moment jedoch noch in einer wartenden Position.

(1. Beratung, 00:38:27) Der Mitarbeiter möchte sich reiben, seine Kräfte spielen lassen. Und ich bin grad so auf diesem Rückzug, oder auf dieser Beobachter-Rolle.

(1. Beratung, 00:47:47) Ich bin an dem Punkt, dass ich da gerade nicht richtig weiss, will ich mit ihm weiterkommen oder will ich ihn eigentlich dazu bringen, dass er sich einen anderen Job sucht.

Auch die SWE ist mittel. Herr F. glaubt, dass er die notwendigen Fähigkeiten für das Lösen dieses Konflikts nicht besitzt. Er möchte aber aktiv an seiner Führungsrolle arbeiten.

(1. Beratung, 00:19:16) Herr F.: Meine Stärke ist es, dass ich nicht der Führertyp bin, der jetzt das Gefühl hat, ich bin sowieso der Chef. Also die Leute, die quasi Chef werden, wegen einer natürlichen Autorität. Das weiss ich, das hab ich nicht. Das ist für mich ein bisschen schwierig und ich lass eben, in diesem Sinne da schon dem Mitarbeiter einen sehr grossen Raum, weil ich einfach sag, hey, du hast hier einen super Job, das macht Spass, wir wollen hier Spass haben und wir gehen halt hier vorwärts.

Beraterin BB: Würde es sich lohnen, wenn wir uns auf deine Führungsrolle konzentrieren?

Herr F: Ja, das kann ich mir sehr gut vorstellen. Das sind auch so Punkte, wo ich auch, so für mich ein wenig dran bin. Weil ich es ja weiss. Ich meine, ich weiss es ja. Zum Beispiel: Informationsmails herauszugeben. Wo ich jetzt nicht allzu häufig mache, aber wo ich mir vorstellen könnte, das sind so Strukturen, Strukturen zu schaffen. Weil ich bin nicht der strukturierte Mensch. Ich bin ein Künstlertyp.

Die HEE-e ist hoch. Herr F. nimmt an, dass wenn er seine Führungsrolle definiert hat und diese umsetzen kann, sich das Ergebnis einstellen wird.

Herr F. beschreibt in der ersten Beratung den für ihn idealen Führungsstil. Seine Definition der Führungsaufgabe genügt aber nicht, wenn er auf „schwierige“ Menschen trifft. Schwierige Menschen sind, nach Herrn F.'s Worten, Personen, die nicht in seine Schubladen passen und die er eigentlich autoritär führen müsste.

(1. Beratung, 00:28:25) Aber ich sage jetzt mal, mir jetzt eine autoritäre Maske aufzuziehen, das sehe ich jetzt auch nicht. Ich muss auch ganz ehrlich sagen, wir leben in einer Welt, von der ich sag, eigentlich das Autoritäre, das Alte, dieses Herrschaftssystem, was alles damit so verbunden ist, archaisches. Das ist das Alte. Also ich möchte nicht im Alten sein. Ich möchte in dem Neuen sein, wo es um ein Miteinander geht, ein Miteinander und ein Füreinander, ich sage jetzt mal es tönt etwas blöd, „alle für alle, alle für einen“, aber so ein bisschen, halt dieses. Und ich weiss er (schwieriger Mitarbeiter) ist halt in diesem Alten und ich würde ihm in dem Alten – ihm, würde ich natürlich in diesem alten Autoritätsding entgegenkommen und ihm dann das Muster bieten, in dem er lebt. Aber ganz sehen tue ich das nicht. Weil da verbieg ich mich dann wegen einem Mitarbeiter, in irgendeiner Form, in der ich das Empfinden habe, das kostet mich sehr viel Energie, das bin nicht ich selber und das, ich sag jetzt mal, es gibt sicherlich besseres worauf ich meine mentale Energie legen kann, als hier den autoritären Chef rauszuhängen.

Für seine EFE und AF sind nach einer ersten Beratung noch keine Aussagen möglich.

Zu Beginn der zweiten Beratung erzählt Herr F., dass seine Unsicherheit gegenüber dem Mitarbeiter weiterhin besteht:

(1. Beratung, 00:05:43) Ich weiss nicht wie ich mit ihm umgehen muss, um ihn jetzt da abzuholen. Wo er von seinem Menschengedanken und Charakterbild, weil ich geh halt von mir aus, ich muss halt mit ihm so und so reden und das ist...da glaub ich...Konfrontation nicht so gut, wenn ich eigentlich mit meinem Ansatz vom Denken auf ihn zugehe.

Ebenfalls in der zweiten Beratung wird aufgedeckt, dass die Chefin von Herrn F. in seine Führungsarbeit eingreift. Am Beispiel einer Neubesetzung wird dies deutlich:

(2. Beratung, 00:07:41) Sie gibt mir nur so scheinbar das Gefühl ich könne einen Mitarbeiter auswählen. In Wirklichkeit wählt sie den Mitarbeiter aus. Das ist so ein bisschen das Gefühl, das ich gerade habe. Dann irgendwie ihr dann doch klar zu machen, hey es ist doch mein Mitarbeiter und ich möchte sie doch bitten, dass sie mir doch quasi auch das Auswählen überlässt. Ich merke, sie steuert immer sehr. Sie sagt dann, ich habe da eine Bewerbung, du musst mal schauen. Und es ist dann irgendwie über Beziehung von ihr gelaufen und ich muss sagen, ich nehme keinen Menschen mehr nur auf Grund von Beziehungen, der muss wirklich ins Team passen.

Die Notwendigkeit, sich aktiv mit der Führungsrolle auseinander zu setzen, wird damit noch verstärkt. Es gilt, diese nicht nur im Hinblick auf seine Mitarbeitenden zu gestalten, sondern auch in Bezug auf seine Chefin.

Er schildert, dass seine höchste Hürde im Tun liegt. Gedanken über seine Führungsrolle hat er sich schon sehr viele gemacht.

(2. Beratung, 00:16:59) Es ist für mich das Interessante, dass ich schon sehr viel erfahren habe, sehr viel reflektiert habe, also sprich eigentlich wie führe ich, wie will ich führen, eigentlich weiss, da kann ich ein sehr schönes klares Bild malen, bloss das Tun, das habe ich nicht gelernt. Also dieses Tun, das ist wie ein unbekanntes Terrain.

Der Hauptteil in der zweiten Beratung nimmt die Erarbeitung des Inneren Teams ein. Herr F. stellt sich eine konkrete Führungssituation vor und arbeitet diejenigen Figuren heraus, welche wesentlich sind. Im zweiten Eintrag ins Logbuch bezieht er sich darauf.

(Logbuch, 2. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?“) So langsam erhalte ich einen Überblick wie es weiter gehen kann, was meine Führungsrolle betrifft. Was den Mitarbeiter betrifft, bin ich noch am Wege suchen.

In die dritte Beratung kommt Herr F. mit einer neuen Unsicherheit:

(3. Beratung, 00:09:17) Was ich gemerkt habe, das find ich jetzt, ich weiss nicht, das ist natürlich auf der einen Seite positiv auf der anderen Seite nicht. Ich merke jetzt grad in diesen Konfliktsachen, für mich persönlich, ist eher wie eine Unsicherheit aufgekommen. Also eher ein Hinterfragen, man fängt ja an zu hinterfragen, und ich – ich sag jetzt mal – jetzt ist mein, wie ich jetzt handle, eigentlich ein bisschen hinterfragt worden, auch mit diesem Prozess. Ich spüre grad wie eine Unsicherheit.

Diese Unsicherheit greifen die Beraterinnen auf und versuchen mittels 18 Führungsaufgaben (siehe Anhang D und Anhang E) die Führungsrolle von Herrn F. zu konkretisieren. Er wird gebeten fünf wichtigste Aufgaben auszuwählen. Seine Wahl fällt auf:

- Sich selber organisieren
- Ziele setzen, Vorgaben machen
- Das Team informieren
- Mitarbeitende persönlich entwickeln
- Loben bzw. Kritik anbringen (Feedback)

Er nimmt sich für jede dieser Führungsaufgaben konkrete Handlungen vor, die in der dritten Beratung detailliert besprochen werden.

Am Ende der 3. Beratung geben die Beraterinnen Herrn F. folgende drei Thesen-Feedback-Sätze mit:

1. Ich exponiere mich und nehme die Möglichkeit des Scheiterns in Kauf.
2. Ein ‚guter Chef sein‘ heisst, schwierige Entscheide treffen.
3. Die Weisheit zeigt sich im Tun, nicht im darüber reden.

Herr F. nimmt den 1. und 3. Satz mit.

Die intensive Auseinandersetzung während den Beratungen gibt Herrn F. Werkzeuge in die Hand, die er benötigt, um ins „Tun“ seiner Führungsrolle zu gelangen. Seinen Konflikt mit dem „Tun“ beschreibt er am Ende der Sitzung in dem er Bezug auf einen der Thesen-Feedback-Sätze nimmt.

(3. Beratung, 01:18:10) „Dass die Weisheit sich im Tun zeigt, nicht im darüber reden.“ Da merk ich wieder ist meine Sache, im Kopf da oben, ich hab mich mit Vielem auseinandergesetzt, ich weiss sehr sehr viel, man weiss dann sehr sehr viel und das Problem ist, umso mehr du weisst, umso mehr geht die Schere zu diesem Tun dann nachher auseinander und dann kommst du selber in so einen Gewissenskonflikt. Und irgendwann sagt man, ich kann’s ja eh nicht tun. Du weisst alles was du tun musst, aber du tust es nicht. Und das ist dann Scheisse. Das ist richtig Scheisse.

In den Beratungen wurde hauptsächlich an der Ausarbeitung der Führungsrolle gearbeitet. Was dies im zweiten EKM bewirkt hat, wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

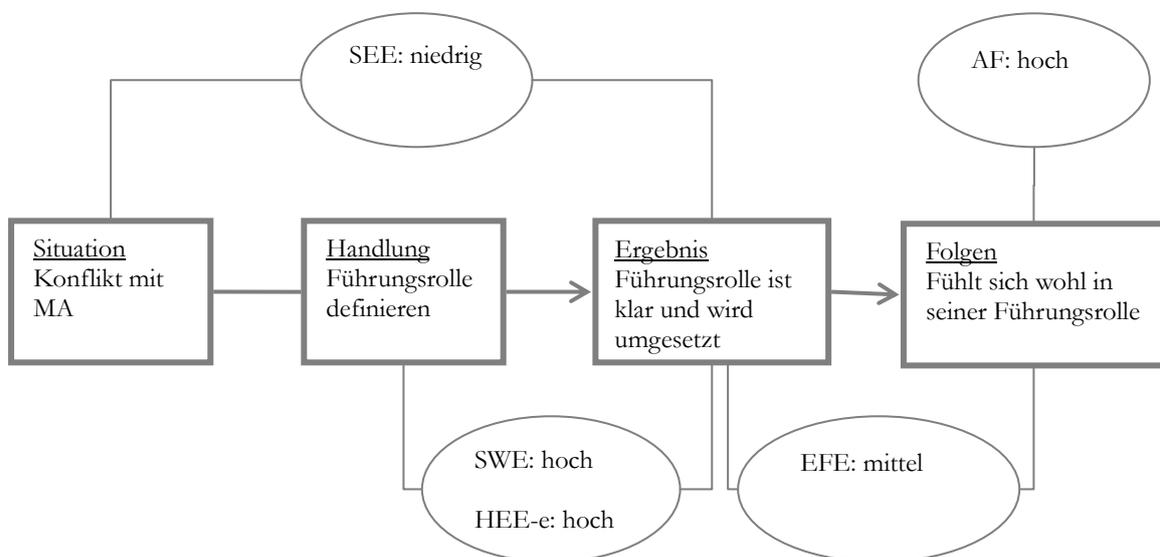


Abbildung 21: 2. EKM: „Hohe Motivation für die Definition der eigenen Führungsrolle“

Herrn F.'s aktive Auseinandersetzung mit seiner Führungsrolle lässt darauf schliessen, dass die SEE sich auf niedrig gesenkt hat. Die SWE ist für die Handlung „Führungsrolle definieren“ auf hoch angestiegen. Im dritten Eintrag ins Logbuch beschreibt er eine Situation mit seiner Chefin:

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?“) Ich habe mich gerade in der Woche, nach unserem letzten Treffen in einer Sache „gegen“ meine Chefin entschieden, in dem ich bei meiner Meinung geblieben bin (sie wollte mich in ihre Richtung ziehen und dass ich für etwas Verantwortung übernehme was sie durchsetzen wollte). Daraufhin hat sie „geschluckt“ doch es hat sich dann interessanterweise eine Möglichkeit aufgetan, die wir so vorher nicht gesehen haben... Es war letztlich ein Gewinn für alle. Das hat sehr gut getan.

Über die Folgen „Fühlt sich wohl in seiner Führungsrolle“ schreibt er:

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Gibt es wichtige Erkenntnisse bzw. Erlebnisse, die mich weitergebracht haben?“) In Bezug auf meine Rolle als Chef (Selbsteinschätzung, Führen etc.) bin ich in oben genannten Fall bei mir geblieben und das hätte ich so wohl nicht vor unseren Treffen getan.

Die gleichbleibende HEE-e lässt sich darauf erklären.

Die EFE ist mittel. Herr F. hat die Erfahrung gemacht, dass wenn er für sich einsteht, sich neue Wege eröffnen. Der erste Schritt ist gemacht und Herrn F. dürfte dieser in seiner Führungsrolle bestärken. Der AF ist hoch. Das Angehen seiner Führungsaufgabe sieht er als wesentlich an.

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Bin ich in Bezug auf meinen Konflikt in diesen drei Beratungssitzungen weitergekommen?“) Teilweise. (Begründung): Es gibt einfach noch viel zu tun.

(Logbuch, 3. Eintrag – Frage: „Was ist mein persönliches Fazit zum Erreichten?“) Es hat mir Möglichkeiten und Wege aufgezeigt und eine andere Sicht auf meine Führungsrolle vor Augen geführt.

Über die Veränderungen im ersten EKM haben die Beraterinnen folgende Vermutungen.

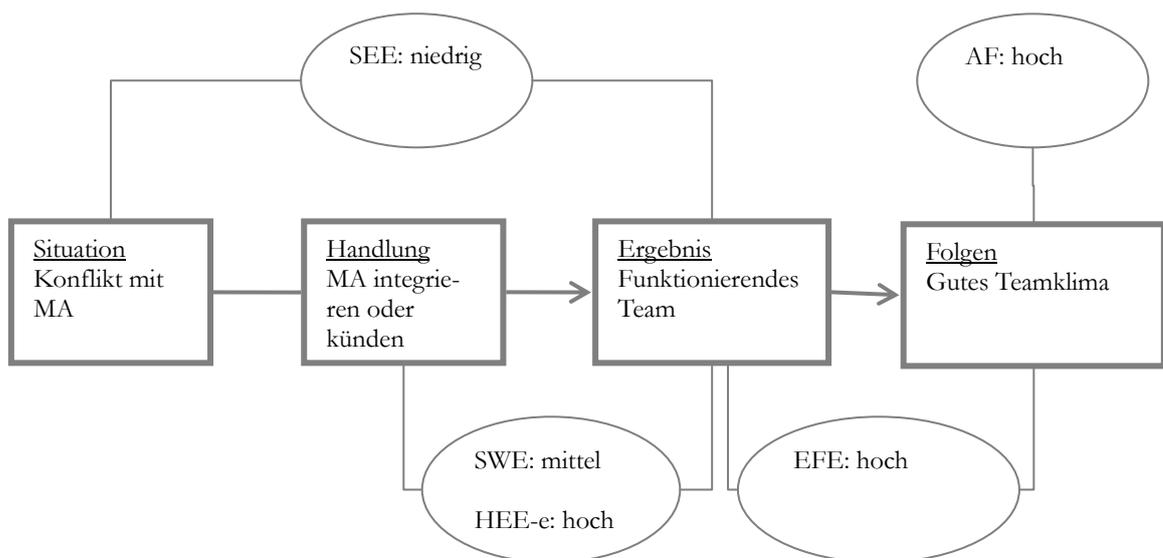


Abbildung 22: 1. EKM: „Gutes Teamklima durch Klärung des Konflikts und aktiver Führung“

Die SEE ist hier gesunken. Durch die definierte Führungsrolle wird Herr F. dem Konflikt mit dem Mitarbeitenden sicher begegnen und ihn auf angemessene Weise angehen können.

