

Sabine Mertens



Wie Zeichnen im Coaching neue Perspektiven eröffnet

Mit vielen
Klienten-
zeichnungen und
Fallgeschichten

WEITERBILDUNG · COACHING

BELTZ

Leseprobe aus: Mertens, Wie Zeichnen im Coaching neue Perspektiven eröffnet, ISBN 978-3-407-36562-0

© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36562-0>

Vorwort

Die Autorin beschreibt in ihrem Buch »Wie Zeichnen im Coaching neue Perspektiven eröffnet« die Kunst, Menschen mit beruflichen und anderen Lebensproblemen zum bildnerischen Ausdruck ihres Anliegens zu motivieren. Sie dokumentiert den bildhaften und zeichenhaften Ausdruck von Problemen in Coachingprozessen. Sie beschreibt das Überwinden von erlernter Scheu zu zeichnen und zu malen, das Schauen und Sich-Wundern. Sie analysiert die auf diese Weise entstandenen Bilder gleichsam als Indikatoren einzelner Etappen von Coaching- oder Beratungsprozessen.

Die Autorin geht noch viel weiter. So wie auch das Auge nicht nur optische Reize ins Sehzentrum leitet, sondern ein unglaubliches Kreuzfeuer, eine kaum erfassbare Menge von neuronalen Reizleitungen, Verknüpfungen, Gedanken, Erinnerungen und Gefühlen auslöst – so beschreibt sie, wie es letztlich darauf ankommt, auf der bildhaften Ebene bisher übersehene Zusammenhänge zu erkennen. Sie erschließt der Methode des Coachings gleichsam einen neuen Erkenntnis Kanal.

Coaching für Augenwesen, die denken können

Sabine Mertens, die mir als Mitarbeiterin in Seminaren seit Langem bekannt ist, zeichnet sich aus durch einen scharf unterscheidenden Verstand und die Gabe, mutig und humorvoll auch unangenehme und peinliche Erkenntnisse in einer Sprache zu kommunizieren, die die Klienten und die Leser dieses Buches annehmen können.

Die Bilder und Skizzen ihrer Klienten entstehen spontan, aus dem Augenblick heraus. Sie bilden Hindernisse im Fluss des beruflichen und privaten Lebens ab – dynamische und energetische Blockaden und Hemmungen. Die zeichenhaften Kürzel, derer sich viele ihrer Klienten bedienen, sind Ausdruck unserer an zeichenhaften Informationen orientierten Gesellschaft. Sie entsprechen einer Informations- und Kommunikationskultur, die inzwischen auch von der Öffentlichkeit, also auch von den Lesern dieses Buches gut verstanden wird.

»Der Mensch, das Augenwesen, braucht das Bild.« (Leonardo da Vinci)

Der Mensch – ein Augenwesen in Not – braucht zusätzlich zu den Bildern auch eine sorgfältige Analyse seiner Bilder; er benötigt den Coach, der aufgrund seiner

speziellen Erfahrung zusammen mit dem Klienten dessen ganz persönliche Zeichen- und Symbolsprache entziffert und die Ressourcen und hilfreichen Hinweise in den Bildern erkennt und anspricht.

Das Augenwesen wird zum Menschen, der über seine eigene Bildersprache nachdenkt; der den Mut hat, zu sehen, was er bisher über-sehen hat. Und sich über die Abbildung alternativer Lebensmuster den Raum für ein freieres Leben eröffnet.

Gisela Schmeer

Einleitung

Dieses Praxisbuch zeigt auf, welchen Einfluss Bilder – innere wie äußere, imaginierte wie manifeste, unbewusste wie bewusste – auf die Lebensentscheidungen ihrer Urheber haben. Fallgeschichten sind der rote Faden dieses Buches. Sie ermöglichen dem Leser, exemplarische Lösungswege nachzuvollziehen im Hinblick auf Fragestellungen, wie sie viele Menschen zu unterschiedlichen Zeiten ihres Berufslebens bewegen: »Warum hat man mich freigestellt, anstatt mir den Geschäftsführerposten anzubieten, der unmittelbar nach der Kündigung ausgeschrieben wurde?«, »Soll ich mich weiterqualifizieren und Karriere machen, oder will ich lieber einen anspruchsloseren Job, der mich grundsätzlich ernährt, dafür aber viel Freiraum für private Bedürfnisse lässt?«, »Soll ich angestellt bleiben oder mich selbstständig machen?«, »Studium oder Lehre – was soll aus mir werden?«.