Die SWE ist von niedrig auf mittel angestiegen. Die Beraterinnen vermuten, dass insbesondere das oben aufgeführte Erfolgserlebnis mit der Chefin seine SWE deutlich hat ansteigen lassen.

Die HEE-e und EFE sind gleichbleibend auf hoch. Herr F. wünscht sich ein tolles Team, in dem mit Spass gearbeitet wird. Die AF ist auf hoch angestiegen. Durch die von ihm ausgewählten Führungsaufgaben stellt er das Teamklima klar ins Zentrum seiner Führungsarbeit.

In der nachfolgenden Tabelle sind einzelne Antworten aus dem Handlungsfähigkeitsfragebogen (siehe Anhang F und Anhang G) vor und nach den Beratungen abgebildet.

Tabelle 6: Auswertungen relevanter Fragen Herr F. – *vor* und *nach* den Beratungen

Variable	vor den Beratungen	nach den Beratungen
Haben Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erlebnisse im aktuellen Konflikt Ihre Vorgehensweise angepasst?	3	5
Erachten Sie es als notwendig, bei Nichterreichen des Ziels dieses weiterhin und möglicherweise mit anderen Mitteln zu verfolgen? (diese Frage wurde nur im 2. Fragebogen erhoben)		5
Sind die erhofften positiven Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen? (diese Frage wurde nur im 2. Fragebogen erhoben)		5
Sind die befürchteten negativen Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen? (diese Frage wurde nur im 2. Fragebogen erhoben)		2
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt. (der Zusatz „ <i>heute, nach den Beratungen</i> “ wurde im 2. Fragebogen ergänzt)	2	4
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, haben Sie (immer noch) keine Ahnung, wie es weitergehen könnte.	4	3
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, ist Ihnen klar, was Sie wollen.	3	5
Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.	3	5

Die Veränderungen unterstützen die gestärkte SWE der Handlung „Führungsrolle definieren“ und „Mitarbeiter integrieren oder künden“.

4.1.7 Ausgewählte Ergebnisse der Handlungsfähigkeitsfragebogen

Der im Kapitel 2.7.9 beschriebene Handlungsfähigkeitsfragebogen *vor* und *nach* den Beratungen ergab folgende Resultate (siehe Anhang S, Anhang T und Anhang U). Im Anhang S sind die Resultate *vor* den Beratungen und im Anhang T die Resultate *nach* den Beratungen ersichtlich. Im Anhang U werden die Ergebnisse (Mittelwert und Standardabweichung) *vor* und *nach* den Beratungen in Vergleich gesetzt. Die wichtigsten Ergebnisse aus den Fragebogen werden nachfolgend kurz besprochen. Fragen mit einer 10-er Skala sowie Fragen mit Ja/Nein-Antworten werden in die nachfolgende Auswertung nicht miteinbezogen.

Tabelle 7 zeigt die drei Fragen aus dem Fragebogen *vor* den Beratungen mit den höchsten Mittelwerten. Frage 4 weist zudem auch die tiefste Standardabweichung auf. Die anderen Mittelwerte liegen in der unteren Hälfte.

Tabelle 7: Fragen mit höchsten Mittelwerten und deren Standardabweichungen (*vor* den Beratungen)

Variable	N	M <i>vor</i>	SD <i>vor</i>
11. Haben Sie sich mit anderen Personen (ohne Beratungspersonen) zu ihrem aktuellen Konflikt ausgetauscht?	6	5.50	.837
4. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie die kurz- und langfristigen Konsequenzen Ihres Handelns überdacht?	6	5.17	.408
5. Haben Sie die Absicht in dem konkreten Konflikt weiterkommen zu wollen?	6	4.83	1.472

Die drei Fragen deuten darauf hin, dass die Probandinnen und Probanden sich bereits intensiv mit sich und anderen zu ihrem aktuellen Konflikt ausgetauscht haben. Im Leben der Klientinnen und Klienten hat das aktuelle Geschehen somit eine hohe Relevanz. Zudem besteht der Wunsch im konkreten Fall Lösungen zu generieren.

Tabelle 8 zeigt die drei Fragen aus dem Fragebogen *vor* den Beratungen mit den tiefsten Mittelwerten. Frage 22 hat zudem die zweittiefste Standardabweichung. Die anderen drei Standardabweichungen liegen im zweiten Drittel.

Tabelle 8: Fragen mit tiefsten Mittelwerten und deren Standardabweichungen (*vor* den Beratungen)

Variable	N	Mvor	SDvor
22. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt.	6	1.67	.516
23. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich angenehm gefordert.	6	2.00	1.265
29. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.	6	3.33	1.033

Die Werte sind ein weiteres Indiz, dass die Teilnehmenden in ihrem Erleben eingeschränkt sind und sich aktiv mit dem Konflikt auseinandersetzen wollen oder gar müssen. Sie sehen mit Ungewissheit der Zukunft entgegen.

Tabelle 9 zeigt die vier Fragen aus dem Fragebogen *nach* den Beratungen mit den höchsten Mittelwerten und deren Standardabweichungen, die im mittleren Drittel liegen. Drei Fragen (2, 3 und 4) weisen den gleichen Mittelwert auf.

Tabelle 9: Fragen mit höchsten Mittelwerten und deren Standardabweichungen (*nach* den Beratungen)

Variable	N	Mvor	SDvor
7. Haben Sie sich Vorsätze genommen, um den Konflikt anzugehen?	6	5.50	.548
2. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, gibt es Ideen zur Konfliktbewältigung, die immer wiederkehren?	6	5.33	.516
3. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie sich überlegt nichts zu tun? (1=trifft sehr zu, 6=trifft gar nicht zu)	6	5.33	.816
4. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie die kurz- und langfristigen Konsequenzen Ihres Handelns überdacht?	6	5.33	.516

Die Mittelwerte bestärken, dass die Probanden und Probandinnen in ihrer Handlungsabsicht weitergekommen sind. Es darf davon ausgegangen werden, dass das Beratungskonzept eine Wirkung in Bezug auf die Konfliktlösung besitzt.

Tabelle 10 zeigt die drei Fragen aus dem Fragebogen *nach* den Beratungen mit den tiefsten Mittelwerten. Zwei Fragen (12 und 20) weisen den gleichen Mittelwert auf. Die Standardabweichung der Frage 12 ist die viertgrösste. Die anderen liegen in der oberen Hälfte.

Tabelle 10: Fragen mit tiefsten Mittelwerten und deren Standardabweichungen (*nach* den Beratungen)

Variable	N	Mvor	SDvor
22. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt.	6	3.83	.983
12. Haben Sie andere Personen gefragt, wie diese ihre Konflikte angehen, bzw. mit ihnen umgehen?	6	4.17	1.722
20. Sind die erhofften positiven Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen?	6	4.17	1.265

Obwohl Frage 22 den tiefsten Mittelwert nach den Beratungen aufweist, hat, wie später ersichtlich wird (siehe Tabelle 11), diese Frage den stärksten Anstieg im Mittelwert verzeichnet. Die Probandinnen und Probanden sind mit einer grossen Angespanntheit in die Beratungen gekommen und es darf vermutet werden, dass wenn die Konflikte aktiv angegangen werden, sich weitere Entspannung einstellen wird.

Das Bedürfnis andere Personen zu fragen, wie sie mit Konflikten umgehen, weist ebenfalls einen tiefen Mittelwert auf. Dies könnte zwei Ursachen haben. Zum einen könnte der Austausch mit den Beraterinnen als genügend empfunden worden sein. Zum anderen haben sich vielleicht die Probandinnen und Probanden aktiv in ihre Selbstreflexion begeben, ohne Bestätigung oder Auseinandersetzung von aussen zu benötigen.

Der Mittelwert der Frage 20 ist ebenfalls tief. Zwei Erklärungen: Erstens haben noch nicht alle Teilnehmenden ihre Handlung umgesetzt. Zweitens haben die ersten Umsetzungsversuche noch nicht den gewünschten Erfolg gebracht.

Tabelle 11 zeigt die zwei Fragen, bei denen der Mittelwert zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten am stärksten gestiegen ist.

Tabelle 11: Fragen mit stärkstem Anstieg der Mittelwerte und deren Standardabweichungen (*vor* und *nach* den Beratungen)

Variable	N	Mvor	Mnach	SDvor	SDnach
22. Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich angenehm gefordert. (der Zusatz „ <i>heute, nach den Beratungen</i> “ wurde im 2. Fragebogen ergänzt)	6	2.00	4.67	1.265	1.033
23. Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt.	6	1.67	3.83	.516	.983

Die Veränderungen in der Wahrnehmung der Gefühle deuten darauf hin, dass sich mit Hilfe der Beratungen eine gewisse Entspannung in den Konflikten beziehungsweise im Erleben mit den Konflikten gezeigt hat.

4.2 Ergebnisdarstellung zur Fragestellung 2

Welche Interventionen waren für die Teilnehmenden bezüglich ihrer Problemstellung besonders hilfreich?

4.2.1 Auswertung Interviews

Die Ergebnisse aus den Interviews wurden in drei Fokusgebiete aufgeteilt (siehe Anhang P) – Fokus Reflexion, Fokus Interventionen und Fokus Beraterinnenteam.

Fokus Reflexion

Im Teil Reflexion sollten die Probanden und Probandinnen im Interview von einer Meta-Ebene aus beschreiben, ob sie etwas über sich gelernt haben und wenn ja, was. Die Verfasserinnen der vorliegenden Arbeit erhofften sich Antworten darüber, ob und in welchem Ausmass die Selbstreflexion durch das entwickelte Beratungskonzept – aufbauend auf Selbstreflexion und Feedback – auch tatsächlich induziert wird.

Erkenntnisgewinn (K1)

Mit 51 Kodierungen wurde diese Kategorie am meisten kodiert, was auch darauf zurückzuführen ist, dass zwei direkte Fragen bezüglich des Erkenntnisgewinns gestellt wurden:

- Gibt es wichtige Erkenntnisse?
- Was haben Sie über sich selber gelernt?

Zur Frage „Gibt es wichtige Erkenntnisse?“ mussten die Probandinnen und Probanden zusätzlich auf einer Skala von *trifft gar nicht zu* bis *trifft sehr zu* eine Einschätzung abgeben. Die Auswertung zeigt folgendes Bild.

Gibt es wichtige Erkenntnisse?

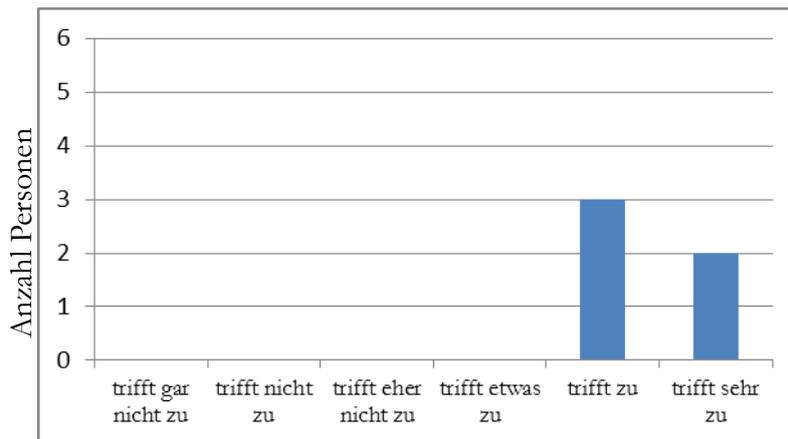


Abbildung 23: Auswertung Frage: „Gibt es wichtige Erkenntnisse?“

Fünf von den Studienteilnehmenden haben mit *trifft zu* oder *trifft sehr zu* geantwortet. Eine Person konnte sich in der Bewertung zwischen *trifft zu* und *trifft etwas zu* nicht entscheiden.

Ja, ich denke wichtigste Erkenntnisse, ich denke es reicht vielleicht nicht in drei Mal so ein komplexes Problem bis in alle Details zu klären, aber ich denke das war einmal gut. Also es hat aufgewühlt, also mich selbst. Das habe ich also ganz gut gefunden. Ich bin mir jetzt auch ein wenig klar, zumindest, wie man gewisse Probleme angeht. (Herr C.)

[...] aber das Team ist eine rechte Verschiebung jetzt auch in der eigenen Wahrnehmung [...]. (Frau D.)

Wichtige Erkenntnis, dass die Beratung fördernd gewesen ist, doch sie hat mir gut getan. (Herr A.)

Und eben auch das Gefühl, ich kann das nicht allein abdecken. Ich brauche von aussen einen Spiegel, den ich so jetzt in meiner Situation nicht mehr automatisch habe. (Frau B.)

Das ich im Prinzip mit dem Selbstwert ein wenig ein Problem habe. Das habe ich gelernt. (Frau E.)

Es hat viel verändert, das trifft zu, aber diese Veränderung muss sich noch durchsetzen. Also dieses Durchsetzen, da hab ich so ein bisschen, immer so meine Sorge, dass ich das auch wirklich mache. Das eine ist ja das Erkennen, das andere ist das Tun. (Herr F.)

Veränderungen im Alltag (K2)

Auch bei der Frage „Hat sich durch die Beratungen im Alltag etwas ganz konkret verändert?“ wurde zusätzlich zur offenen Antwort eine Skalenbefragung erhoben.

Hat sich durch die Beratungen im Alltag etwas ganz konkret verändert?

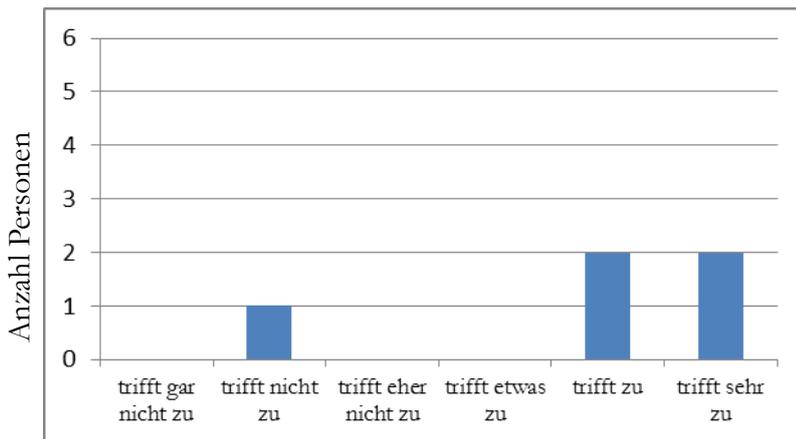


Abbildung 24: Auswertung Frage: „Hat sich durch die Beratungen im Alltag etwas ganz konkret verändert?“

Vier Personen gaben an, dass sich im Alltag etwas ganz konkret verändert hat. Bei einer Person hat sich wenig verändert. Die Situation ist ungelöst geblieben und der Konflikt hält weiter an. Eine Person konnte sich in der Bewertung zwischen *trifft zu* und *trifft etwas zu* nicht entscheiden.

Ja, da hat sich schon viel verändert. (Frau E.)

Da wusste ich auch, das ist für meine Chefin jetzt..., aber es hat sich dann interessanterweise eine andere Lösung aufgezeigt, die wir vorher gar nicht in Betracht gezogen haben. (Herr F.)

Dass ich sehr viel vorwurfsvoll rede und nicht Ich-Formeln. Das habe ich jetzt aber geändert. (Frau B.)

Aber so wie ich mich ansehe, wie ich mich wahrnehme, das hat sich wirklich angefangen niederzuschlagen. (Frau D.)

Also ganz konkret noch nicht, das ist ein Prozess, der noch Zeit braucht, aber ich bin sicher, dass es eine Veränderung geben wird. (Herr C.)

Nein. [...] Ich bin ja mit meinem Konfliktverhalten immer gescheitert. (Herr A.)

Mitgebrachte Verhaltensweisen (K3)

Vier von sechs Probanden und Probandinnen waren der Ansicht, dass die Beratung unter anderem wegen der mitgebrachten Offenheit als „gelingen“ bezeichnet werden kann.

Eine Offenheit, eine Bereitschaft, [...]. (Frau D.)

Vielleicht auch einfach die Offenheit. (Frau E.)

Ja, ich denke ich bin sehr ein offener Mensch. (Herr C.)