Bei der Beantwortung von derlei Fragen finden meine Klienten sich oft zwischen Pflicht und Kür in der Klemme: Einerseits fordern berufliche und familiäre Verpflichtungen ein eher funktional-rationales Verhalten, andererseits wollen Selbstaktualisierung und der Wunsch nach Persönlichkeitsentwicklung zu ihrem Recht kommen.

Sie als Leser können nun daran teilhaben, wie mithilfe der selbst gezeichneten Bilder neue Handlungsspielräume und Bewältigungspotenziale erschlossen und teilweise überraschende Antworten gefunden werden. So unterschiedlich die Gründe auch sind, warum Menschen eine Beratung in Anspruch nehmen, eines ist allen gemeinsam: sie wollen am Ende zu einer Entscheidung gelangen. Wie Entscheidungen getroffen werden und was den Vorgang des Entscheidens fördert oder behindert, kann hier anhand der Bilder und Beschreibungen nachvollzogen werden.

Holzweg oder tragfähiger Lebensentwurf? Beruf oder Berufung?

Das vorliegende Buch zeigt nicht nur, wie Menschen mithilfe des Malens und Zeichnens die Weichen für ihre berufliche und persönliche Entwicklung gestellt haben. Es zeigt auch, was geht, wenn scheinbar nichts mehr geht, wenn Weiterentwicklung und Leistung trotz guten Willens nicht mehr gelingen, weil Stress und Belastungen überwiegen. Dann kann eine Krankheit bisweilen als einziger Ausweg aus dem Hamsterrad empfunden werden. Man wehrt sich mit einer Diagnose – zum Beispiel Depression oder Burnout – gegen eine scheinbar feindliche

Arbeitswelt. Auch deren Sprache bedient sich der Bilder, allerdings vorzugsweise in Form einer kalten Kriegsrhetorik, deren Metaphorik sich negativ auf Menschen auswirkt und dazu führen kann, dass Arbeit in gnadenlosen Überlebenskampf ausartet.

Humanressourcen, Krieg um Talente, Kampf um Marktanteile oder als Unternehmen »gut aufgestellt« sein – derlei Bilder prägen die Arbeitsatmosphäre und sorgen für eine sauerstoffarme Atemluft am Arbeitsplatz, in der jeder des anderen Wettbewerber, wenn nicht sogar Feind ist.

Ein besonderes Augenmerk gilt der posttraumatischen Belastungsstörung und ihren Auswirkungen auf das Leistungsvermögen und die Lebensqualität. Können nämlich extreme Belastungen nicht verarbeitet und bewältigt werden, setzt ein notdürftiges Abwehrprogramm ein, mit dessen Hilfe ein Mensch zwar kurzfristig überleben, aber langfristig keine Lebensqualität erreichen kann. Solche Belastungen offenbaren sich in Bildern oft zunächst als Gedankensprünge, Lücken oder in Form von rätselhaften Symbolen. Einmal im Bild, müssen sie nicht mehr abgewehrt, sondern können in die Lebensgeschichte integriert werden, und Motivation beziehungsweise Leistungswille kehren zurück.

Bilder gehören zu den ältesten und stärksten Werkzeugen, um Wahrgenommenes auszudrücken. Sie schaffen Klarheit über ein Thema und lassen »auf einen Blick« Ressourcen, Potenziale, Konflikte und Blockaden erkennen, woraus wir entsprechende Handlungsmöglichkeiten ableiten können. Anhand von kompletten Fallverläufen und Fallvignetten mit Bildbeispielen aus der Coachingpraxis der Autorin werden die wichtigsten Wirkfaktoren dieser einzigartigen Coaching- und Beratungsmethode dargestellt. Den Lesern erschließt sich sehr anschaulich, wie durch diese überwiegend nonverbale Methode auch die Schlüsselfaktoren erfolgreicher Coachingprozesse umgesetzt werden: Vertiefung des (Selbst-)Vertrauens und Erweiterung des Handlungsspielraums.