[...] ich denke ich habe das Problem, das ich da mit meinem Vorgesetzten mitschleppe sehr offen präsentiert und ich denke, das hilft sicher, als wenn man irgendwie nur so die Hälfte erzählt. (Herr C.)

Von daher will ich mal sagen, war ich wirklich halt auch offen, jetzt, also, es war wirklich was, wo ich was ändern wollte. (Herr F.)

Als weitere Gründe, die als hilfreich für eine gelungene Beratung angesehen wurden, wurde auch die Haltung der Beraterinnen angesprochen:

[...], dass ich mich einfach ernstgenommen fühlte. (Herr C.)

Andere Erklärungen waren:

[...] die Bereitschaft zur Reflexion. (Herr A.)

Neugier. (Frau B.)

[...] irgendwie so die Freude, an dem Hinschauen und also das Interesse einfach auch. (Frau B.)

Fokus Interventionen

Interventionen (K4)

Um die Fragestellung 2 direkt anzusprechen, wurde explizit nach Interventionen, die als besonders hilfreich erfahren wurden, gefragt.

Das Innere Team wurde von fünf Teilnehmenden genannt:

Ja, das mit den... eben, ich sage immer mit den Mannsgögeli. Wie heisst es? Das ist sehr eindrücklich gewesen. Das am meisten. (Frau B.)

Also das Innere Team habe ich ganz gut gefunden, weil das bringt mich wieder dazu – mich mit mir auseinanderzusetzen. (Frau E.)

Also und was mir sicher etwas gebracht hat, [...], das ist das Innere Team, das finde ich eigentlich eine wirklich spannende Sache. (Herr C.)

Auch das mit diesem Aufstellen war super. [...] hat mir sehr viel geholfen, muss ich sagen. (Herr F.)

[...] auch erzählt von dem Inneren Team und so. Weil ich es wirklich extrem spannend gefunden habe. (Frau D.)

Auch das Reflektierende Team wurde von fünf Probandinnen und Probanden erwähnt:

[...] wenn ihr ins Gespräch [...]. [...] wo ich extrem spannend finde. Also, das macht man ja nicht, eigentlich. Aber das ist sehr interessant, dann. Gerade wenn man dabei ist. (Frau D.)

Ah sehr gut. Und vor allem auch, das Hinausgehen und miteinander reden. (Frau B.)

[...] das Zwiegespräch. Das habe ich jeweils auch sehr spannend gefunden. Das hat mir wirklich geholfen. Also wie ihr miteinander dann diskutiert habt, was ihr da schlussendlich zusammen herausgeholt habt, das fand ich wirklich gut. Und eben zum Hören, einfach. (Frau E.)

[...], wenn Sie jeweils so, wenn sie über mich gesprochen haben. (Herr C.)

Ja dort wo ihr mir mein Verhalten, also dort wo ihr mich mit meinem Verhalten konfrontiert habt. [...] Ja, genau. Sehr. Weil ich muss ja nicht reden. Also ja, klar ist reden ein Teil, aber diese Reflexion, die kann ich nur bekommen durch Impulse von euch. Durch euer Reden. (Herr A.)

Die Klärung der Führungsrolle wurde als hilfreich empfunden und in einem Fall wurden auch explizit die Feedback-Thesen als nützlich angegeben.

Mit dem Genogramm, welches nur einmal angewandt wurde, konnte gemäss Aussagen des Probanden keine nützlichen Ergebnisse generiert werden:

[...] ja jetzt für mich da diese Aufstellung, die hat mir jetzt nicht neue Erkenntnisse gebracht. Aber ja, das war ja auch relativ kurz, ihr hattet ja eigentlich keine Zeit zu reflektieren. Also es ist ja wie einfach eine Aufnahme von diesem Prozess. (Herr A.)

Die Bildkarten wurden in keinem Interview aufgeführt. Auch die Fragebogen „Selbstbeobachtung Konflikte“ und der Online-Handlungsfähigkeitsfragebogen wurden nicht genannt.

Das Logbuch wurde nur von einer Probandin erwähnt:

Ich habe es auch sehr angenehm gefunden, am Anfang noch mit den Mails, das was man am Anfang hat machen müssen. (Frau B.)

Aber ich bin sehr froh gewesen, um das Blatt (Logbuch), dass ich wieder den Faden gefunden habe, zwischendurch und mich habe vorbereiten können. Also. Das braucht es dann schon auch. (Frau D.)

Fokus Beraterinnenteam

Beratung im Zweierteam (K5)

Das Besondere am untersuchten Beratungskonzept ist das Arbeiten im Zweierteam, deswegen interessierte sehr, wie dies erlebt wurde.

Wie haben Sie den Prozess mit zwei Beraterinnen erlebt?

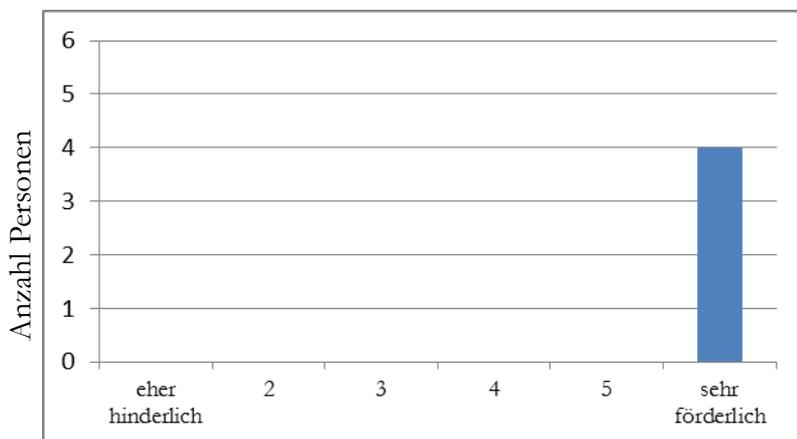


Abbildung 25: Auswertung Frage: „Wie haben Sie den Prozess mit zwei Beratenden erlebt?“

Vier Personen haben es als sehr förderlich erlebt, dass zu zweit beraten wurde. Eine Person konnte sich auf der Skala zwischen einer 5 und *sehr förderlich* nicht entscheiden.

Das habe ich sehr angenehm gefunden. (Herr A.)

Sehr gut. Habt euch gut ergänzt auch. (Herr F.)

Ein Proband konnte gar keine Aussage darüber machen und erklärte dies folgendermassen:

Ja, also darüber habe ich mir eigentlich nie Gedanken gemacht. Ich habe jetzt nicht wirklich ein Problem damit. Also da gibt's jetzt grad nichts Negatives und Positives. Da kann ich eigentlich nicht wirklich eine Stellungnahme machen. (Herr C.)

Die Beratung zu zweit wird, einmal explizit wegen der Intervention des Reflektierenden Teams, als *sehr förderlich* wahrgenommen.

Ah sehr gut. Und vor allem auch, das Hinausgehen und miteinander reden (Frau B.)

Ein anderes Mal werden die beiden unterschiedlichen Sichtweisen der Beraterinnen sowie die unterschiedliche Art der Beraterinnen im Gespräch hervorgehoben.

Sehr gut. Ich fand es sehr angenehm. Es waren ja auch immer wie zwei Wege und zwei Optiken, auf die ihr dann zurückgekommen seid. Also sie (Beraterin BB) haben mehr kommuniziert und sie (Beraterin CB) waren mehr im Hintergrund, also ich fand das sehr, sehr gut. Ich finde das sehr gut. (Frau E.)

Empfehlungen an die Beraterinnen (K6)

Einzig der Aufforderung, dass die Beraterinnen öfters ins Reflektierende Team wechseln sollten, wurden keine konkreten Empfehlungen ausgesprochen.

Ich hätte mir mehr solche Zweiergespräche gewünscht, so direkt; warum hast du nicht. Ich hatte durch das wie zu viel Raum. Und die Reflexion findet ja dort statt, [...]. (Herr A.)

Frau D. war sich nicht sicher, ob die Zeit zwischen den Beratungen nun zu lang oder gerade stimmig war.

Ja, ein Moment mal habe ich gefunden es ist blöd, wenn irgendwie so viel Zeit dazwischenliegt, aber auf die andere Seite war es eigentlich gar nicht so blöd, weil es hat sich dann auch gezeigt, was ist wirklich hängen geblieben. (Frau D.)

Auch durch weiteres Insistieren, ob Empfehlungen angeführt werden möchten, konnte nicht mehr an Kritik generiert werden. Die Antworten waren durchwegs positiv:

Nein. Ich habe es auch sehr angenehm gefunden, am Anfang noch mit den Mails, das was man am Anfang hat machen müssen. Ich habe mich immer sehr gut unterstützt und supportet gefühlt. Auch wenn ich mit dem PC Mühe gehabt habe mit den Sachen,....nein, da gibt es nichts, was man anders machen könnte. (Frau B.)

Nein, ich glaube, das was in diesem Rahmen jetzt gewesen ist, das ist glaube ich ausgeschöpft worden. Ich glaube mehr ist fast nicht machbar. Man müsste da wahrscheinlich noch mehr einzelne Fälle anschauen, mehr ins Detail gehen und ja ich glaube, das was möglich war, ist gemacht worden. (Herr C.)

Na ja, eigentlich sind so drei Gespräche recht wenig. Für das muss ich sagen, ist in den drei Gesprächen recht viel drin gelegen. Also wo ich.... Ja, eben, das Mail bekommen habe, da hab ich so gedacht, ja was erreichst du in drei Runden? Da kommst du ja nirgends hin. Und da muss ich grad, euch aber ganz ehrlich sagen, da bin ich sehr angenehm überrascht, also das ist wirklich was, wo ich sagen muss, da habt ihr wirklich ein Werkzeug, wie ihr das jetzt gemacht habt, wo man ziemlich schnell, irgendwo zu einem Ergebnis kommt. Also muss ich euch wirklich sagen, das ist wirklich, also ein Kompliment von meiner Seite, hätte ich jetzt nicht erwartet. (Herr F.)

Da kommt mir jetzt eigentlich nichts in den Sinn. Ich fand es eben sehr gut. Auch wie ihr gut gewisse Schwachpunkte herausortieren konntet und so. Das war wirklich, nein, also auch sehr angenehm. (Frau E.)

Weiteres

Die Autorinnen hatten zudem erfahren, dass es bereichernd war, dass in Form von digitalen Fotos die ausgewählten Bildkarten, die Aufstellungen des Inneren Teams und das Ge-

nogramm den Probanden und Probandinnen zur Vertiefung zwischen den Beratungen geschickt wurden. So beschreibt ein Teilnehmer, dass er sich aktiv damit auseinandergesetzt hat:

Und ja, wenn wieder mal ein Gespräch (in diesem Falle mit dem Vorgesetzten) angestanden war, dann habe ich die Unterlagen wieder mal hervorgehoben und wieder mal geschaut und eben vor allem mit dem Inneren Team. (Herr C.)

Quantitative Fragen

Da auch eine Reihe von quantitativen Fragen gestellt wurde, werden diese in nachfolgender Tabelle zur besseren Übersicht veranschaulicht. Die Bewertungen wurden von den Probandinnen und Probanden auf einer Skala von „1=trifft gar nicht zu“ bis „6=trifft sehr zu“ abgegeben. Die Skala musste bei den Fragen 3 und 19 umbenannt werden:

Frage 3: „Wie haben Sie den Prozess mit zwei Beraterinnen erlebt?“ Hier ging die Skala von „1=eher hinderlich“ bis „6=eher förderlich“.

Frage 19: „Das vereinbarte Ziel war schwer/leicht zu erreichen“, wurde mit einer Skala von „1=sehr schwer“ bis „6=sehr leicht“ abgedeckt.

Tabelle 12: Auswertung Interviewfragen

Variable	N	M	SD	Min	Max
1. Gibt es wichtige Erkenntnisse?	5	5.40	.548	5	6
2. Hat sich durch die Beratungen im Alltag etwas ganz konkret verändert?	5	4.80	1.643	2	6
3. Wie haben Sie den Prozess mit zwei Beratenden erlebt?	4	6.00	.000	6	6
4. Mit dem Ablauf der Beratungen sind Sie zufrieden.	6	5.50	.548	5	6
5. Mit dem Ergebnis der Beratungen sind Sie zufrieden.	5	5.60	.548	5	6
6. Sie würden die Beratenden weiterempfehlen.	5	5.80	.447	5	6
7. Sie würden Beratung generell weiterempfehlen.	6	5.50	.837	4	6
8. Wir hatten ein vertrauensvolles Verhältnis zueinander.	6	5.67	.516	5	6
9. Unsere Beziehung war von gegenseitiger Wertschätzung geprägt.	6	5.83	.408	5	6
10. Unsere Beziehung zeichnete sich durch Offenheit aus.	6	5.67	.516	5	6
11. Meine Beratenden haben mir gezeigt, was ich aktiv zur Beratung beitragen kann.	6	5.33	.816	4	6
12. Die Beratenden haben sich auf mich eingestellt.	6	5.67	.516	5	6
13. Das Vorgehen der Beratenden habe ich als hilfreich erlebt.	5	5.20	1.304	3	6
14. Wir sind uns als gleichberechtigte Partner begegnet.	6	5.83	.408	5	6
15. Meine Beratenden haben mir geholfen oder mich unterstützt meine Situation zu klären und besser zu verstehen.	5	6.00	.000	6	6

Variable	N	M	SD	Min	Max
16. Meine Beratenden haben mir geholfen oder mich unterstützt meine Motive zu klären.	6	4.83	.753	4	6
17. Meine Beratenden haben mir geholfen oder mich unterstützt neue Sichtweisen auf mein Anliegen zu entwickeln.	6	5.83	.408	5	6
18. Das vereinbarte Ziel war schwer/ leicht zu erreichen.	4	3.25	1.708	1	5

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse kurz zusammengefasst.

- Bei den Fragen 3 und 15 wurde der höchste Mittelwert $M=6$ erreicht. Das Konzept der gemeinsamen Beratung wurde demnach als sehr positiv wahrgenommen. Zudem haben die Beraterinnen in ihrem Vorgehen dazu beigetragen, dass die Probandinnen und Probanden ein neues Verständnis in Bezug auf ihre aktuelle Situation erlangen konnten.
- Die Mittelwerte der Fragen 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 17 und 18 deuten darauf hin, dass die Beraterinnen die Haltung der humanistischen Beratung eingenommen haben und ein vertrauensvolles Verhältnis zu allen Probandinnen und Probanden aufbauen konnten.

Die grösste Streuung ist bei folgenden drei Fragen zu auszumachen:

- Frage 13, $M=5.2$ ($SD=1.304$). Eine Person hätte sich mehr Inputs von den Beraterinnen gewünscht. Zudem merkte sie an, dass die Genogrammarbeit ihr keine neuen Erkenntnisse geliefert habe. Die Streuung lässt sich dahingehend erklären.
- Frage 2, $M=4.8$ ($SD=1.643$). Die grosse Streuung rührt vermutlich daher, dass die Probandinnen und Probanden sich zum Zeitpunkt der Befragung noch in der Umsetzung oder Vorbereitung ihrer neuen Handlungsalternativen befanden.
- Frage 19, $M=3.25$ ($SD=1.708$). Die Frage 19 weist den tiefsten Mittelwert auf. Der Skalenumfang ging von „1=sehr schwer“ bis „6=sehr leicht“. Der tiefe Mittelwert und die hohe Streuung lassen vermuten, dass die Ziele der Teilnehmerinnen und -teilnehmer sehr unterschiedlich fordernd waren.
- Der zweittiefste Mittelwert $M=4.33$ ($SD=1.211$) ist bei der Frage 16 zu finden. Die Autorinnen erklären sich den Mittelwert mit der Fokussierung auf die Selbstreflexion in den Beratungen und nicht auf den zwischenmenschlichen Aspekt. Würden die Beratungen fortgesetzt, würde sich vermutlich auch hier eine Veränderung beziehungsweise ein höherer Mittelwert abzeichnen.