Die vorgestellte Methode fokussiert auf die Steigerung individueller Belastbarkeit im Alltag und die Förderung der Autonomie. Sie macht Mut zu eigenverantwortlichem Entscheiden und Handeln über die gängigen Karriereschablonen hinaus. Die Interventionen fördern bisweilen unorthodoxe, aber tragfähige Entscheidungen zu Fragen der Organisation der Lebenszeit im Allgemeinen und der beruflichen Orientierung beziehungsweise Persönlichkeitsentwicklung im Besonderen. Das immer noch verbreitete Dogma von steilen Karrieren und beruflicher Zielstrebigkeit wird ebenso hinterfragt wie das Primat der Arbeit gegenüber der Lebensqualität. Traue ich mich, gegen den vorherrschenden Trend Ziele zu verfolgen, die jenseits der Trampelpfade liegen? Kann ich der Versuchung widerstehen, einer höheren Dotierung auf Kosten von Lebensqualität den Vorrang zu geben? Welche Ressourcen habe ich und wie kann ich sie nutzen, um meine angestrebten Ergebnisse zu erreichen?

Einleitung

In der Beratung wird mutig in den Spiegel geschaut: Wie führe ich, will ich überhaupt Führungskraft sein? Wie bewältige ich Konflikte? Wie leistungsfähig und belastbar bin ich wirklich? Wo sind meine Grenzen – wann sollte ich besser passen?

Coaching mit selbst gezeichneten Bildern ist ein Grenzgang: nicht nur zwischen Beratung und dem, was wir heute unter Therapie verstehen, sondern auch zwischen verschiedenen Disziplinen: »Je nachdem, was wir als Bild bezeichnen, kann damit etwas ganz Unterschiedliches gemeint sein. Wenn es um innere oder archetypische Bilder geht, ist die Bezugswissenschaft die Psychologie, geht es um das Menschenbild, das den Hintergrund für die künstlerische Praxis in Coaching, Pädagogik oder Therapie bildet, ist die Bezugswissenschaft die Anthropologie, geht es um die künstlerische Gestaltung selber, in der ein Bild anschaulich wird, ist ihr Hintergrund die Kunst- oder Bildwissenschaft, geht es um Metaphern oder Beschreibungen, ist der Bezugspunkt die Literaturwissenschaft. Sie alle befassen sich mit dem Begriff Bild, wobei keineswegs immer das Gleiche gemeint ist« (Sinapius 2013, S. 78). In diesem Sinn nutzt diese Coachingmethode die Bilder der genannten Wissensbereiche und noch weitere, wie zum Beispiel der Neurobiologie oder der Philosophie.

Der Unterschied macht den Unterschied

»Nicht das Gemeinsame, das wir Bildern – materiellen, sichtbaren Gestaltungen, Träumen oder Imaginationen, Handlungen oder Ereignissen – zusprechen, sondern das Differente macht es uns erst möglich, das Unbestimmte und Vieldeutige des Bildes als Quelle für Auslegungen, Sichtweisen, Interpretationen oder Projektionen zu sehen, für die der Betrachter die Verantwortung übernimmt« (Sinapius 2013, S. 79).

Spontaneität, unendliche Vielfalt der Ergebnisse und der Unterschied zwischen Imagination und Materie machen die Arbeit mit Bildern attraktiv und ergiebig. »Das Potenzial einer bildnerischen Gestaltung liegt in der Differenz zwischen inneren und äußeren Bildern. In dem, was sich visuell vermittelt, können wir etwas erkennen, was materiell im Bild nicht vorhanden ist: eine Dynamik, eine Bewegung, einen (Farb-)Klang, Wärme, Härte oder Weiche, Tiefe. Darüber hinaus vermögen wir an ein Bild eine Fülle von Assoziationen und ästhetischen Empfindungen zu knüpfen, die zusammenhängen mit unseren Erfahrungen, unserer Bildung und den kulturellen und sozialen Funktionen, die das Bild haben kann. Und nicht zuletzt rühren uns diese Bilder seelisch an. Wir selber bilden den Resonanzraum, in dem das Bild seine Bedeutung gewinnt« (Sinapius 2013, S. 79).

Das vorliegende Buch lässt den Leser schrittweise an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen von Menschen teilhaben, die sich auf den Weg gemacht ha-

ben in eine selbstbestimmte Zukunft mit einem Lebens- und Arbeitsstil, der zur Persönlichkeit und zum entsprechenden Lebensalter passt. Am Ende wird alles gut, denn Bilder machen Leute. Machen Sie sich also selbst ein Bild!

Sieben Arten, wie Sie dieses Buch lesen können

- Wenn Sie gar keine Vorstellung von Coaching mit selbst gezeichneten Bildern haben, lesen Sie die Kapitel »Einordnung zwischen Rembrandt und Bügelbrett« (s. S. 18 ff.), »Wo bitte geht's ans Eingemachte?« (s. S. 46 ff.) und »Kleine Nachlese – Ästhetische Bearbeitung als Alltagsbewältigung« (s. S. 306 ff.).
- Wenn Sie glauben, dass Sie nicht malen können und deshalb Coaching mit Bildern für Sie sowieso nicht infrage kommt, lesen Sie die Kapitel »Erst beschreiben, dann bedeuten« (s. S. 77 ff.), »Ansichtssache – Ästhetische Erfahrung von Herzlichkeit und Fleischwurst« (s. S. 95 ff.) und »Kleine Nachlese – Ästhetische Bearbeitung als Alltagsbewältigung« (s. S. 306 ff.).
- Wenn Sie sich fragen, warum Ihr Leben trotz guter Aus- und Weiterbildung und einem sicheren Job nicht einfacher geworden ist, lesen Sie das Kapitel »Emotionen – Wechselwährung von Bildern« (s. S. 135 ff.) und die Fallgeschichten in Teil 2 (s. S. 173 ff.).
- Wenn Sie glauben, dass andere besser dran sind als Sie, weil sie eine Arbeit oder keine Arbeit haben, glücklich verheiratet oder glücklich alleinstehend sind, Nachkommen oder keine Nachkommen haben und so weiter, dann lesen Sie Kapitel »Emotionen – Wechselwährung von Bildern« (s. S. 135 ff.) und Teil 2 (s. S. 173 ff.).
- Wenn Sie wissen wollen, wie Sie Zugang zu Ihren eigenen Gefühlen und Ihrem Unbewussten bekommen, um zu erkennen, was Sie wirklich wollen, lesen Sie die Kapitel »Erst beschreiben, dann bedeuten« (s. S. 77 ff.), »Emotionen – Wechselwährung von Bildern« (s. S. 135 ff.) und Teil 2 (s. S. 173 ff.).
- Wenn Sie keine Lust zum Lesen haben, lassen Sie sich einfach von den Bildern inspirieren.
- Wenn Sie nach einer Coaching- beziehungsweise Supervisionsmethode suchen, die Sie vielleicht selbst einmal ausprobieren möchten, schlage ich vor, Sie lesen das Buch in der von Ihnen präferierten Reihenfolge, kommen in eines meiner Seminare oder vereinbaren ein unverbindliches und kostenloses Vorgespräch. Und dann schauen wir mal ...

Coaching mit selbst gezeichneten Bildern 01

Einordnung zwischen Rembrandt und Bügelbrett	18
Ikonische Wende – tiefer gehängt	25
Wie finden wir den Einstieg in den Coachingprozess?	29
Wo bitte geht's ans Eingemachte?	46
Erst beschreiben, dann bedeuten	77
Ansichtssache – Ästhetische Erfahrung zwischen Herzlichkeit und Fleischwurst	95
Emotionen – Wechselwährung von Bildern	135

Einordnung zwischen Rembrandt und Bügelbrett

Wie wir von einem Problem zu einer Lösung kommen, oder allgemeiner, wie wir ein fragliches Thema bewältigen, indem wir Mittel und Wege finden, wird leichter verständlich, wenn wir uns den Coachingverlauf in seinen verschiedenen Phasen vor Augen führen. Wohl wissend, dass eine trennscharfe Abgrenzung einzelner (Handlungs-)Abschnitte und ihrer Wirkungsweisen nicht möglich ist. Jeder Coachingverlauf hat etwas von einem Improvisationstheater, in dessen Verlauf wir »mit verschiedenen ›Selbsts‹ [...] experimentieren ...«, so Keith Johnstone (2009, S. 20), der »Erfinder« dieser Theaterform: »...die Schüchternen können selbstbewusster werden, die Hysterischen gelassener« (ebd.). Genauso wie das Improvisationstheater »zwischenmenschliche Fähigkeiten verbessern und zu einer lebenslangen Beschäftigung mit menschlicher Interaktion ermuntern« (ebd., S. 33) kann, gelingt das durch Coaching mit selbst gemalten Bildern.