4.2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse „Interviews“

Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Beratung weitgehend zufrieden waren. Alle Teilnehmenden gaben an, einen hohen Erkenntnisgewinn bezüglich ihres konkreten Konflikts erreicht zu haben. Bei der Mehrheit der Probandinnen und Probanden hat sich auch im Alltag ganz konkret eine Verbesserung eingestellt. Die Teilnehmenden sind der Ansicht, dass auch ihre Offenheit gegenüber dem Beratungskonzept zum Gelingen beigetragen hat. Den Interviews kann entnommen werden, dass die Beratung im Zweierteam sehr positiven Anklang gefunden hat. Als besonders gewinnbringende Intervention zu zweit wurde das Reflektierende Team genannt. Ebenso hilfreich empfanden die Probandinnen und Probanden aber auch das Innere Team. Die Thesen-Feedback-Sätze und das Logbuch wurden nur einmal erwähnt. Die Bildkarten, der Selbstbeobachtungsfragebogen sowie der Handlungsfähigkeitsfragebogen wurden von niemandem aufgezählt. Mit dem Wunsch, dass die Beraterinnen öfters ins Reflektierende Team wechseln sollten, wurde noch einmal untermauert, dass die Beratung im Zweierteam als Mehrwert erfahren wurde.

5 Diskussion

In der vorliegenden Studie wird zwei Forschungsfragen nachgegangen:

1. Haben die Beratungsteilnehmenden in Bezug auf ihren aktuellen Konflikt ihre Situations-Ergebnis-Erwartung, ihre Selbstwirksamkeits-Erwartung, ihre Handlungsergebnis-Erwartung im engeren Sinne, ihre Ergebnis-Folge-Erwartung, sowie ihren Anreizwert der Folgen verändern können?
2. Welche Interventionen waren für die Teilnehmenden bezüglich ihrer Problemstellung besonders hilfreich?

Die Ergebnisse bilden für die Autorinnen eine Entscheidungsgrundlage, ob die Beratung als solche in eigener Praxis angeboten werden kann und welche Anpassungen vorgenommen werden müssen. Zudem soll die Arbeit ein Beitrag für alternative Beratungsansätze sein. Wenn das Beratungskonzept wirkungsvoll ist, kann auf dem vorgeschlagenen Ansatz weiter aufgebaut werden. Wenn die Beratungen bezüglich Konfliktlösung erfolgreich sind, können weitere Konstrukte überprüft werden.

Im Theorieteil wurden Theorien und Interventionen, die das angewandte Beratungskonzept ausmachen, besprochen. Im empirischen Teil wurde die Untersuchung erklärt und Ergebnisse dargestellt. Davon ausgehend werden nun die Fragestellungen beantwortet und diskutiert.

5.1 Fragestellung 1

Im folgenden Kapitel werden die Beantwortung, die Ergebnisse und die Methodenkritik der Fragestellung 1 besprochen.

5.1.1 Beantwortung der Fragestellung 1

Haben die Beratungsteilnehmenden in Bezug auf ihren aktuellen Konflikt ihre Situations-Ergebnis-Erwartung, ihre Selbstwirksamkeits-Erwartung, ihre Handlungs-Ergebnis-Erwartung im engeren Sinne, ihre Ergebnis-Folge-Erwartung, sowie ihren Anreizwert der Folgen verändern können?

Die Autorinnen gingen von den Annahmen aus, dass sich im EKM nach drei Beratungen Veränderungen zeigen werden. Sie nahmen zudem an, dass dies in den meisten Fällen Veränderungen, die die Handlungsfähigkeit begünstigen, sein werden. Diese Annahme kann bestätigt werden.

Die nachfolgende Tabelle bildet die Veränderungen der Erwartungen im EKM ab. Links sind alle Probanden und Probandinnen aufgelistet, wobei Herr F. zweimal aufgeführt wird, da bei ihm zwei EKM aufgezeichnet wurden. Jeder Erwartungstyp wird für jede Probandin und jeden Probanden einmal nach der ersten und einmal nach der dritten Beratung dargestellt.

Die verwendeten Zeichen bedeuten folgendes:

- = Der Erwartungstyp ist vor und nach den Beratungen gleich geblieben
- Der Erwartungstyp ist eine Stufe niedriger als vor den Beratungen
- + Der Erwartungstyp ist eine Stufe höher als vor den Beratungen
- ++ Der Erwartungstyp ist um zwei Stufen angestiegen

Hierbei gilt zu beachten, dass bei der SEE niedrig „besser“ ist, als hoch, also genau entgegengesetzt zu allen anderen Erwartungstypen. In der Tabelle wurde dies so gelöst, dass bei der SEE dann ein + oder ein ++ gesetzt wurde, wenn sich die Erwartung „verbessert“ hat und nicht wenn sie gestiegen ist. Als Beispiel sehen wir bei Frau E., dass die SEE vor den Beratungen hoch war und nach den Beratungen niedrig, was mit ++ vermerkt wird. Die Pluszeichen zeigen demnach positive Veränderungen an. Wenn die SEE hoch ist, wird davon ausgegangen, dass die Situation fast von selbst zum Ergebnis führt, ist sie hingegen niedrig, ist die Situation weniger bedeutsam und lässt dem Individuum mehr Handlungsspielraum.

Tabelle 13: Übersicht Veränderung der Erwartungen im EKM pro Fall

Person	SEE			SWE			HEE-e		
	nach 1. Beratung	nach 3. Beratung		nach 1. Beratung	nach 3. Beratung		nach 1. Beratung	nach 3. Beratung	
Herr A.	niedrig	niedrig	=	niedrig	hoch	++	niedrig	hoch	++
Frau B.	mittel	niedrig	+	niedrig	mittel	+	hoch	mittel	-
Herr C.	hoch	hoch	=	mittel	hoch	+	niedrig	mittel	+
Frau D.	niedrig	niedrig	=	niedrig	mittel	+	hoch	hoch	=
Frau E.	hoch	niedrig	++	niedrig	mittel	+	niedrig	niedrig	=
Herr F. (1.EKM)	mittel	niedrig	+	niedrig	mittel	+	hoch	hoch	=
Herr F. (2.EKM)	mittel	niedrig	+	mittel	hoch	+	hoch	hoch	=

Person	EFE			AF		
	nach 1. Beratung	nach 3. Beratung		nach 1. Beratung	nach 3. Beratung	
Herr A.	hoch	mittel	-	hoch	hoch	=
Frau B.	hoch	mittel	-	hoch	mittel	-
Herr C.	niedrig	mittel	+	hoch	hoch	=
Frau D.	hoch	hoch	=	hoch	hoch	=
Frau E.	hoch	keine Aussage möglich		hoch	keine Aussage möglich	
Herr F. (1.EKM)	hoch	hoch	=	mittel	hoch	+
Herr F. (2.EKM)	keine Aussage möglich	mittel		keine Aussage möglich	hoch	

Aus der Tabelle geht hervor, dass sich die SEE in drei Fällen um eine Stufe verbessert hat.

Dreimal ist sie gleichgeblieben. In einem Fall ist sie von hoch auf niedrig gesunken.

Die SWE zeigt die meisten positiven Veränderungen an. Sie ist in sieben Fällen um eine Stufe gestiegen, davon vier Mal von niedrig auf mittel und zweimal von mittel auf hoch. Bei Fall A. ist sie um zwei Stufen gestiegen.

Die HEE-e hat sich in vier Fällen nicht verändert, einmal ist sie um eine Stufe gesunken und zwei Mal ist sie gestiegen. Bei Fall A. ist sie von niedrig auf hoch angestiegen und bei Fall C. von niedrig auf mittel.

In zwei Fällen ist die EFE um eine Stufe gesunken, zwei Mal ist sie gleichgeblieben und einmal ist sie um eine Stufe gestiegen. In zwei Fällen konnte keine Aussage über die Veränderungen der EFE gemacht werden.

Über den AF lässt sich folgende Aussage machen: In einem Fall ist er eine Stufe höher als nach der ersten Beratung, einmal ist er um eine Stufe gesunken und drei Mal ist er gleichbleibend. In zwei Fällen war es nicht möglich eine Aussage über den AF vorzunehmen.

Die SWE ist wie bereits erwähnt bei allen Teilnehmenden gestiegen. Das vorliegende Beratungskonzept scheint diesen Bereich besonders zu fördern. Dies ist damit zu erklären, dass

durch Selbstreflexion und Feedback unter anderem auch individuelle Ressourcen bewusst gemacht werden und das Selbstbewusstsein gestärkt wird. Vermutlich muss sich zuerst immer die SWE verbessern, damit die anderen Erwartungen ansteigen können.

5.1.2 Ergebnisse 1

Alle Probanden und Probandinnen erleben sich bezüglich ihres aktuellen Konflikts nach den Beratungen als handlungsfähiger. In nur drei Beratungssequenzen konnten sich Wahrnehmungen, Bewertungen und Glaubenssätze über den aktuellen Konflikt der Probandinnen und Probanden merklich verändern. Obwohl sich in drei Beratungen einiges verändert hat, sind die Autorinnen der Ansicht, dass bei den meisten Fällen zusätzliche Beratungssitzungen nötig gewesen wären. Eine Weiterführung hätten sie bei Herrn A., Herrn C. und Herrn F. als sinnvoll betrachtet. Frau B. nahm, auf ihren Wunsch hin, vier weitere Termine in Anspruch. Bei Frau D. und Frau E. reichten drei Beratungen aus.

Es kann nichts darüber ausgesagt werden, ob der Erfolg ausschliesslich den Beratungen zu verdanken ist. Andere Einflussfaktoren wie beispielsweise Gespräche mit Freunden, Veränderungen im Umfeld oder das Vergehen der Zeit können eine Rolle gespielt haben.

5.1.3 Methodenkritik 1

Anhand des EKM werden die einzelnen Erwartungstypen auf den Stufen von niedrig über mittel bis hoch bewertet. Was mit niedrig, mittel und hoch gemeint ist, ist jedoch verschwommen. Riedel (2003) macht diesbezüglich keine Angaben. Je nach Gutdünken derjenigen, die die Einordnungen vornehmen, wird entschieden, was niedrig, mittel und hoch ist. Die Autorinnen haben aber durch vorgängige Absprachen, wann eine Erwartung als niedrig, mittel oder hoch einzustufen ist, eine fundierte Übereinstimmung des Ratings gewährleisten können. Das EKM lässt ein genaues Analysieren von Teilaspekten zu. Die Realität ist aber immer komplexer und kann nicht ganzheitlich abgebildet werden.

Bei einigen Problemstellungen greift das Modell zu kurz, bei Herrn F. beispielsweise mussten deshalb zwei Modelle angefertigt werden. Auch bei Ja oder Nein- Entscheidungen, wie es bei Herrn A. und Frau B. der Fall war, ist das Modell zu eng. Bei Herrn A. hätte der Auszug aus der gemeinsamen Wohnung die Folge, keinen Konflikt mehr zu haben, kein Auszug hingegen würde eine neue Situationsbewertung erfordern. Dies abzubilden ist im EKM nicht möglich, da es nur auf jeweils eine Handlungsvariante anwendbar ist.

Ausserdem können vermeintliche Widersprüche innerhalb des Modells entstehen. Als Beispiel werden die niedrige SEE und die niedrige SWE von Herrn A. aus der Sicht des Modells als widersprüchlich erkannt, nur durch weitere, ausführende Erklärungen kann dem abgeholfen werden.

Die Dynamik zwischen den Erwartungen innerhalb des Modells ist nicht erkennbar. Es kann zum Beispiel vorkommen, dass die SEE fällt und deswegen die SWE steigt.

Das Modell bildet Gedanken ab, direkt vom Gefühl geleitete Handlungen können nicht dargestellt werden. Frau E. beispielsweise steuert Handlungen in erster Linie über Gefühle, was im EKM nicht sichtbar ist.

Das EKM hat sich als sehr komplex erwiesen. Eine Überprüfung zusammen mit den Probandinnen und Probanden war deshalb nicht möglich. Erklärungen diesbezüglich hätten zu viel wertvolle Beratungszeit beansprucht.

In einem Fall konnte nach nur einer Beratung die EFE und der AF nicht eingestuft werden, was zu Lücken im EKM führte. Ebenso verhielt es sich bei Frau E., bei welcher die EFE und der AF nach der dritten Beratung nicht ausgemacht werden konnten.

5.2 Fragestellung 2

In diesem Kapitel werden die Beantwortung, die Ergebnisse und die Methodenkritik der Fragestellung 2 diskutiert.

5.2.1 Beantwortung der Fragestellung 2

Welche Interventionen waren für die Teilnehmenden bezüglich ihrer Problemstellung besonders hilfreich?

Als besonders hilfreiche Intervention stellte sich die Beratung im Zweierteam heraus. Das Reflektierende Team wurde durchwegs von allen Teilnehmenden als gewinnbringend erfahren. Als ebenso hilfreich wurde die Arbeit mit dem Inneren Team angesehen.

5.2.2 Ergebnisse 2

Es hat sich gezeigt, dass die Beratung im Zweierteam von den Teilnehmenden als besonders wertvoll bewertet wird. Ein wesentlicher Grund hierfür ist in der Intervention des Reflektierenden Teams zu finden. Die einzige Kritik, die diesbezüglich geäussert wurde, war die Aufforderung an die Beraterinnen, häufiger ins Reflektierende Team zu wechseln. Dies ist eine wichtige Mitteilung für die Beraterinnen. Laut Andersen (1990) kann das Setting auch so

gestaltet werden, dass der Klient oder die Klientin von sich aus die Beraterinnen oder Berater jederzeit auffordern kann ins Reflektierende Team zu wechseln (siehe Kap. 2.7.1). Die Beraterinnen haben diese Idee für die Untersuchung weggelassen. Es zeigt sich nun, dass mit diesem Vorgehen, mindestens für einen Probanden, die Beratung noch befriedigender hätte sein können. Auf diese Weise hätte er selbst steuern können, wie oft die Beraterinnen ins Reflektierende Team wechseln. Es wurde bereits erwähnt, dass eine Probandin nach der vorliegenden Untersuchung zusätzliche Beratungen bei den Autorinnen in Anspruch genommen hat. Bei ihr wurde diese Intervention angepasst und sie bekam die Möglichkeit, die Beraterinnen von sich aus zu bitten ins Reflektierende Team zu wechseln. Interessanterweise hat sie diese Handhabe, in den drei bereits stattgefundenen Beratungen, kein einziges Mal genutzt. Die Beraterinnen schliessen daraus, dass es von Fall zu Fall sinnvoll ist, genau zu überprüfen, warum jemand die Intervention des Reflektierenden Teams mehr oder weniger nutzen möchte. Was die Autorinnen aber in jedem Fall für einen Vorteil halten, ist, dem Klienten oder der Klientin das Angebot zu offerieren. Gerade zu Beginn, wenn die Beziehung zwischen dem Klienten oder der Klientin und den Beraterinnen noch nicht vertraut ist, beinhaltet dieses Angebot eine zusätzliche Chance. Jemand, der vielleicht etwas unsicher ist, sitzt in der ersten Sitzung zwei unbekanntenen Personen gegenüber. Mit der Möglichkeit, die Beraterinnen ins Reflektierende Team zu schicken, werden die vier Augenpaare für das Zwiegespräch abgewandt. Der Klient oder die Klientin kann auf diese Weise den Ablauf einer Beratungssitzung mitgestalten und sie seinen Bedürfnissen besser anpassen.

Mehrere Probandinnen und Probanden haben angesprochen, dass das Reflektierende Team darum so hilfreich sei, weil zwei unterschiedliche Sichtweisen angeboten werden. Den Beraterinnen ist aber aufgefallen, dass sie in den meisten Diskussionen einer Meinung waren und darüber reflektierten. Sie haben daher die Vermutung, dass es auch hilfreich ist, wenn eine Ansicht vertreten wird, die zum Beispiel im sozialen Umfeld des Klienten oder der Klientin vorherrscht, aber nicht vom Klienten oder der Klientin vertreten wird. Die zu Beratenden bekommen so die Option, von zwei neutralen Personen, die unverständliche Meinung eines Konfliktpartners oder einer Konfliktpartnerin besser verstehen zu können.

Als ebenso hilfreich wie das Reflektierende Team wurde die Arbeit am Inneren Team erfahren. Die Beraterinnen hatten mit dieser Intervention die Möglichkeit sehr schnell und direkt auf die Kernproblematik zu gelangen. Ausserdem waren die inneren Teammitglieder den Probandinnen und Probanden auch zwischen den Beratungssitzungen präsent. Es hat sich deshalb bewährt, bei dem sehr kurzen Beratungsangebot von nur drei Sitzungen das In-

nerer Team aufzustellen. Auch konnte mit dem neu entdeckten Inneren Team Werkzeuge für die selbstständige Entwicklungsarbeit nach den Beratungen mitgegeben werden.