Eine weitere Verwandtschaft liegt in der Bedeutung der Statusäußerungen. Menschliche Interaktionen vermitteln immer Statusinformationen, durch Tonfall und verbale Inhalte, Körpersprache und territoriales Verhalten. Bilder offenbaren Letzteres auf den ersten Blick und geben so Aufschluss über den vom Zeichner empfundenen Status sowie sein Verhältnis zu anderen. Wechseln in Coachingverläufen auch Umstände und Akteure, folgen doch alle Klientengeschichten grundlegenden Prinzipien der Dramaturgie.

Ein dramaturgisches Modell sei hilfreich für Standortbestimmung, (Behandlungs-)Strategiewechsel und bei der Dynamisierung von Prozessen, führte Christian Mayer in einem Vortrag »Zur Dramaturgie von psychotherapeutischen Prozessen« aus (gehalten im Seminar »Der Konflikt-Lösungs-Comic®« von Gisela Schmeer 2012).

Der Zeitpunkt innerhalb der Dramaturgie, an dem Menschen in Therapie (oder zum Coaching) kommen, kann entscheidende Hinweise zu ihren Leidens- und Bewältigungsmustern geben. So hat ein Coachingverlauf auch mit der Spannungspyramide eines in fünf Akten aufgebauten klassischen Dramas Gemeinsamkeiten:

- Charaktere werden eingeführt (der Klient stellt sich, Kollegen, seine Familie und so weiter vor)
- ein Auslöser oder ein Problem (die Handlung) wird beschrieben
- die Zuspitzung auf einen gewünschten (Erkenntnis-)Prozess beziehungsweise eine Lösung dargelegt

Einordnung zwischen Rembrandt und Bügelbrett

- Verzögerung
- Finale

Retardierendes Moment



Selbst die Verzögerung im vierten Akt eines Dramas hat eine Entsprechung im Coachingverlauf. Das »retardierende Moment«, die Verzögerung im Handlungsablauf eines Dramas oder fiktionalen Textes, steigert die Spannung, weil sich scheinbar noch Lösungsmöglichkeiten für den dramatischen Konflikt anbieten, in der klassischen Tragödie meist im vierten Akt, bevor die Handlung auf die Katastrophe zutreibt.

(s. http://universal_lexikon.deacademic.com/291571/retardierendes_Moment)

Ich kann oft beobachten, dass Erkenntnisprozesse mit Widerständen und Versuchen einhergehen, das Ausmaß der erforderlichen Verhaltensänderungen zu begrenzen, vielleicht sogar doch noch am alten Selbst festhalten zu können. Die Versuchung zu verhandeln, wie zum Beispiel dargestellt in Goethes Faust, ist immer gegeben. Ich sehe im Widerstand am ehesten eine Entsprechung zu unbewusst ablaufenden Abwehrmechanismen, in der Psychoanalyse ebenfalls als »Widerstand« bezeichnet. Jede Veränderungsforderung verunsichert und bedroht Selbst(-wert-)konzept und Kontinuität. Der Widerstand beziehungsweise die Abwehr ist meines Erachtens keine negative Reaktion. Vielmehr gilt es, ihn als Ausdruck intakter Ich-Funktionen zu begrüßen, mit deren Hilfe das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten, über das eine Person verfügt, besser verstanden werden kann. Wenn allerdings im klassischen Drama jegliche Hoffnung zerstört wird und das Stück unausweichlich in eine Katastrophe mündet, so führen die gescheiterten Hoffnungen und allerlei Umwege während des Coachingprozesses immer zu höherer Selbst(-er-)kenntnis, sodass der Prozess sich am Ende nicht verengt (in die Katastrophe mündet), sondern der Handlungsspielraum (und die Selbstwirksamkeit) des Hauptakteurs erweitert wird.

Psycho-Logik versus Chrono-Logik

Auch Elemente aus der Epik finden wir in Coachingverläufen. Werden Bilder betrachtet und von der Bild- in die Sprachebene überführt, dann fungiert der Zeichner als Erzähler beziehungsweise Ich-Erzähler, wobei er beliebig oft die Perspektive wechseln kann. Auch was die Chronologie der erzählten Geschichten betrifft, ist der Erzähler völlig ungebunden. Er wechselt laufend zwischen realen Abläufen, Rückblenden, Vorausschauen, Parallelhandlungen und Vorstellungen oder Fantasien. Die für das Drama typische Einheit von Ort, Zeit und Handlung ist aufgeho-

ben. Was die Erzählfolge im Coaching angeht, so wird sie eher durch die Psychologie des Klienten bestimmt als durch die Chrono-Logik von Ereignissen.