Bei allen Probandinnen und Probanden herrschte eine hohe Lern- und Umsetzungsbereitschaft zwischen den Beratungssitzungen. Aus den erhobenen Daten konnte nicht definitiv erschlossen werden, ob dies hauptsächlich an dem Logbuch und den individuell begleitenden Fragen lag oder einfach an der hohen Motivation der Untersuchten. Fakt ist, dass nur eine Probandin das Logbuch explizit als hilfreich aufgezählt hat. Die Autorinnen sind der Ansicht, dass das Logbuch noch verbessert werden muss. Sie vermuten, dass noch mehr Selbstreflexion ausgelöst wird, wenn das Logbuch mehr den Charakter eines Tagebuches (siehe Kap. 2.7.5) hätte.

Die Bildkarten, die den Probandinnen und Probanden in der ersten Beratungssitzung vorgelegt wurden, wurden in den Interviews gar nicht erwähnt. Dies mag daran liegen, dass sie nur zu Beginn und zudem nur wenige Minuten der gesamten Beratung in Anspruch nahmen. Die Beraterinnen nutzten die Bildkarten anfänglich vor allem dafür, einen ganzheitlichen Eindruck der Person zu bekommen und um vom eher rational geprägten Gespräch auf die Gefühlsebene zu wechseln. Im Nachhinein wurde festgestellt, dass sie anschliessend nur noch selten von den Beraterinnen aufgegriffen wurden. Für weitere Beratungen muss neu überlegt werden, in welcher Weise die Bildkarten miteinbezogen werden sollen.

Weder auf den Fragebogen „Selbstbeobachtung Konflikte“ noch auf den „Handlungsfähigkeitsfragebogen“ wurde in den Interviews verwiesen. Die Autorinnen nehmen an, dass die Untersuchten davon ausgingen, dass die beiden Bögen vor allem für die vorliegende Masterarbeit entworfen wurden und weniger für das eigentliche Beratungskonzept. Beim Handlungsfähigkeitsfragebogen trifft dies auch hauptsächlich zu, beim Selbstbeobachtungsfragebogen hingegen ging es bereits darum eine erste Reflexion auszulösen. Zudem war er eine Hilfe für die Beraterinnen, den Konflikt besser zu verstehen. Die Verfasserinnen der vorliegenden Arbeit sind sich nicht sicher, ob und wie sie in Zukunft den „Handlungsfähigkeitsfragebogen“ verwenden möchten. Der „Selbstbeobachtungsfragebogen“ wird gekürzt und vermehrt in die Beratungssitzungen eingebunden.

Sehr spannend ist die Aussage von allen Untersuchten, dass vor allem Offenheit zu einer gelungenen Beratung beigetragen hat. Diese Meinung ist deshalb sehr interessant, da auch

in der Theorie Hinweise darauf zu finden sind. Laut Hendrik (1987; zit. nach Kahn, Achter und Shambaugh, 2001) und Stiles (1995; zit. nach Kahn, Achter und Shambaugh, 2001) basiert der Beratungsprozess auf der Selbstöffnungsbereitschaft. In ihrer Studie konnten sie aber keinen grossen Zusammenhang zwischen der Entwicklung und der Offenheit feststellen. Über den Einfluss der Selbstöffnungsbereitschaft auf das Voranschreiten des Beratungsprozesses finden sich in der Literatur entgegengesetzte Standpunkte. In einigen Studien konnte festgestellt werden, dass Selbstöffnungsbereitschaft schnellere Entwicklung mit sich bringt (vgl. Donnelly & Murray, 1991; Murray, Lamnin & Carver, 1989; Strassberg, Anchor, Gabel & Cohen, 1978; zit. nach Kahn, Achter und Shambaugh, 2001), andere messen der Offenheit wenig bis keinen Einfluss zu (vgl. McDaniel, Stiles & McGaughey, 1981; Stiles, 1984; Stiles & Shapiro, 1994; zit. nach Kahn, Achter und Shambaugh, 2001) und wieder andere Autoren sprechen davon, dass es gar besser sei, wenn ein Klient oder eine Klientin Informationen zurückhält (vgl. Kelly, 1998; Kelly, 2000; zit. nach Kahn, Achter und Shambaugh, 2001).

Die Teilnehmenden hatten einen hohen Erkenntnisgewinn. Es kann aber nicht abschliessend bewiesen werden, ob dies hauptsächlich an den verschiedenen Interventionen und dem kompletten Beratungskonzept lag. Es besteht die Wahrscheinlichkeit, dass der hohe Erkenntnisgewinn den eingesetzten Interventionen zu verdanken ist. Wie viel Einfluss dem verhältnismässig hohen Leidensdruck der Teilnehmenden und der positiven Beziehung zwischen Beraterinnen und Probandinnen und Probanden beizumessen ist, kann mit dieser Arbeit nicht erschlossen werden. Die Komplexität lässt aber vermuten, dass alle aufgezählten Faktoren im durchlaufenen Beratungsprozess eine Rolle spielten.

Durch Selbstreflexion und Feedback wurden bei allen Probandinnen und Probanden positive Veränderungen im aktuellen Konflikt erreicht. Auch wenn bei den meisten Teilnehmenden der mitgebrachte Konflikt nicht gelöst werden konnte, sind, durch die angeleitete Selbstreflexion sowie die gemeinsame Reflexion zu dritt, neue Sichtweisen zur Thematik entstanden. Das Feedback wird nicht als Meinung angeboten, sondern fasst lediglich zwei Blickwinkel zusammen. Auf diese Weise konnte eine dritte Sichtweise entstehen.

5.2.3 Methodenkritik 2

Die erhobenen Informationen können aufgrund der kleinen Stichprobe nicht verallgemeinert werden und sind als „rein exemplarisch“ zu verstehen.

Als ungünstig hat sich erwiesen, dass die Beraterinnen und Entwicklerinnen des Beratungskonzeptes auch die Interviews mit den Teilnehmenden durchführen mussten. Der Rollenwechsel war besonders für die Interviewten nicht leicht. Teilweise erzählten sie während der Interviews von ihrer aktuellen Situation und wollten mit den Autorinnen Fragen klären und Situationen besprechen. Auch für die Interviewerinnen war es deshalb schwierig beim Thema zu bleiben. Wahrscheinlich wäre es von Vorteil gewesen, wenn jeweils nur eine Beraterin die Interviews geführt hätte. So wäre zumindest das Setting, mit einer eins zu eins Situation, verändert gewesen, was die Rollenkonfusion vielleicht hätte mindern können. Diesbezüglich wurde den Autorinnen im Nachhinein zudem bewusst, dass sie nicht mit der Frage: „Gibt es wichtige Erkenntnisse?“ das Interview hätten starten sollen. Auf diese Frage hin wurden die Probandinnen und Probanden nämlich geradewegs wieder an ihren Konflikt erinnert. Sich von dort aus auf eine Meta-Ebene zu begeben, stellte sich als schwierig heraus. Hätte das Interview mit einer geschlossenen Frage wie zum Beispiel: „Welche Sequenzen / Vorgehensweisen waren für Sie besonders eindrücklich?“ begonnen, hätte man eine objektivere Ausgangslage gehabt.

Zum Interviewleitfaden lässt sich anmerken, dass eine wichtige Frage vergessen wurde. Man hätte sich explizit auch nach Interventionen erkundigen sollen, welche nicht hilfreich waren. Damit wäre womöglich die Chance auf kritischere Bemerkungen und Verbesserungsvorschläge gestiegen.

Wertvoll wäre es wahrscheinlich auch gewesen, wenn man alle Interventionen zusätzlich einzeln aufgeführt und Fragen zu ihnen gestellt hätte. Dies, damit auch Informationen über die nicht genannten Interventionen generiert hätten werden können.

5.3 Ausblick und weiterführende Überlegungen

Für die Autorinnen hat die vorliegende Arbeit wertvolle Hinweise für die weitere Zusammenarbeit geliefert. Sie werden am Beratungskonzept einiges verändern.

Beim Logbuch wird überlegt, wie es noch mehr den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten angepasst werden könnte. Wie bereits erwähnt, erachten es die Entwicklerinnen des Beratungskonzeptes als förderlicher, wenn das Logbuch mehr den Charakter eines Tagebuches tragen würde. Diese Idee gründet auf den Überlegungen, dass es auf diese Weise weniger um ein Frage-Antwort-Spiel geht, sondern vielmehr um eine direkte und selbstständige Auseinandersetzung mit dem aktuellen Konflikt. In einem weiteren Schritt gilt es zu entscheiden, wie viel Zugriff die Beraterinnen zu einem eher tagebuchartigen Logbuch haben sollten. Für die Autorinnen steht die Frage im Raum, ob das Logbuch online über eine gesicherte

Seite abrufbar sein sollte und jeweils der Klient oder die Klientin und die Beraterinnen Zugriff darauf haben. Es bestünde auch die Möglichkeit, dass es einen geschützten Bereich allein für die Klientin oder den Klienten gäbe und einen offenen für alle drei. Dieser Frage wird, im Bewusstsein darauf, dass das Logbuch immer wieder weiterentwickelt werden muss und wo möglich auch je nach Klientin oder Klient individuelle Anpassungen verlangt, nachgegangen.

Allgemein sind sich die Verfasserinnen einig, dass ständige Neuanpassungen, teils individuell auf eine Klientin oder einen Klienten abgestimmte, teils das Beratungskonzept betreffende, notwendig sein werden. Ein Beispiel hierfür sehen die Autorinnen in der Arbeit mit dem Inneren Team. Da Menschen unterschiedlich kognitiv begabt sind, muss die Arbeit am Inneren Team individuell gestaltet und angepasst werden. Es hat sich gezeigt, dass eine tiefe Auseinandersetzung mit den inneren Figuren sehr anspruchsvoll ist. Je nach Person müssen mehr Symbole und Bilder eingebaut werden, um die inneren Figuren sichtbar zu machen. In der Wahl der Interventionen möchten die Beraterinnen in Zukunft noch flexibler sein. Sie werden sich immer mehr Werkzeuge aneignen, damit ein breites Spektrum an Möglichkeiten, individuell auf die Klientinnen und Klienten einzugehen, vorhanden ist.

Es hat sich klar abgezeichnet, dass bei mindestens einem Probanden die Beratungsdauer mit drei Beratungen zu kurz war. In Zukunft kann die Beratungslänge mit den Klienten oder Klientinnen individuell vereinbart werden. Für die vorliegende Arbeit mussten in dieser Hinsicht Einschränkungen vorgenommen werden. Es war aber überraschend, festzustellen, wie viel bereits mit drei Beratungen erreicht werden konnte. Das Beratungskonzept wird auch ferner auf eine möglichst kurze Beratungsdauer abzielen, aber trotzdem soll die Flexibilität auch in diesem Bereich gewährleistet sein.

Da die Teilnehmenden mit dem Beratungsangebot durchwegs zufrieden waren, überlegen sich die Autorinnen in einem halben Jahr eine Follow-Up Befragung durchzuführen. Es würde interessieren, was die Teilnehmenden im Nachhinein darüber denken und wie viel sie nach den Beratungen noch davon profitieren konnten. Diese Folgeuntersuchung könnte aus einem kurzen Interview oder einem Online-Fragebogen bestehen.

6 Literatur

- Andersen, T. (1990). *Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge*. Dortmund: Borgmann.
- Arnold, P. (2008). *Führen mit Gefühl. Eine Anleitung zum Selbstcoaching mit einem Methoden-ABC*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler.
- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120 (3), 338-375.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2010). Motivation. In S. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., pp. 268-316). New York, NY: Wiley.
- Boerner, P. (1969). *Tagebuch*. Stuttgart: J.B. Metzlerische Verlagsbuchhandlung.
- Bommeli, B. (2011). *Übernahme einer neuen Führungsfunktion. Transition und Gestaltung der eigenen Führungsaufgaben im Rahmen einer neuen Führungsfunktion*. Bachelorarbeit. Zürich: Zürcher Fachhochschule für Angewandte Psychologie (zhaw-P).
- Bommeli, B. (2012). *Resilienz und Selbstreflexion*. Seminararbeit. Zürich: Zürcher Fachhochschule für Angewandte Psychologie (zhaw-P).
- Bormann, B. & Strauss, B. (2007). Gruppenklima, Kohäsion, Allianz und Empathie als Komponenten der therapeutischen Beziehung in Gruppenpsychotherapien – Überprüfung eines Mehrebenenmodells. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 43 (1), 1-20.
- Brammer, L.M. & Shostrom, E.L. (1982). *Therapeutic psychology: Fundamentals of counseling and psychotherapy*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Brem-Gräser, L. (1993). *Handbuch der Beratung für helfende Berufe*. Band 3. München: Ernst Reinhardt.
- Caspar, F. (2004). In H. Häcker & K.-H. Stapf (Hrsg.), *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14. voll. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Cottrell, S. (2011). *Critical thinking skills: developing effective analysis and argument*. (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Custers, R., & Aarts, H. (2010, July 2). The unconscious will: How the pursuit of goals operates outside of conscious awareness. *Science*, 329 (5987) 47-50. Zugriff am 27.4.2013. Verfügbar unter <http://www.sciencemag.org/content/329/5987/47.full>.
- Der Bundesrat (2012). Medienmitteilung. Der Bundesrat setzt das Psychologieberufegesetz in Kraft. Zugriff am 6.4.2013. Verfügbar unter: <http://www.bag.admin.ch/themen/berufe/00994/>

- Dijksterhuis, A., & Aarts, H. (2010). Goals, attention, and (un)consciousness. *Annual Review of Psychology*, *61*, 467-490. Zugriff am 19.4.2013. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100445>
- Donnelly, D. A. & Murray, E. J. (1991). Cognitive and emotional changes in written essays and therapy interviews. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *10*, 334-350.
- Duval, S. & Wicklund, R.A. (1972). *A theory of objective self-awareness*. New York: Academic Press.
- Eberwein, W. (2009). *Humanistische Psychotherapie: Quellen, Theorien und Techniken*. Stuttgart: Thieme.
- Eckert, J. (2007). Empathie. In M. Hermer & B. Röhrle (Hrsg.), *Handbuch der therapeutischen Beziehung*. Band 1. Allgemeiner Teil. (S. 435-455). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Engel, F., Nestmann, F. & Sickendiek, U. (2007). „Beratung“ – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung. Disziplinen und Zugänge* (Band 1, 2. Aufl., S. 33-43). Tübingen: dgvt.
- Essen, S. (1995). Spirituelle Aspekte in der systemischen Therapie. *Transpersonale Psychologie und Psychotherapie*, *2*, 41-53.
- Fengler, J. (2009). *Feedback geben. Strategien und Übungen* (4. überarb. und erw. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Ferguson, M. J. (2008). On Becoming Ready to Pursue a Goal You Don't Know You Have: Effects of Nonconscious Goals on Evaluative Readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95* (6), 1268-1294.
- Finke, J. (2004). *Empathie und Interaktion. Methodik und Praxis der Gesprächspsychotherapie* (2. unveränderte Aufl.). Stuttgart: Thieme.
- Förster, J. & Jostmann, N. B. (2012). What Is Automatic Self-Regulation? *Journal of Psychology*, *220* (3), 147-156.
- Frankfurt, H. G. (2007). *Sich selbst ernst nehmen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2011). *Resilienz* (2. durchgesehene Aufl.). München: Ernst Reinhardt.
- Gerrig, R. J. & Zimbardo, P. G. (2008). *Psychologie* (18. akt. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Glasl, F. (2000). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden* (2. Aufl.). Stuttgart: Freies Geistleben.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Gruber, S. (2008). *Das Tagebuch. Ein Medium der Selbstreflexion*. Norderstedt: Books on Demand.

- Hargens, J. (1995). Kurztherapie und Lösungen. *Familiendynamik* 20 (1), 32-43 (online nicht mehr verfügbar).
- Hargens, J. & Von Schlippe, A. (1998). *Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und systemische Praxis*. Dortmund: Borgmann.
- Hassin, R. R., Aarts, H., Eitam, B., Custers, R., & Kleiman, T. (2009). Non-conscious goal pursuit and the effortful control of behavior. In E. Morsella, J. A. Bargh, & P. M. Gollwitzer (Eds.), *Oxford handbook of the psychology of action* (pp. 549-568). New York, NY: Oxford University Press.
- Häcker, H. & Stapf, K.-H. (2004) (Hrsg.). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14. voll. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Heckhausen, H. & Rheinberg, F. (1980). Lernmotivation im Unterricht, erneut betrachtet. *Unterrichtswissenschaft*, 8, 7-47.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P.M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 101-120.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin.
- Heinl, P. (1987). Die Technik der visuellen Analyse von Familienstammbäumen. *Familiendynamik* 12, 118-138 (online nicht mehr verfügbar).
- Heinl, P. (1988). Kontext und Kommunikation. Koordination des Genogramms. *Integrative Therapie* 14 (4), 365-375.
- Hendrik, S. S. (1987). Counseling and self-disclosure. In V.J. Derlega & J. H. Berg (Eds.), *Self-disclosure: Theory, research, and therapy* (pp. 303-327). New York: Plenum Press.
- Hoffman, L. (1996). *Therapeutische Konversationen. Von Macht und Einflussnahme zur Zusammenarbeit in der Therapie*. Dortmund: Modernes Lernen.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64/4, 349-371.
- Johach, H. (2012). Individualismus und soziale Verantwortung. Kontroverse Tendenzen in der Humanistischen Psychologie. In J. Straub (Hrsg.), *Der sich selbst verwirklichende Mensch. Über den Humanismus der Humanistischen Psychologie* (S. 86-120). Bielefeld: transcript.
- Johnson, R. E., Chang, C.-H. & Lord, R. G. (2006). Moving From Cognition to Behavior: What the Research Says. *Psychological Bulletin*, 132 (3), 381-415.
- Kahn, J. H., Achter, J. A. & Shambaugh, E. J. (2001). Client Distress Disclosure, Characteristics at Intake, and Outcome in Brief Counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 48, 203-211.

- Keddi, M. (2007). *Auf der Suche nach der optimalen Mitarbeitermotivation. Theoretische Überlegungen und empirische Analysen zur Relevanz pädagogisch-psychologischer Motivationstheorien im betrieblichen Kontext*. Münster: Waxmann.
- Keller, L. (2012). *Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Eine Untersuchung über Erfahrungen mit dem ZRM in der BSLB*. Masterarbeit. Master of Advanced Studies ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Zürich: Institut für Angewandte Psychologie IAP.
- Kelly, A. E. (1998). Client secret keeping in outpatient therapy. *Journal of Counseling Psychology*, 45, 50-57.
- Kelly, A. E. (2000). Helping construct desirable identities: A self-presentational view of psychotherapy. *Psychological Bulletin*, 126, 475-494.
- Krause, F. & Storch, M. (2011). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell, ZRM® (4. voll. überarb. und erweiter. Aufl.)*. Bern: Hans Huber.
- Kriz, J. (2001). *Grundkonzepte der Psychotherapie (5. Aufl.)*. Weinheim: Beltz.
- Kruglanski, A. W. (1996). Goals as knowledge structures. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 599-619). New York: Guilford Press.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis (2. akt. Auflage)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühn, U. (2001). *Der Grundgedanke der Politik Bismarcks*. Dettelbach: Röhl.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 212-247.
- Locke, E. A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion*, 15 (1), 9-28.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement (2nd ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Marien, H., Custers, R., Hassin, R. R. & Aarts, H. (2012). Unconscious Goal Activation and the Hijacking of the Executive Function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103 (3), 399-415.
- Martens, J. U. & Kuhl, J. (2004). *Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayer, B. (2007). *Die Dynamik der Konfliktlösung. Ein Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken (5. überarb. und neu ausgestattete Aufl.)*. Weinheim: Beltz.

- McDaniel, S. H., Stiles, W. B. & McGaughey, K. J. (1981). Correlations of male college students' verbal response mode use in psychotherapy with measure of psychological disturbance and psychotherapy outcome. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 49, 571-582.
- McGoldrick, M. & Gerson, R. (1990). *Genogramme in der Familienberatung*. Stuttgart: Huber.
- Murray, E. J., Lamnin, A. D. & Carver, C. S. (1989). Emotional expression in written essays and psychotherapy. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 8, 414-429.
- Nestmann, F. (2007). Beratungsmethoden und Beratungsbeziehung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung. Ansätze, Methoden und Felder* (Band 2., 2. Aufl., S. 783-795). Tübingen: dgvt.
- Obermann, M.-O. (2011). *Bilanzpolitik und Kreditvergabeentscheidungen. Auswirkungen von Kreditvergabeentscheidungen auf das rechnungslegungspolitische Verhalten von mittelständischen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Pauly, C. (2006). *Entwicklung und Evaluation eines Selbstreflexionsinstruments in Kombination mit einer Feedbackintervention zur Förderung der Beratungskompetenz von Lehrern*. Unveröff. Diplomarbeit, Technische Universität Darmstadt.
- Rheinberg, F. (2000). *Motivation* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rogers, C.R. (1957). Entwicklung und gegenwärtiger Stand meiner Ansichten über zwischenmenschliche Beziehungen. In C. R. Rogers (Hrsg.), *Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie. Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie* (S. 11-24). München: Kindler.
- Rogers, C.R. (1962). Die zwischenmenschliche Beziehung: Das tragende Element in der Therapie. *Harvard Educational Review*, 32 (4), 416-429.
- Sachse, R. (1999). *Lehrbuch der Gesprächspsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Sander, K. & Ziebertz, T. (2010). *Personenzentrierte Beratung. Ein Lehrbuch für Ausbildung und Praxis* (2. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Schmid, W. (2007). *Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schulz von Thun, F. (2011). *Miteinander Reden 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation* (20. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Schütz, A. (2003). *Psychologie des Selbstwertgefühls. Von Selbstakzeptanz bis Arroganz* (2. akt. Aufl.). Stuttgart: W. Kohlhammer.

- Schwamm, N. (2011). *Wirksamkeit von Coaching: Konzeption, Durchführung und Evaluation von Coaching mit Unterstützung durch Selbstcoaching-Leitfäden zur Erhöhung der Zielerreichung, Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit*. Diplomarbeit. München: GRIN.
- Shah, J. Y., Friedman, R. & Kruglanski, A. W. (2002). Forgetting All Else: On the Antecedents and Consequences of Goal Shielding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1261-1280.
- Steinebach, C. (Hrsg.). (2006). *Handbuch Psychologische Beratung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stiles, W. B. (1984). Client disclosure and psychotherapy session evaluations. *British Journal of Clinical Psychology*, 23, 311-312.
- Stiles, W. B. (1995). Disclosure as a speech act: Is it psychotherapeutic to disclose? In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, and health* (pp. 71-91). Washington, DC: American Psychological Association.
- Stiles, W. B. & Shapiro, D. A. (1994). Disabuse of the drug metaphor: Psychotherapy process-outcome correlations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62, 153-157.
- Storch, M. & Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)* (4. voll. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Strassberg, D. S., Anchor, K. N., Gabel, H. & Cohen, B. (1978). Client self-disclosure in short-term psychotherapy. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15, 153-157.
- Quitmann, H. (1996). *Humanistische Psychologie* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Vahrenkamp, S. & Behr, M. (2011). The Dialog with the Inner Critic: From a pluralistic self to client-centered and experiential work with partial egos. *Person-Centered & Experiential Psychotherapies*, 3 (4), 228-244.
- Von Berg, T. (2002). *Beratung im Kontext der humanistischen Psychologie*. Studienarbeit. München: GRIN.
- Von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2007). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (10. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck und Rupprecht.
- Weinberger, S. (1988). *Klientenzentrierte Gesprächsführung – Eine Lern- und Praxisanleitung für helfende Berufe* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- WHO (1999). *Partners in Life Skills Training: Conclusions from a United Nations Inter-Agency Meeting*. Geneva.

7 Anhang

Anhang A: Fragebogen „Selbstbeobachtung Konflikte“	111
Anhang B: Vorlage Logbuch.....	114
Anhang C: Bildkarten.....	115
Anhang D: Menschenorientierte Führungsaufgaben.....	116
Anhang E: Sach-/Fachorientierte Führungsaufgaben	117
Anhang F: Fragebogen Handlungsfähigkeit – <i>vor</i> den Beratungen.....	118
Anhang G: Fragebogen Handlungsfähigkeit – <i>nach</i> den Beratungen	120
Anhang H: Ablauf 1. Beratung	122
Anhang I: Ablauf 2. Beratung	123
Anhang J: Inneres Team – Frau B.....	124
Anhang K: Ablauf 3. Beratung	125
Anhang L: Interviewleitfaden	126
Anhang M: E-Mail Texte an Freunde / Bekannte	127
Anhang N: Ausschreibungstext zum Weiterleiten an Freunde und Bekannte	128
Anhang O: Einverständniserklärung	129
Anhang P: Kategoriensystem „Interviews“.....	130
Anhang Q: Inneres Team – Herr C.....	131
Anhang R: Bildkarten – Herr F.....	132
Anhang S: Auswertung Fragebogen Handlungsfähigkeit – <i>vor</i> den Beratungen	133
Anhang T: Auswertung Fragebogen Handlungsfähigkeit – <i>nach</i> den Beratungen	135
Anhang U: Auswertung Fragebogen Handlungsfähigkeit – <i>vor</i> und <i>nach</i> den Beratungen.....	137

Anhang A: Fragebogen „Selbstbeobachtung Konflikte“

Selbstbeobachtung Konflikte

Wir bitten Sie den vorliegenden Selbstbeobachtungsfragebogen elektronisch auszufüllen und anschliessend bis spätestens am (Datum) an barcor@students.zhaw.ch und bommeber@students.zhaw.ch zu schicken.

Jede der Fragen in der nachfolgenden Selbstbeurteilung zum Thema Konflikte kann mit einem Rating von

- Trifft sehr zu
- Trifft zu
- Trifft etwas zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu
- Trifft gar nicht zu,

beantwortet werden.

Es ist immer *nur ein* Kreuz pro Frage möglich.

Wir erlauben uns, Ihre Beurteilung zu hinterfragen, indem wir zusätzlich Beispiele oder Kommentare von Ihnen erfragen: Formulieren Sie bitte ein Beispiel beziehungsweise eine Erläuterung. Ihre Antworten in Textform dürfen kurz und stichwortartig ausfallen.

Bei Fragen sind wir gerne für Sie da.

Cornelia Bär & Berenice Bommeli

Selbstbeobachtung Konflikte

Sie haben sich für die Beratung bei uns angemeldet, da Sie zurzeit ein konkreter Konflikt beschäftigt.
Bitte schildern Sie diesen in groben Zügen.

1.1.
Wenn ich mich ungerecht behandelt fühle, wehre ich mich.

Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
<input type="checkbox"/>					

Wie sieht das konkret aus?

1.2.
In Konflikten bin ich darauf bedacht den Konflikt zu klären oder Harmonie wieder herzustellen.

Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
<input type="checkbox"/>					

Nennen Sie die 3 häufigsten Handlungsweisen, die Sie dafür ausüben.

1.3.
Es ist mir wichtig zunehmend besser mit Konflikten umgehen zu können.

Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
<input type="checkbox"/>					

Was möchten Sie konkret verändern?

1.4.
Ich erlebe meine Konflikte bewusster als früher.

Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
<input type="checkbox"/>					

Was hat sich konkret verändert?

1.5.
Wie oft geraten Sie in Konfliktsituationen?

2-4x pro Woche	1x pro Woche	2-4x im Monat	1x im Monat
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.6.
In Konfliktsituationen kann ich auch mal sehr heftig reagieren.

Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
<input type="checkbox"/>					

Nennen Sie ein Beispiel.

1.7. Ich verhalte mich in privaten Konflikten anders, als in beruflichen.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
	<input type="checkbox"/>					
Nennen Sie die Unterschiede.						

1.8. Es fällt mir oft erst im Nachhinein ein, was ich in einer Konfliktsituation hätten sagen bzw. tun können.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
	<input type="checkbox"/>					
Nennen Sie ein Beispiel.						

1.9. Ich lasse Kritik zu.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
	<input type="checkbox"/>					
Nennen Sie ein Beispiel.						

1.10. Ich habe ein selbstsicheres Auftreten.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
	<input type="checkbox"/>					
Welche Beobachtungen und Wahrnehmungen unterstützen Ihre Ansicht?						

1.11. Unterschiedliche Meinungen zu akzeptieren gelingt mir gut.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft zu	Trifft sehr zu
	<input type="checkbox"/>					
Nennen Sie ein Beispiel, in dem es Ihnen nicht gelungen ist, Meinungsverschiedenheiten zu klären.						

Anhang B: Vorlage Logbuch**Logbuch - 1. Eintrag**

Wo stehe ich aktuell nach der ersten Beratung?

Was nehme ich mir konkret bis zur zweiten Beratung vor?

Woran erkenne ich, dass ich auf einem guten Weg bin?

Was könnte schief gehen?

Brauche ich von jemandem Unterstützung? Und wenn ja: von wem und was genau? Wie komme ich zu dieser Unterstützung?

Logbuch - 2. Eintrag

Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?

Gibt es wichtige Erkenntnisse bzw. Erlebnisse, die mich weitergebracht haben?

Was nehme ich mir konkret bis zur dritten Beratung vor?

Woran erkenne ich, dass ich weiterhin auf einem guten Weg bin?

Was könnte schief gehen?

Logbuch - 3. Eintrag

Wo stehe ich in Bezug auf den aktuellen Konflikt im Rückblick auf die letzten Wochen (Selbstbeobachtung/ Feedbacks)? Habe ich die von mir gewünschte, angestrebte Wirkung auch tatsächlich erreicht?

Gibt es wichtige Erkenntnisse bzw. Erlebnisse, die mich weitergebracht haben?

Bin ich in Bezug auf meinen Konflikt in diesen drei Beratungssitzungen weitergekommen?

ja, sehr teilweise eher nicht

Begründung:

Was ist mein persönliches Fazit zum Erreichten?

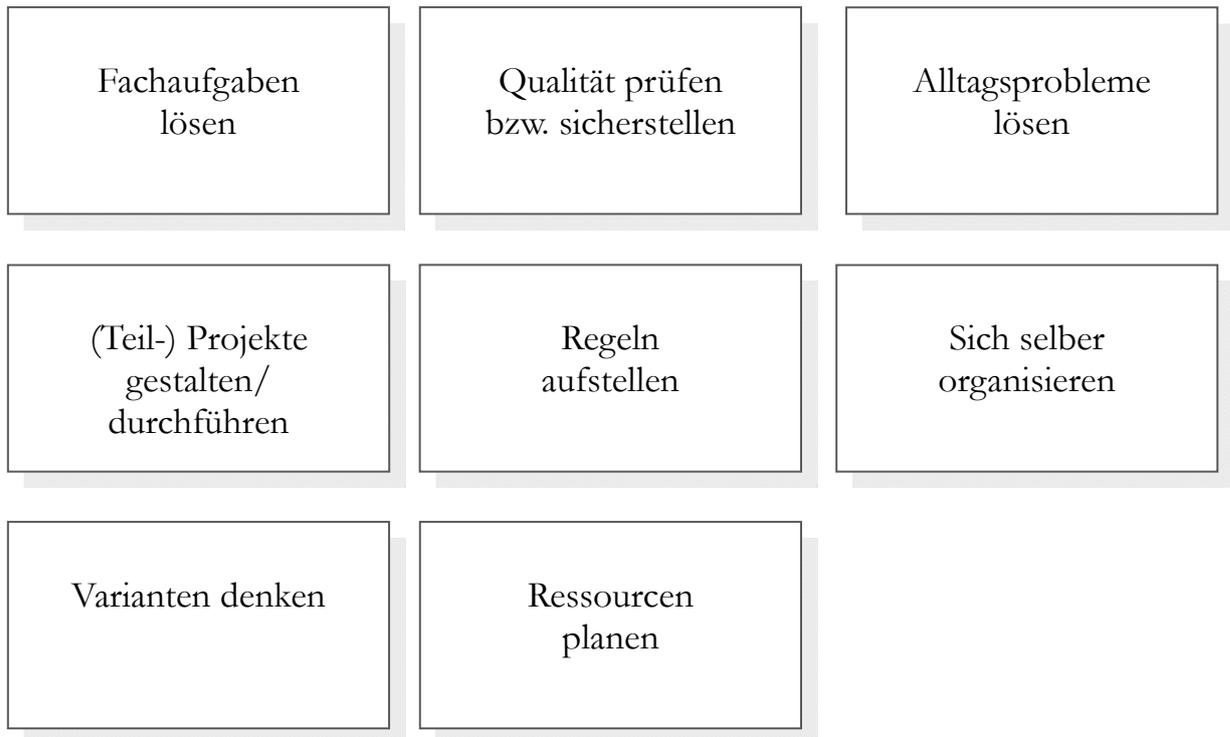
Was nehme ich mir für zukünftige Konflikte vor?