Wie ich mit Bildaufgaben und Interventionen auf die (körper-)sprachlichen und metaphorischen Vermittlungen beziehungsweise später auf die gezeichneten Bilder reagiere, richtet sich nach der jeweiligen Entwicklungsphase des Klienten und dem Stand der konstituierenden Elemente eines Coachingprozesses, zu denen allen voran das Fragen zählt. Fragen zielen auf Bloßstellung, ihre Aufgabe liegt in der Enthüllung. Ließen wir es allerdings in der Beratung oder Therapie dabei bewenden, hätten wir eine Asymmetrie hergestellt, denn »das Befragtwerden macht aus dem andern einen Knecht« (Bodenheimer 2011, S. 38). Diese Ungleichheit wird erst wieder aufgehoben, wenn wir »die Möglichkeit des Fragens als Grundlegung einer Kommunikation mit dem Befragten« sehen, »will sagen: den Text der Frage, er mag noch so herausfordernd formuliert sein, zur gemeinsamen Sache [zu] machen« (ebd., S. 307).

In dieser gemeinsamen Sache liegt meines Erachtens die größte Herausforderung für einen Coach, Berater oder Therapeuten, wenn die Beratungs- beziehungsweise Heilkunst nicht in Besserwisserei abgleiten soll, sondern als ein Führen zur Selbsterkenntnis verstanden wird.

Erst eins ...

Die erste Phase des Coachings ist für den Coach unsichtbar. Es ist die Zeit vor der Entscheidung des Klienten, Unterstützung in Anspruch zu nehmen. In dieser Phase steigert sich der »Leidensdruck«, der sich meist über einen längeren Zeitraum aufgebaut hat. Sie endet häufig damit, dass ein Tropfen in Form eines Ereignisses das Fass zum Überlaufen bringt. Sei es, dass dem Klienten selbst keine Lösung oder Entscheidung für ein akutes Problem einfällt, oder sei es, dass er auf der Stelle zu treten meint, ihm die Arbeit über den Kopf wächst, er seinen Job verlieren könnte, ein Projekt missglückt, Konflikte drängender werden und dergleichen mehr. Diese Erlebnisse werden meist begleitet von einem Gefühl eingeschränkter Handlungsfreiheit beziehungsweise Selbstregulation (s. auch Kanfer u. a. 2012) und dem Wunsch nach Bestärkung beziehungsweise Bestätigung des eigenen Erlebens.

... dann zwei

Die zweite Phase beginnt mit einer Systemerweiterung seitens des Klienten. Indem er eine außenstehende Person (Coach, Therapeut, Seelsorger) aufsucht, die mit dem ursprünglichen Problem nichts zu tun hat, öffnet er seine Welt für unbe-

Einordnung zwischen Rembrandt und Bügelbrett

kannte Perspektiven. Dieser Schritt wirkt nicht nur entlastend, weil der Mensch nun in eine Beziehung eintritt, die ausschließlich dem Zweck der Reflexion, Unterstützung und Förderung dient. Dieser Schritt birgt auch Hoffnung und Zuversicht und gehört somit aufgrund der Antizipation des positiven Ergebnisses schon zur Lösung. Er mobilisiert Eigenschaften, die der Resilienz zuzuordnen sind (Welter-Enderlin/Hildenbrand 2012; siehe auch <http://www.spiegel.de/gesundheit/psychologie/psychologie-psychologen-lueften-das-geheimnis-psychischer-staerke-a-878086.html>) wie zum Beispiel Neugierde, erhöhte Aufmerksamkeit, Anpassungsfähigkeit, (Selbst-)Vertrauen, verbunden mit der Entschlossenheit, die Sache überhaupt anzugehen.

In dieser zweiten Phase formuliert der Klient eine allgemeine Zielvorstellung für das Coaching. (Dennoch muss ein Coachingprozess zunächst ergebnisoffen bleiben, solange die wahren inneren Anreize dafür noch im Verborgenen liegen. Ich komme später auf das Thema »falsche Ziele« zurück.) Für mich ist es eine Phase, in der ich viele Eindrücke aufnehme und erste Hypothesen bilde, wobei ich jederzeit davon ausgehe, dass der Klient schon im Besitz der für ihn besten Lösung ist, die wir lediglich gemeinsam heben müssen wie einen Schatz, zu dem die Karte fehlt. Vorher ergeben sich viele Fragen.

Literaturtip

Mehr über das Fragen und was es beim Befragten bewirken kann finden Sie im Buch »Warum? Von der Obszönität des Fragens« von Aron Ronald Bodenheimer (2011), insbesondere im Kapitel »Die Spontanmelodie des Fragens«.

Im weiteren Verlauf des Coachings wechseln dann Ist-Analyse, Hypothesenbildung, das Auffinden und Nutzen von Ressourcen und Zwischenbilanzen immer wieder ab und führen manchmal schon zu einer ersten Modifizierung der Ziele. Die Coachingziele werden in der ersten Stunde der Zusammenarbeit von mir in einem Fragebogen festgehalten. Eine Zielmodifizierung wird zum Beispiel nötig, wenn sich herausstellt, dass das Ziel, mit dem jemand angetreten ist, sich als falsch oder in die falsche Richtungweisend herausstellt, wie zum Beispiel das Ziel, sich »als Führungskraft zu positionieren« im Fallbeispiel »Der traurige Monsieur G« (s. S. 276 ff.).

... dann drei

Im Arbeitsmodus, nachdem wir also die Voraussetzungen geschaffen haben, »aus denen eine Herausforderung [durch Fragen] sich in den Ansatz einer Beziehung

wandeln kann« (Bodenheimer 2011, S. 308), richten wir gelegentlich unsere Aufmerksamkeit auf etwaige Stolpersteine oder Blockaden, und es kann sein, dass ich als »Hilfs-Ich« zum Einsatz komme, das den Klienten zum Beispiel bei der Realitätsprüfung unterstützt. Ähnlich einer Mutter gegenüber ihrem Kind, wie bei Rudolf beschrieben (2012, S. 13), stelle ich als Bezugsperson im Coachingverlauf bisweilen ein Hilfs-Ich dar, »das die emotionale Bedeutung von äußeren Situationen definiert« und dem Klienten »diese Deutung zur Verfügung stellt«. Oder ich stelle mich, wie zum Beispiel im Psychodrama, als Hilfs-Ich zur Verfügung, indem ich in die Rolle einer anderen Person schlüpfe.

... dann vier

Rationalität hat einen hohen Stellenwert, besonders in der Wirtschaft, also auch in den Organisationen, wo Menschen ihrem Broterwerb nachgehen. Es kommt oft vor, dass bei Denk- und Entscheidungsprozessen Vernunft und Logik falsch eingeschätzt, überbewertet oder als Rechtfertigung für Kritizismus herangezogen werden. So kommt es, dass Menschen es sich manchmal unnötig schwer machen, indem sie spielerische (Lösungs-)Möglichkeiten außer Acht lassen oder gar ihre Intuition ignorieren. »Wenn Sie ein Buch zum Thema Denken und Entscheiden aufschlagen, können Sie damit rechnen, dass Ihnen folgender Leitsatz begegnet: Vernünftiges Denken basiert auf den Gesetzen der Logik, der Wahrscheinlichkeitsrechnung oder der Maximierung des erwarteten Nutzens [...] Glauben Sie dieses Märchen nicht! Aus mathematischer Sicht sind Logik und Wahrscheinlichkeit schöne und elegante Systeme. Aber sie beschreiben nicht, wie Menschen wirklich urteilen« (Gigerenzer/Gaissmaier über kognitive Heuristiken: http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/enzykl_denken/Enz_o6_Heuristiken.pdf).

Heuristiken sind angewandte Faustregeln, um Entscheidungen zu erleichtern. Dabei geht es nicht darum, eine optimale, sondern eine schnelle, einfache und ökonomische Entscheidung zu treffen. Diese Aussage lässt sich durch die Beobachtung von Zeichenvorgängen verifizieren. Menschen bedienen sich bei der bildlichen Darstellung von sich aus vielfältiger Heuristiken, ohne diese Vorgänge selbst zu bemerken, weshalb sie ihnen auch nicht als bewusste Handlungsstrategien oder übertragbare Fähigkeiten zur Verfügung stehen.

Im Üben von Heuristiken als Alternative zum klassischen betriebswirtschaftlichen Instrument der Entscheidungstheorie liegt meines Erachtens eine leider sträflich vernachlässigte Herausforderung der Personalentwicklung. In der Analyse von Prozessen der medizinischen Versorgung ist man da schon weiter: »Systematischer Unterricht in schnellen und sparsamen Heuristiken wird zurzeit in der Medizin als Alternative zur klassischen Entscheidungstheorie diskutiert« (Elwyn/

Einordnung zwischen Rembrandt und Bügelbrett

Edwards/Eccles/Rovner 2001, zitiert bei Gigerenzer/Gaissmaier, S. 24). »Zudem erklärt man damit die hervorragende Intuition besonders guter Krankenhausärzte« (Naylor 2001, ebd.). »Eine Heuristik ist eine Regel, die den Prozess – nicht nur das Ergebnis – einer Problemlösung beschreibt« (ebd., S. 3).

Bildprozesse funktionieren nach diesem heuristischen Prinzip. Wir machen uns die im Bild beobachteten Strukturen zunutze, indem wir ihnen mehr als den bloßen Erkenntniswert abverlangen. Bildstrukturen bilden auch den Grund zum Probehandeln – wie bei Boehm im wahrsten mehrdeutigen Sinn des Wortes »Grund« beschrieben (Boehm/Burioni 2012, S. 11).

So befördern wir die symbolische und symbolbildende Bearbeitung von Konflikten und Entscheidungsprozessen und ermöglichen eine Neubewertung der jeweiligen Lage. Damit haben wir die Voraussetzungen geschaffen, um weitere Veränderungen in Angriff zu nehmen.

... dann stehst du wieder vor der Tür

Während des gesamten Prozesses versuche ich, so schnell wie möglich, aber so langsam wie nötig vom Problem zur Lösung, manchmal aber auch von der Lösung zum Problem zu kommen. In diesem Sinne gestalte ich meine Coachingprozesse öko-psycho-logisch. Dabei mache ich zuerst die Situation für meine Klienten so leicht wie möglich. Dann mache ich mich so schnell wie möglich überflüssig.

Der Zeitaspekt ist ein besonderer Wirkfaktor der Bildprozesse, da in Bildern die Zeit verdichtet ist (mehr dazu finden Sie im Kapitel »Ansichtssache – Ästhetische Erfahrung von Herzlichkeit und Fleischwurst, s. S. 95 ff.). Dem Faktor Zeit kommt sowohl bezogen auf die Dauer des gesamten Coachingprozesses als auch im Hinblick auf eine Coachingzeiteinheit (einen Termin) eine besondere Rolle zu. Die Zeit darf nicht zu knapp, aber auch nicht zu lang bemessen sein. Fünfzig Minuten haben sich für die Dauer einer Coachingstunde bewährt. Wenn das »Heureka!« aber schon nach dreißig oder vierzig Minuten kommt, beende ich den Termin auch früher, weil keine bessere Lösung zu erwarten ist und »das Aussitzen von Zeiteinheiten die gefundene Lösung nur schwächt« (Schmeer, Bemerkung im Seminar »Supervision Meisterklasse«, 2013).

Gleichermaßen verhält es sich mit der Gesamtdauer eines Coachingprozesses. Zu viel des Guten verkehrt seine positive Wirkung ins Gegenteil. Insgesamt sind Grundbedingungen, Wirk- und Erfolgsfaktoren des Umgangs mit Bildern im Coaching so mannigfaltig, dass sie das vorliegende Material bei weitem übersteigen. »Wir wissen nicht, was wirklich ist. Um dieser Unsicherheit zu entgehen, denken wir uns Modelle aus, um die Welt zu verstehen. Wie wir denken und sprechen, erscheinen uns dann auch die Dinge. [...] Wie Sie einen Menschen und die Phänome-

ne seines In-der-Welt-Seins verstehen, ist demzufolge Ausdruck Ihres Wissens, das Sie entweder anerzogen bekamen, gelernt oder sich selbst angeeignet haben. [...] Die Art und Weise, wie Sie mit Bildern beratend, pädagogisch oder therapeutisch umgehen, ist davon betroffen. Es ist unmöglich, mit dem Bild eines Klienten [...] zu arbeiten, ohne dass Ihr bewusstes oder unbewusstes Wissen ins Spiel kommt und die Richtung Ihrer Arbeit beeinflusst« (Hanus 2003, <http://www.kunsttherapie.com/Hanus-Kognitive-Kunsttherapie.pdf>, S. 27).

Im nächsten Kapitel erhalten Sie einen ersten Zugang anhand konkreter, in Coachingstunden gemalter Bilder.