Anhang C: Bildkarten



Anhang D: Menschenorientierte Führungsaufgaben

Das Team informieren	Ziele setzen, Vorgaben machen	Mitarbeitende persönlich entwickeln
Das Team und Mitarbeitende bei der Arbeit begleiten	Zeit haben für informelle Gespräche	Konflikte aufklären/lösen
Loben bzw. Kritik anbringen (Feedback)	Feedback einholen	Verbesserungen anregen
Sitzungen gestalten		

Anhang E: Sach- /Fachorientierte Führungsaufgaben

Anhang F: Fragebogen Handlungsfähigkeit – vor den Beratungen

Antwortskalen

- Bei allen Fragen, ohne „Ja/Nein“ Frage 13 sowie Fragen 6 und 16.
„1=trifft gar nicht zu“, „2=trifft nicht zu“, „3=trifft eher nicht zu“, „4=trifft etwas zu“, „5=trifft zu“, „6=trifft sehr zu“
- Bei den Fragen 3 und 22 mussten die Werte gedreht werden.
„6=trifft gar nicht zu“, „5=trifft nicht zu“, „4=trifft eher nicht zu“, „3=trifft etwas zu“, „2=trifft zu“, „1=trifft sehr zu“
- „1=Ja“, „2=Nein“
- Skala von 1 bis 10 ohne weitere Angaben bei den Fragen 6 und 16 – „1=niedrigster Wert“, „10=höchster Wert“

Fragebogen

1. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie verschiedene Lösungen vor Augen?
2. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, gibt es Ideen zur Konfliktbewältigung, die immer wiederkehren?
3. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie sich überlegt nichts zu tun?
4. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie die kurz- und langfristigen Konsequenzen Ihres Handelns überdacht?
5. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie die Absicht in dem konkreten Konflikt weiterkommen zu wollen?
6. Wie sehr haben Sie die Absicht auf einer Skala von 1 bis 10, den Konflikt anzugehen?
7. Haben Sie sich Vorsätze genommen, um den Konflikt anzugehen?
8. Haben Sie sich schon überlegt, wann sie dies tun wollen?
9. Haben Sie sich schon überlegt, wo sie dies tun wollen?
10. Haben Sie sich schon überlegt, auf welche Weise sie dies tun wollen?
11. Haben Sie sich mit anderen Personen (ohne Beratungspersonen) zu ihrem aktuellen Konflikt ausgetauscht?
12. Haben Sie andere Personen gefragt, wie diese ihre Konflikte angehen, bzw. mit ihnen umgehen?
13. Haben Sie bereits begonnen Ihre Vorsätze umzusetzen? Ja/Nein

14. Halten Sie trotz erlebten Schwierigkeiten (z.B. klärendes Gespräch konnte an vereinbarten Termin nicht stattfinden; Konflikt ist eskaliert) an Ihrem Vorhaben fest – in dem Konflikt mit der Person weiterzukommen?
15. Haben Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erlebnisse im aktuellen Konflikt Ihre Vorgehensweise angepasst?
16. Wie beharrlich verfolgen Sie Ihr Ziel auf einer Skala von 1 bis 10 - im Konflikt mit der Person weiterzukommen?
17. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich entspannt.
18. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich angenehm gefordert.
19. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich kompetent.
20. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich neugierig.
21. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich handlungsfähig.
22. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, haben Sie im Moment keine Ahnung, wie es weitergehen könnte.
23. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, ist Ihnen klar, was Sie wollen.
24. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.

Anhang G: Fragebogen Handlungsfähigkeit – *nach* den Beratungen

Antwortskalen

- Bei allen Fragen, ohne „Ja/Nein“ Fragen 13 und 17 sowie Fragen 6, 16 und 18.
„1=trifft gar nicht zu“, „2=trifft nicht zu“, „3=trifft eher nicht zu“, „4=trifft etwas zu“, „5=trifft zu“, „6=trifft sehr zu“
- Bei den Fragen 3, 21 und 27 mussten die Werte gedreht werden.
„6=trifft gar nicht zu“, „5=trifft nicht zu“, „4=trifft eher nicht zu“, „3=trifft etwas zu“, „2=trifft zu“, „1=trifft sehr zu“
- „1=Ja“, „2=Nein“
- Skala von 1 bis 10 ohne weitere Angaben bei den Fragen 6 und 16 – „1=niedrigster Wert“, „10=höchster Wert“
- Skala von 1 bis 10 bei Frage 18 – „1=gar nicht erreicht“, „10=vollständig erreicht“

Fragebogen

1. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie verschiedene Lösungen vor Augen?
2. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, gibt es Ideen zur Konfliktbewältigung, die immer wiederkehren?
3. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie sich überlegt nichts zu tun?
4. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie die kurz- und langfristigen Konsequenzen Ihres Handelns überdacht?
5. Haben Sie die Absicht in dem konkreten Konflikt weiterkommen zu wollen?
6. Wie sehr haben Sie die Absicht auf einer Skala von 1 bis 10, den Konflikt anzugehen?
7. Haben Sie sich Vorsätze genommen, um den Konflikt anzugehen?
8. Haben Sie sich schon überlegt, wann sie dies tun wollen?
9. Haben Sie sich schon überlegt, wo sie dies tun wollen?
10. Haben Sie sich schon überlegt, auf welche Weise sie dies tun wollen?
11. Haben Sie sich mit anderen Personen (ohne Beratungspersonen) zu ihrem aktuellen Konflikt ausgetauscht?
12. Haben Sie andere Personen gefragt, wie diese ihre Konflikte angehen, bzw. mit ihnen umgehen?
13. Haben Sie bereits begonnen Ihre Vorsätze umzusetzen? Ja/Nein

14. Halten Sie trotz erlebten Schwierigkeiten (z.B. klärendes Gespräch konnte an vereinbarten Termin nicht stattfinden; Konflikt ist eskaliert) an Ihrem Vorhaben fest – in dem Konflikt mit der Person weiterzukommen?
15. Haben Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erlebnisse im aktuellen Konflikt Ihre Vorgehensweise angepasst?
16. Wie beharrlich verfolgen Sie Ihr Ziel auf einer Skala von 1 bis 10 - im Konflikt mit der Person weiterzukommen?
17. Haben Sie Ihr gesetztes Ziel – im Konflikt mit der Person weiterzukommen - bereits erreicht? Ja/Nein
18. Geben Sie auf der folgenden Skala eine Bewertung ab. (1=gar nicht erreicht / 10=vollständig erreicht)
19. Erachten Sie es als notwendig, bei Nichterreichen des Ziels dieses weiterhin und möglicherweise mit anderen Mitteln zu verfolgen?
20. Sind die erhofften positiven Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen?
21. Sind die befürchteten negativen Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen?
22. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich entspannt.
23. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich angenehm gefordert.
24. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich kompetent.
25. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich neugierig.
26. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen sie sich handlungsfähig.
27. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, haben Sie (immer noch) keine Ahnung, wie es weitergehen könnte.
28. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, ist Ihnen klar, was Sie wollen.
29. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.

Anhang H: Ablauf 1. Beratung

1. Beratung

1. Info Masterarbeit
→ *Einverständniserklärung* unterschreiben
2. Ablauf Beratung erläutern:
 - Zeitdauer 1h
 - Konflikt erzählen (ca.3 Min.)
 - Auftragsklärung (was will sie/er? Was können wir?)
 - Information, dass wir ins Reflektierende Team gehen
 - Information, dass wir bei der ersten Erzählung vom Konflikt nichts sagen werden, nur mal zuhören.
3. ...und los geht's:
 - Probandin / Proband erzählt Konflikt
 - Auftragsklärung
 - Bildkarten: Bild aussuchen: „Wie empfinden Sie den aktuellen Konflikt?“
 - Klärung/Vertiefung Fragebogen → diverse Interventionen
 - Abschluss mit der Aufforderung den ersten Eintrag ins Logbuch zu schreiben und per E-Mail bis 1 Tag vor nächsten Termin zurückzuschicken.

Anhang I: Ablauf 2. Beratung

2. Beratung

1. Ablauf 2. Beratung erläutern:
 - Zeitdauer 1h – etwas länger
 - Status Befinden / Konflikt
 - Klärung / Vertiefung 1. Eintrag Logbuch
 - Inneres Team

2. ...und los geht's:
 - Probandin / Proband beschreibt Empfinden
 - Fragen zum 1. Eintrag Logbuch
 - Inneres Team
 - Abschluss mit der Aufforderung den 2. Eintrag ins Logbuch zu schreiben und per E-Mail bis 1 Tag vor nächsten Termin zurückzuschicken.

Mögliche weitere Interventionen:

- Genogramm
- Führungsaufgaben
- Rollenspiel

Anhang J: Inneres Team – Frau B.



Anhang K: Ablauf 3. Beratung

3. Beratung

1. Ablauf 3. Beratung erläutern:
 - Zeitdauer 1h / 10min Abschluss mit Feedbackkarten
 - Status Befinden / Konflikt
 - Klärung / Vertiefung 2. Eintrag Logbuch
 - Vertiefung Inneres Team, andere Interventionen

2. ...und los geht's:
 - Probandin / Proband beschreibt Empfinden
 - Fragen zum 2. Eintrag Logbuch
 - Vertiefung Inneres Team / oder andere Intervention
 - Rückmeldung mit Feedbackkarten
 - Abschluss mit der Aufforderung den 3. Eintrag ins Logbuch zu schreiben, Fragebogen online wird noch zugeschickt
 - Termin für Interview

Mögliche weitere Interventionen:

- Genogramm
- Führungsaufgaben
- Rollenspiel

Anhang L: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden, qualitative Fragen mit teilweise Zusatz von Skalenfragen

1. Gibt es wichtige Erkenntnisse? (in Bezug auf die Beratung, auf das persönliche Erleben)
Zusatz Skalenfrage: von „1=trifft gar nicht zu“ bis „6=trifft sehr zu“
2. Was haben Sie über sich selber gelernt? (Handlung, Selbstbild)
3. Hat sich durch die Beratungen im Alltag etwas ganz konkret verändert? (bitte beschreiben)
Zusatz Skalenfrage: von „1=trifft gar nicht zu“ bis „6=trifft sehr zu“
4. Welche Sequenzen / Vorgehensweisen waren für Sie besonders eindrücklich?
5. Wie intensiv haben Sie die Beratungen erlebt? (waren Sie zwischen/während den Beratungen beschäftigt? Mussten Sie mit Menschen darüber sprechen?)
6. Wie haben Sie den Prozess mit zwei Beratenden erlebt?
Zusatz Skalenfrage: von „1=eher hinderlich“ bis „6=sehr förderlich“
7. Wenn Sie nochmals auf die Beratungen zurückschauen, gäbe es eine Empfehlung für uns?
8. Was haben Sie persönlich schon mitgebracht? Für eine gelungene Beratung?

Quantitative Fragen

Skala: von „1=trifft gar nicht zu“ bis „6=trifft sehr zu“

9. Mit dem Ablauf der Beratungen sind Sie zufrieden.
10. Mit dem Ergebnis der Beratungen sind Sie zufrieden.
11. Sie würden die Beratenden weiterempfehlen.
12. Sie würden Beratung generell weiterempfehlen.
13. Wir hatten ein vertrauensvolles Verhältnis zueinander.
14. Unsere Beziehung war von gegenseitiger Wertschätzung geprägt.
15. Unsere Beziehung zeichnete sich durch Offenheit aus.
16. Meine Beratenden haben mir gezeigt, was ich aktiv zur Beratung beitragen kann.
17. Die Beratenden haben sich auf mich eingestellt.
18. Das Vorgehen der Beratenden habe ich als hilfreich erlebt.
19. Wir sind uns als gleichberechtigte Partner begegnet.
20. Meine Beratenden haben mir geholfen oder mich unterstützt meine Situation zu klären und besser zu verstehen.
21. Meine Beratenden haben mir geholfen oder mich unterstützt Beziehungen zu anderen Menschen besser zu verstehen.
22. Meine Beratenden haben mir geholfen oder mich unterstützt meine Motive zu klären.
23. Meine Beratenden haben mir geholfen oder mich unterstützt neue Sichtweisen auf mein Anliegen zu entwickeln.
24. Das vereinbarte Ziel war schwer/ leicht zu erreichen. Skala: von „1=sehr schwer“ bis „6=sehr leicht“

Anhang M: E-Mail Texte an Freunde / Bekannte

Liebe Freunde, Freundinnen und Bekannte

Wir sind auf Eure Hilfe angewiesen.

Eine Studienkollegin – Berenice Bommeli – und ich schreiben die Masterarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften – Psychologie zusammen. Hierfür suchen wir Beratungsteilnehmer und –teilnehmerinnen, die bereit wären an einem Beratungssetting von 3 Sitzungen mitzumachen.

Wir sind euch dankbar, wenn ihr folgenden Anhang an eure Freunde, Freundinnen und Bekannte weiterleitet.

Wichtig ist, dass wir die Personen **nicht kennen**, die mitmachen, da dies die Beratungen verfälschen würde.

Danke Euch allen.

Herzliche Grüsse

Cornelia

078 824 25 64

barcor@students.zhaw.ch

Liebe Freunde, Freundinnen und Bekannte

Wir sind auf Eure Hilfe angewiesen.

Eine Studienkollegin – Cornelia Bär – und ich schreiben die Masterarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften – Psychologie zusammen. Hierfür suchen wir Beratungsteilnehmer und –teilnehmerinnen, die bereit wären an einem Beratungssetting von 3 Sitzungen mitzumachen.

Wir sind euch dankbar, wenn ihr folgenden Anhang an eure Freunde, Freundinnen und Bekannte weiterleitet.

Wichtig ist, dass wir die Personen **nicht kennen**, die mitmachen, da dies die Beratungen verfälschen würde.

Danke Euch allen.

Herzliche Grüsse

Berenice

079 664 05 06

bommeber@students.zhaw.ch

Anhang N: Ausschreibungstext zum Weiterleiten an Freunde und Bekannte

Mehr Konfliktfähigkeit durch Selbstreflexion und Feedback

Guten Tag

Sie haben diese Anfrage von einem Bekannten / einer Bekannten oder Freund / Freundin erhalten.

Wir, Cornelia Bär und Berenice Bommeli, suchen für unsere Masterarbeit „Entwicklung, Durchführung und Überprüfung eines Beratungskonzeptes“ an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften - Psychologie, Beratungsteilnehmer und –teilnehmerinnen.

Worum geht es?

Im Rahmen unseres Studiums haben wir ein Beratungskonzept aufbauend auf Selbstreflexion und Feedback entwickelt, welches es jetzt zu überprüfen gilt. Dafür suchen wir Personen, die einen aktuellen Konflikt mit einer bestimmten Person haben und diesen gerne ansehen möchten. Die Konflikte können sich mit Personen am Arbeitsplatz oder auch im privaten Umfeld zutragen.

Kurze Information zum Beratungskonzept

Das Beratungskonzept beinhaltet drei Sitzungen à 60 Minuten plus einige Selbstreflexionsaufgaben über einen Zeitraum von 3 bis 4 Wochen (zwischen November 2012 und Januar 2013). Die Sitzungen werden von uns beiden geführt und finden an der ZHAW an der Minervastrasse 30 in Zürich statt. Die Termine werden individuell vereinbart. Nach Abschluss des Beratungssettings ist zusätzlich ein Interview vorgesehen, in welchem wir die Wirksamkeit des Konzeptes erfragen.

Wir haben 6 Plätze!

Bei Interesse bitten wir Sie uns per E-Mail (barcor@students.zhaw.ch oder bommeber@students.zhaw.ch) zu kontaktieren.

Wir freuen uns auf die Begegnungen mit Ihnen.

Herzliche Grüsse und danke für Ihr Interesse

Cornelia Bär und Berenice Bommeli

078 824 25 64 und 079 664 05 06

Anhang O: Einverständniserklärung**Einverständniserklärung**

Hiermit bestätige ich, dass die Beratungssitzungen und das Interview auf Tonband aufgenommen werden dürfen. Meine Angaben in den drei Beratungssitzungen und im anschließenden Interview dürfen (anonym!) für Forschungszwecke verwendet werden. Werden meine Daten nicht mehr gebraucht, werden sie vollständig gelöscht.

Vorname:

Name:

Ort/Datum:

Unterschrift:

Anhang P: Kategoriensystem „Interviews“

Ebene	Kategoriennummer und Kategorie	Definition	Ankerbeispiele
Fokus Reflexion			
	K1: Erkenntnisgewinn	Erkenntnisse über das eigene Verhalten	„...dass ich nicht die Faust im Sack machen muss, sondern, dass ich im Prinzip wirklich klar ansprechen muss, was mich beschäftigt...“ (Frau E.)
	K2: Veränderungen im Alltag	Veränderungen, die sich im Alltag zeigen	„Also ich kann jetzt damit einfach viel entspannter umgehen.“ (Frau E.)
	K3: mitgebrachte Verhaltensweisen	Verhaltensweisen, die für eine ‚gelungene‘ Beratung mitgebracht wurden.	„Eine Offenheit, eine Bereitschaft. Auch eine hohe Not, eigentlich auch.“ (Frau D.)
Fokus Interventionen			
	K4: Interventionen	Interventionen, die als hilfreich angesehen wurden.	„Das ist das innere Team, das finde ich eigentlich eine wirklich spannende Sache.“ (Herr C)
Fokus Beraterinnenteam			
	K5: Beratung im Zweier-team	Zur Beratung im Zweierteam	„Das habe ich sehr angenehm gefunden.“ (Herr A.) „Ich habe es sehr gut gefunden, ich habe es vor allem gut gefunden, weil ihr euch noch nicht habt können absprechen vorher, sondern weil ihr eigentlich auch grad so ein bisschen aus dem Intuitiven heraus geschöpft habt.“ (Frau D.)
	K6: Empfehlungen an die Beraterinnen	Ausgesprochene Empfehlungen	„Machen Sie einfach weiter! Weil das kommt gut! Also ich finde es eine sehr gute Art wie ihr das macht. Wirklich.“ (Frau E.) „Ja, das könnte jetzt meine Grundkritik sein: Ich hätte mir mehr solche Zweiergespräche gewünscht.“ (Herr A.)

Anhang Q: Inneres Team – Herr C.



Anhang R: Bildkarten – Herr F.



Anhang S: Auswertung Fragebogen Handlungsfähigkeit – vor den Beratungen

Antwortskalen

- Skala bei allen Fragen, ohne „Ja/Nein“ Frage 13 sowie Fragen 6 und 16.
„1=trifft gar nicht zu“, „2=trifft nicht zu“, „3=trifft eher nicht zu“, „4=trifft etwas zu“, „5=trifft zu“, „6=trifft sehr zu“
- Bei den Fragen 3 und 22 mussten die Werte gedreht werden.
„6=trifft gar nicht zu“, „5=trifft nicht zu“, „4=trifft eher nicht zu“, „3=trifft etwas zu“, „2=trifft zu“, „1=trifft sehr zu“
- „1=Ja“, „2=Nein“
- Skala von 1 bis 10 ohne weitere Angaben bei den Fragen 6 und 16 – „1=niedrigster Wert“, „10=höchster Wert“

Variable	N	M	SD	Min	Max
1. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie verschiedene Lösungen vor Augen?	6	3.50	1.643	1	5
2. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, gibt es Ideen zur Konfliktbewältigung, die immer wiederkehren?	6	4.00	1.265	3	6
3. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie sich überlegt nichts zu tun?	6	4.00	1.549	2	6
4. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie die kurz- und langfristigen Konsequenzen Ihres Handelns überdacht?	6	5.17	.408	5	6
5. Haben Sie die Absicht in dem konkreten Konflikt weiterkommen zu wollen?	6	4.83	1.472	2	6
6. Wie sehr haben Sie die Absicht auf einer Skala von 1 bis 10, den Konflikt anzugehen?	6	7.33	3.327	1	10
7. Haben Sie sich Vorsätze genommen, um den Konflikt anzugehen?	6	4.33	1.862	2	6
8. Haben Sie sich schon überlegt, wann sie dies tun wollen?	6	4.00	2.098	1	6
9. Haben Sie sich schon überlegt, wo sie dies tun wollen?	6	3.67	2.066	1	6
10. Haben Sie sich schon überlegt, auf welche Weise sie dies tun wollen?	6	3.33	1.633	1	5
11. Haben Sie sich mit anderen Personen (ohne Beratungspersonen) zu ihrem aktuellen Konflikt ausgetauscht?	6	5.50	.837	4	6
12. Haben Sie andere Personen gefragt, wie diese ihre Konflikte angehen, bzw. mit ihnen umgehen?	6	4.50	1.517	2	6
13. Haben Sie bereits begonnen Ihre Vorsätze umzusetzen? (1=Ja, 2=Nein)	6	1.33	.516	1	2

Variable	N	M	SD	Min	Max
14. Halten Sie trotz erlebten Schwierigkeiten (z.B. klärendes Gespräch konnte an vereinbarten Termin nicht stattfinden; Konflikt ist eskaliert) an Ihrem Vorhaben fest – in dem Konflikt mit der Person weiterzukommen?	6	4.17	1.722	2	6
15. Haben Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erlebnisse im aktuellen Konflikt Ihre Vorgehensweise angepasst?	6	3.50	1.517	2	6
16. Wie beharrlich verfolgen Sie Ihr Ziel auf einer Skala von 1 bis 10 - im Konflikt mit der Person weiterzukommen?	6	5.17	3.312	1	10
17. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt.	6	1.67	.516	1	2
18. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich angenehm gefordert.	6	2.00	1.265	1	4
19. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich kompetent.	6	3.50	1.049	2	5
20. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich neugierig.	6	3.50	1.225	2	5
21. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich handlungsfähig.	6	3.83	.983	2	5
22. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, haben Sie im Moment keine Ahnung, wie es weitergehen könnte.	6	4.50	.837	3	5
23. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, ist Ihnen klar, was Sie wollen.	6	4.50	.837	3	5
24. Wenn Sie an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.	6	3.33	1.033	2	5

Anhang T: Auswertung Fragebogen Handlungsfähigkeit – *nach* den Beratungen

Antwortskalen

- Skala bei allen Fragen, ohne „Ja/Nein“ Fragen 13 und 17 sowie Fragen 6 und 16.
„1=trifft gar nicht zu“, „2=trifft nicht zu“, „3=trifft eher nicht zu“, „4=trifft etwas zu“, „5=trifft zu“, „6=trifft sehr zu“
- Bei den Fragen 3, 21 und 27 mussten die Werte gedreht werden.
„6=trifft gar nicht zu“, „5=trifft nicht zu“, „4=trifft eher nicht zu“, „3=trifft etwas zu“, „2=trifft zu“, „1=trifft sehr zu“
- „Ja=1“, „Nein=2“
- Skala von 1 bis 10 ohne weitere Angaben bei den Fragen 6 und 16 – „1=niedrigster Wert“, „10=höchster Wert“
- Skala von 1 bis 10 bei Frage 18 – „1=gar nicht erreicht“, „10=vollständig erreicht“

Variable	N	M	SD	Min	Max
1. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie verschiedene Lösungen vor Augen?	6	4.50	1.378	2	6
2. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, gibt es Ideen zur Konfliktbewältigung, die immer wiederkehren?	6	5.33	.516	5	6
3. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie sich überlegt nichts zu tun?	6	5.33	.816	4	6
4. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie die kurz- und langfristigen Konsequenzen Ihres Handelns überdacht?	6	5.33	.516	5	6
5. Haben Sie die Absicht in dem konkreten Konflikt weiterkommen zu wollen?	6	5.17	.408	5	6
6. Wie sehr haben Sie die Absicht auf einer Skala von 1 bis 10, den Konflikt anzugehen?	6	8.33	1.633	6	10
7. Haben Sie sich Vorsätze genommen, um den Konflikt anzugehen?	6	5.50	.548	5	6
8. Haben Sie sich schon überlegt, wann sie dies tun wollen?	6	5.00	1.265	3	6
9. Haben Sie sich schon überlegt, wo sie dies tun wollen?	6	5.00	1.265	3	6
10. Haben Sie sich schon überlegt, auf welche Weise sie dies tun wollen?	6	5.33	.816	4	6
11. Haben Sie sich mit anderen Personen (ohne Beratungspersonen) zu ihrem aktuellen Konflikt ausgetauscht?	6	4.83	1.941	1	6
12. Haben Sie andere Personen gefragt, wie diese ihre Konflikte angehen, bzw. mit ihnen umgehen?	6	4.17	1.722	2	6

Variable	N	M	SD	Min	Max
13. Haben Sie bereits begonnen Ihre Vorsätze umzusetzen? (1=Ja, 2=Nein)	6	1.00	.000	1	1
14. Halten Sie trotz erlebten Schwierigkeiten (z.B. klärendes Gespräch konnte an vereinbarten Termin nicht stattfinden; Konflikt ist eskaliert) an Ihrem Vorhaben fest – in dem Konflikt mit der Person weiterzukommen?	6	4.83	1.941	1	6
15. Haben Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erlebnisse im aktuellen Konflikt Ihre Vorgehensweise angepasst?	6	5.17	.408	5	6
16. Wie beharrlich verfolgen Sie Ihr Ziel auf einer Skala von 1 bis 10 - im Konflikt mit der Person weiterzukommen?	6	7.67	.816	7	9
17. Haben Sie Ihr gesetztes Ziel – im Konflikt mit der Person weiterzukommen - bereits erreicht? (1=Ja, 2=Nein)	6	1.67	.516	1	2
18. Geben Sie auf der folgenden Skala eine Bewertung ab. (1=gar nicht erreicht / 10=vollständig erreicht)	6	4.50	1.871	2	7
19. Erachten Sie es als notwendig, bei Nichterreichen des Ziels dieses weiterhin und möglicherweise mit anderen Mitteln zu verfolgen?	6	5.17	.408	5	6
20. Sind die erhofften positiven Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen?	6	4.17	.753	3	5
21. Sind die befürchteten negativen Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen?	6	4.67	.816	4	6
22. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt.	6	3.83	.983	2	5
23. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich angenehm gefordert.	6	4.67	1.033	3	6
24. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich kompetent.	6	4.67	.816	4	6
25. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich neugierig.	6	5.17	.408	5	6
26. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich handlungsfähig.	6	5.17	.408	5	6
27. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, haben Sie (immer noch) keine Ahnung, wie es weitergehen könnte.	6	5.17	.753	4	6
28. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, ist Ihnen klar, was Sie wollen.	6	4.83	.408	4	5
29. Wenn Sie heute, nach den Beratungen, an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.	6	4.83	.408	4	5

Anhang U: Auswertung Fragebogen Handlungsfähigkeit – *vor* und *nach* den Beratungen

Antwortskalen

- Skala bei allen Fragen, ohne „Ja/Nein“ Fragen 13 und 17 sowie Fragen 6 und 16.
„1=trifft gar nicht zu“, „2=trifft nicht zu“, „3=trifft eher nicht zu“, „4=trifft etwas zu“, „5=trifft zu“, „6=trifft sehr zu“
- Bei den Fragen 3, 21 und 27 mussten die Werte gedreht werden.
„6=trifft gar nicht zu“, „5=trifft nicht zu“, „4=trifft eher nicht zu“, „3=trifft etwas zu“, „2=trifft zu“, „1=trifft sehr zu“
- „1=Ja“, „2=Nein“
- Skala von 1 bis 10 ohne weitere Angaben bei den Fragen 6 und 16 – „1=niedrigster Wert“, „10=höchster Wert“
- Skala von 1 bis 10 bei Frage 18 – „1=gar nicht erreicht“, „10=vollständig erreicht“

Variable	N	M _{vor}	M _{nach}	SD _{vor}	SD _{nach}
1. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie verschiedene Lösungen vor Augen?	6	3.50	4.50	1.643	1.378
2. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, gibt es Ideen zur Konfliktbewältigung, die immer wiederkehren?	6	4.00	5.33	1.265	.516
3. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie sich überlegt nichts zu tun?	6	4.00	5.33	1.549	.816
4. Wenn Sie an Ihren konkreten Konflikt denken, haben Sie die kurz- und langfristigen Konsequenzen Ihres Handelns überdacht?	6	5.17	5.33	.408	.516
5. Haben Sie die Absicht in dem konkreten Konflikt weiterkommen zu wollen?	6	4.83	5.17	1.472	.408
6. Wie sehr haben Sie die Absicht auf einer Skala von 1 bis 10, den Konflikt anzugehen?	6	7.33	8.33	3.327	1.633
7. Haben Sie sich Vorsätze genommen, um den Konflikt anzugehen?	6	4.33	5.50	1.862	.548
8. Haben Sie sich schon überlegt, wann sie dies tun wollen?	6	4.00	5.00	2.098	1.265
9. Haben Sie sich schon überlegt, wo sie dies tun wollen?	6	3.67	5.00	2.066	1.265
10. Haben Sie sich schon überlegt, auf welche Weise sie dies tun wollen?	6	3.33	5.33	1.633	.816

Variable	N	Mvor	Mnach	SDvor	SDnach
11. Haben Sie sich mit anderen Personen (ohne Beratungspersonen) zu ihrem aktuellen Konflikt ausgetauscht?	6	5.50	4.83	.837	1.941
12. Haben Sie andere Personen gefragt, wie diese ihre Konflikte angehen, bzw. mit ihnen umgehen?	6	4.50	4.17	1.517	1.722
13. Haben Sie bereits begonnen Ihre Vorsätze umzusetzen? (1=Ja, 2=Nein)	6	1.33	1.00	.516	.000
14. Halten Sie trotz erlebten Schwierigkeiten (z.B. klärendes Gespräch konnte an vereinbarten Termin nicht stattfinden; Konflikt ist eskaliert) an Ihrem Vorhaben fest – in dem Konflikt mit der Person weiterzukommen?	6	4.17	4.83	1.722	1.941
15. Haben Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erlebnisse im aktuellen Konflikt Ihre Vorgehensweise angepasst?	6	3.50	5.17	1.517	.408
16. Wie beharrlich verfolgen Sie Ihr Ziel auf einer Skala von 1 bis 10 - im Konflikt mit der Person weiterzukommen?	6	5.17	7.67	3.312	.816
17. ¹ Haben Sie Ihr gesetztes Ziel – im Konflikt mit der Person weiterzukommen - bereits erreicht? (1=Ja, 2=Nein)	6		1.67		.516
18. Geben Sie auf der folgenden Skala eine Bewertung ab. (1=gar nicht erreicht / 10=vollständig erreicht)	6		4.50		1.871
19. Erachten Sie es als notwendig, bei Nichterreichen des Ziels dieses weiterhin und möglicherweise mit anderen Mitteln zu verfolgen?	6		5.17		.408
20. Sind die erhofften positiven Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen?	6		4.17		.753
21. Sind die befürchteten negativen Konsequenzen Ihres Handelns eingetroffen?	6		4.67		.816
22. ² Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich entspannt.	6	1.67	3.83	.516	.983
23. Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich angenehm gefordert.	6	2.00	4.67	1.265	1.033

¹ Die Fragen 17. bis 21. wurden nur im Fragebogen *nach* den Beratungen gestellt.

² Im Fragebogen nach den Beratungen, wurde der Zusatz „*heute, nach den Beratungen*“ in den Fragen 22 bis 29 ergänzt – *kursiv* in der Übersicht.

Variable	N	Mvor	Mnach	SDvor	SDnach
24. Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich kompetent.	6	3.50	4.67	1.049	.816
25. Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich neugierig.	6	3.50	5.17	1.225	.408
26. Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, fühlen Sie sich handlungsfähig.	6	3.83	5.17	.983	.408
27. Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, haben Sie (immer noch) keine Ahnung, wie es weitergehen könnte.	6	4.50	5.17	.837	.753
28. Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, ist Ihnen klar, was Sie wollen.	6	4.50	4.83	.837	.408
29. Wenn Sie <i>heute, nach den Beratungen</i> , an Ihren Konflikt denken, blicken Sie zuversichtlich in die Zukunft.	6	3.33	4.83	1.033	.408

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: