



Petra Pfeiffer

Wirksam Handeln im Wandel

Veränderungskompetenz durch kunst-
und lösungsorientiertes Coaching

disserta

Verlag

Pfeiffer, Petra: Wirksam Handeln im Wandel: Veränderungskompetenz durch kunst- und lösungsorientiertes Coaching, Hamburg, disserta Verlag, 2015

Buch-ISBN: 978-3-95425-782-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95425-783-6

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: pixabay.de

Covergestaltung: © Rieke Heinze

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

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

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

I	Tabellenverzeichnis.....	8
II	Abbildungsverzeichnis.....	9
III	Abkürzungsverzeichnis.....	10
1	Eigener und allgemeiner Erkenntnis- und Forschungsstand zur Methodik.....	11
1.1	Einleitung.....	11
1.2	Eigener Erkenntnisstand und Praxisinteresse.....	14
1.3	Allgemeiner Erkenntnis- und Forschungsstand zur Methodik.....	16
1.4	Hinführung zur Forschungsfrage.....	19
1.5	Aufbau und methodische Vorgehensweise.....	19
2	Fachliche Klärung zu Methodik, Theorie und Logik des kunst- und lösungsorientierten Coachings.....	22
2.1	Definition Coaching und Abgrenzung der Methodik des kunst- und lösungsorientierten Coachings zum klassischen Coaching.....	22
2.2	Aufbau und Struktur einer Beratungssitzung.....	25
2.2.1	Beschreibung der Phasen vor und nach der Dezentrierung.....	28
2.2.2	Beschreibung der mittleren Phase, Dezentrieren durch Kunst.....	30
2.2.3	Die ästhetische Analyse als Bestandteil der Dezentrierung.....	33
2.3	Phänomene der Dezentrierung durch Kunst.....	36
2.4	Drei Perspektiven, die die Wirkung der Methodik erklären.....	38
2.4.1	Die kunst- und lösungsorientierte Methodik aus der lösungs- und ressourcenorientierten Perspektive.....	39
2.4.2	Erklärung der kunst- und lösungsorientierten Methodik aus der systemischen Perspektive.....	40
2.4.3	Erklärung der kunst- und lösungsorientierten Methodik aus der lerntheoretischen Perspektive.....	42
2.5	Theorien und Logik der kunst- und lösungsorientierten Methodik.....	44
2.5.1	Tabellarischer Überblick zu den Theorien, die die kunst- und lösungsorientierte Methodik begründen bzw. mit ihr in Verbindung stehen.....	45
2.5.2	Theorie des (sozialen) Konstruktivismus.....	46
2.5.3	Theorie und Überblick zur Phänomenologie.....	47
2.5.4	Kunstabgrenzung insbesondere von Joseph Beuys und Paolo Knill.....	48

2.5.5	Theorie zu Lernen und Gehirnforschung in Zusammenhang mit Kunst und Kreativität.....	50
2.6	Erwerb von Fähigkeiten und Kompetenzen.....	51
3	Untersuchungsdesign der Wirksamkeitsstudie.....	54
3.1	Forschungsfrage mit Hypothesenbildung	54
3.1.1	Erste These	54
3.1.2	Zweite These	55
3.2	Rahmenbedingungen und Einschränkungen (hier Einzelfallanalyse und ein Medium)	56
3.3	Methodisches Vorgehen anhand der Erhebungsinstrumentarien	57
3.4	Erläuterungen der Erhebungsinstrumentarien.....	58
3.4.1	Evaluationen der Einzelsitzungen durch den Coach.....	58
3.4.2	Beobachtungsraster des Coachs.....	58
3.4.3	Erfassung der Selbstaussagen der Klientin.....	60
4	Ergebnisse der Untersuchung.....	62
4.1	Darstellung der Ergebnisse aus den einzelnen Erhebungsinstrumentarien	62
4.2	Anliegen, Dezentrierungen und Ergebnisse des Coachingprozesses mittels der Evaluationen der Einzelsitzungen	62
4.2.1	Situation der Klientin zu Beginn des Coachingprozesses.....	62
4.2.2	Tabellarische Darstellung der Coachingevaluationen	62
4.2.3	Ausführliche Evaluation der 10. Sitzung, speziell der Phase 2, Dezentrierung mit ästhetischer Analyse.....	72
4.3	Beobachtete Phänomene und Wirkungen des Coachs mittels des Beobachtungsrasters, mit Bezug auf die fünf methodenrelevanten Fähigkeiten der 1. bis 9. Sitzung.....	78
4.4	Erfasste Selbstaussagen der Klientin zu Wirkungen und Veränderungen nach den Sitzungen mit Bezug auf die fünf methodenrelevanten Fähigkeiten.....	83
4.5	Erfasste Selbstaussagen der Klientin zu Wirkungen und Veränderungen zum gesamten Coachingprozess, mit Bezug auf die fünf methodenrelevanten Fähigkeiten	89
4.6	Selbstaussagen des Coachs zum gesamten Coachingprozess in der Supervision	93
5	Auswertung der Ergebnisse mit Rückbindung an die Thesen.....	96
5.1	Auswertung der Ergebnisse hinsichtlich markanter und nennenswerter Wirkungen und Veränderungen	96
5.2	Auswertung der Ergebnisse in Form einer Rückbindung an die beiden Thesen.....	102

5.2.1	Überprüfung der ersten These.....	102
5.2.2	Überprüfung der zweiten These.....	111
5.3	Eigene Schlussfolgerung, Interpretation und Bewertung der Ergebnisse.....	115
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	117
6.1	Zusammenfassung als Rückbindung an den aktuellen Forschungsstand.....	117
6.2	Ausblick: Die Metamorphose als Metapher für die kunstanaloge Haltung.....	118
7	Ausklang.....	120
8	Literaturverzeichnis sowie Skripte und Studienunterlagen.....	121
8.1	Literaturverzeichnis der zitierten Bücher.....	121
8.2	Verzeichnis der Skripte und Studienunterlagen.....	122
8.3	Literaturverzeichnis der meiner Studie begleitenden Bücher.....	122
9	Anhang.....	124
A.	Erhebungsinstrumentarium Beobachtungsraster.....	124
B.	Erhebungsinstrumentarium Fragebogen zur Klientenbefragung/Selbstaussagen.....	128

I Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Architektur der Beratungssitzung	26
Tab. 2.2: Die drei Phasen des Veränderungsprozesses	37
Tab. 2.3: Unterscheidung systemisch-dynamisches und klassisch-mechanistisches Weltbild.....	41
Tab. 2.4: Überblick zu den Theorien	45
Tab. 4.1: Darstellung der wichtigsten Ergebnisse aus den Evaluationen der 1. bis 9. Sitzung	71
Tab. 4.2: Beobachtungsraster mit Ergebnissen der 1. bis 9. Sitzung.....	82
Tab. 4.3: Zusammenfassung der Selbstaussagen der Klientin der 1. bis 9. Sitzung.....	88
Tab. 4.4: Zusammenfassung der Selbstaussagen der Klientin am Ende des Coachingprozesses.	93
Tab. 5.1: Auswertung der markanten Wirkungen und Veränderungen	101

II Abbildungsverzeichnis

Abb. 4.1: Gesamtwerk Ausschnitt Körperbild 1	73
Abb. 4.2: Gesamtwerk Ausschnitt Körperbild 2	73
Abb. 4.3: Gesamtwerk Deckblatt Gutes Ergebnis.....	74
Abb. 4.4: Gesamtwerk Details Innenteil 1	74
Abb. 4.5: Gesamtwerk Details Innenteil 2	74

III Abkürzungsverzeichnis

A	Atmung
C	Coach
Dez	Dezentrierung
ED	Eigendialog
HA	Hausaufgabe
Kap.	Kapitel
K	Klientin
KS	Körpersprache
OPER	Die Bezeichnung setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe O berfläche, P rozess, E rleben, R ichtungsweisend zusammen, welche die ästhetische Analyse charakterisieren
S	Sitzung
Sp	Sprechweise

1 Eigener und allgemeiner Erkenntnis- und Forschungsstand zur Methodik

1.1 Einleitung

Das traditionelle biografische Bild eines menschlichen Lebenslaufes war zu meiner Schulzeit noch stark dadurch geprägt, dass man im Alter von etwa 20 Jahren eine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen konnte. Wer studierte, durfte sich bis Mitte Zwanzig zum *Fertigwerden* Zeit nehmen. Die darauffolgende berufliche Tätigkeit erfolgte meist über viele Jahrzehnte in ein und demselben Unternehmen. Mit dem 65. Lebensjahr, Frauen sogar bereits ab dem 60. Lebensjahr, konnte man in Rente gehen. Meine Frage lautet nun ernsthaft: Wie sollen wir heute mit einer begrenzten Lernphase von ungefähr 20 Jahren, den Rest unseres Berufs- und Alltagslebens meistern?

Der heutige gesellschaftliche Wandel, nicht unwesentlich verursacht durch wirtschaftliche Globalisierung und technischen Fortschritt, ist mittlerweile das beherrschend Beständige. Um diesem Wandel und seinen vielseitigen Herausforderungen begegnen zu können und um nicht nur auf die Veränderungen zu reagieren, sondern auch gestalterisch eingreifen zu können, bedarf es eines gesellschaftlichen Menschenbildes, in dem das lebenslange Lernen als Lebensform einen besonderen Stellenwert erhält.

Es geht also vielmehr darum, den Einzelnen zu befähigen, dass er diesen Wandel seiner Lebensverhältnisse bewältigen, die sich daraus ergebenden Risiken mindern und neue Chancen ergreifen kann.

Michael Brater, Professor für Berufs- und Kulturpädagogik, hat in seinem Vortrag am 10. September 2010 im Bildungswerk Alanus Werkhaus in Alfter bei Bonn, bei der öffentlichen Abschlussstagung Identität und Vielfalt (Artid) den in aller Munde stehenden gesellschaftlichen Wandel und die sich daraus ergebenden Herausforderungen an eine moderne Lebensweise wie folgt charakterisiert:

- Zunehmende Individualisierung, Verlust der traditionellen Muster
- Neue Unübersichtlichkeit aufgrund der Vielfalt an Möglichkeiten (Problem der Entscheidung, da man nicht alles im Leben machen kann)
- Wissensgesellschaft – sogenanntes Downloading von Informationen
- Globalisierung und Prekarisierung, d.h. die Lebens- und Arbeitsverhältnisse verlieren an Stabilität
- Handeln unter Unsicherheit

Als Lösungsversuche, die Veränderungen zu meistern, nennt Michael Brater:

- Der Krise als Herausforderung und Chance zu begegnen
- Dreiklang herstellen zwischen Freiheit, Entscheidungen und Risiko als moderner Lebenskontext
- Widerstand gegenüber Veränderung überwinden; Loslassen
- Eigenbestimmung schützt vor Fremdbestimmung
- Offen und lernbereit sein
- Ständig Neues erarbeiten
- Das Leben selbst gestalten und verantworten

Doch wie schafft man es, auch in einer Krisensituation den Überblick zu bewahren? Oft fühlen sich Menschen, die eine private oder berufliche Veränderung erfahren, gewollt oder ungewollt, in ihren Handlungsräumen eingeschränkt oder sogar wie gelähmt. Knill nennt diesen Zustand der Enge und des Mangels „Notenge“ (vgl. Knill, 2005, S. 97).

Die moderne Wissensgesellschaft hat zwar viele Ratschläge parat, wie die Lösung eines Problems aussehen könnte, doch passt sie oft nicht auf die individuellen Bedürfnisse und zeigt keine nachhaltige Wirkung.

Der Spruch: *Wer immer das gleiche tut, wird auch immer das gleiche bekommen* von Thomas Alva Edison, dem Erfinder der Glühbirne, lässt vermuten, dass es vielmehr um das neue Handeln geht, das die neue Situation erfordert. Neues Denken und Handeln erzeugt man jedoch nicht durch Musterwiederholungen des bestehenden, eigenen Verhaltens.

Wenn es um Wandel und Begleitung von Veränderungsprozessen geht und wie hier in diesem Buch im Speziellen um das Coaching, als Mittel zur nachhaltigen Unterstützung für die Veränderung, blicken die Veränderungsexperten zunehmend auf die innere Haltung und die Handlungsfähigkeit des Klienten. Hierbei spielen personale und soziale Fähigkeiten und Kompetenzen eine zentrale Rolle, ob und inwieweit Verhaltensmuster umgelernt werden können, sodass die gewünschte Veränderung erfolgen kann. Personale und soziale Kompetenzen erlernt man weniger durch Belehrung, sondern indem man sich mit Handlungen auseinandersetzt, die fordern, was man erst lernen will. Im Mittelpunkt des sogenannten handlungsorientierten Lernens steht die Frage: Wie werden Fähigkeiten entwickelt und vorhandene Ressourcen aktiviert? Die Antwort lautet vereinfacht: Indem wir Situationen schaffen, die neues Handeln und Lernen generieren.

Die reine Wissensvermittlung, wie Vorlesungen an Hochschulen, Frontalunterricht an Schulen, Fachwissensvermittlung in Unternehmen, rücken immer weiter in den Hintergrund und die

Aneignung von Kompetenzen, beispielsweise innovatives und prozessorientiertes Denken und Handeln, Kreativität, Gestaltungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie lösungsorientierte Kommunikation sind gefordert. Wesentlich handlungsorientierter und lernerfolgsversprechender als die reine Wissensvermittlung sind gruppendynamische Übungen, Plan- und Rollenspiele, erlebnispädagogische Aktivitäten, Praxisprojekte und zunehmend die Kunst in Form von künstlerischem Handeln. Diese Lernformen haben ein hohes Potential, wenn es um die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen sowohl bei Kindern und Jugendlichen als auch bei Erwachsenen geht.

Kunst finden wir im Bereich der Bildung in Form von

- Kunstbetrachtungen (Kunstwerke in Museen, Museumspädagogik)
- Kunstkursen (Zeichen-, Mal-, Gesangs- und Tanzkurse etc.)
- Kunstprojekten im öffentlichen Raum
- Kunstorientierten Aufgabenstellungen mit dem Ziel, selbst künstlerisches Handeln praktisch zu erleben.

Wenn wir, wie bei der letztgenannten Form, Kunst in den Bildungszusammenhang bringen, wird Kunst zur Methodik. Das künstlerische Handeln ist dabei eine Art des Vorgehens, eine Modalität des Handelns, die weder auf bestimmte Materialien noch auf bestimmte Themen oder Kulturbereiche beschränkt ist, sondern jedes menschliche Handlungsfeld erfassen kann. Mithilfe der kunstorientierten Aufgabenstellung wird etwas Unsichtbares, ein Gefühl, ein Gestaltungswunsch etc. im Sinnlich-Sichtbaren ausgedrückt. Es entsteht etwas und es wird etwas gestaltet.

Das künstlerische Handeln als Methodik erschließt sich über vier Betrachtungsebenen:

- Äußerlich stellt es sich in einem künstlerischen Medium dar (Malen, Singen, Plastizieren, Tanzen)
- Sie ist ein ergebnisoffener Prozess, in dem ich als Klient unter Unsicherheit handle
- Auf der emotionalen Ebene wird um den authentischen, kreativen Ausdruck in der sichtbaren Darstellung des Werkes gerungen
- Das künstlerische Handeln berührt eine Sinnebene, auf der Erlebtes und Dargestelltes zum sinnhaften Bild für etwas Unsichtbares steht. Über die Reflektion des Erlebten erfahre ich dabei etwas über mich und mein Leben, das mir sonst so nicht klar geworden wäre.

Diese Betrachtungsweisen liefern wichtige Erkenntnisse für das kunst- und lösungsorientierte Coaching als Methodik. Die Kunstorientierung bildet eine zentrale Grundlage im Veränderungs-

prozess des Klienten und auch in der Beziehung zwischen dem Coach und dem Klienten im kunst- und lösungsorientierten Coaching.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich mich für die männliche Schreibform, insbesondere für die Bezeichnung „Klient“, in dieser Studie entschieden, selbstverständlich sind immer Personen sowohl des weiblichen als auch des männlichen Geschlechts gemeint.

Wenn ich jedoch von der Klientin spreche, mit der ich die Einzelcoachingsitzungen durchgeführt habe, um praktische Ergebnisse zu sammeln, spreche ich in der weiblichen Form.

1.2 Eigener Erkenntnisstand und Praxisinteresse

In diesem Kapitel möchte ich meine Motivation zur thematischen Auseinandersetzung mit Kunst als Mittel zur Veränderung im Coaching erläutern. Hierbei spielen meine eigenen langjährigen Erfahrungen im Umgang mit künstlerischen Aufgabenstellungen und die daraus resultierende tiefe Überzeugung von der Wirksamkeit der Kunst als Mittel im Veränderungsprozess eine bedeutende Rolle.

Seit meiner Kindheit ist die Kunst, insbesondere Malen und Bildnerisches Gestalten, aber auch das Theaterspiel, eine meiner Lieblingsbeschäftigungen. Aus Gründen der Vernunft („mit Kunst verdient man ja kein Geld“), von der mein damaliges Umfeld geprägt war, hat mein beruflicher Weg nach dem Abitur im kaufmännischen Bereich begonnen. Kunst und Kreativität sind jedoch bis heute meine ständigen Begleiter. Im Jahre 1993 empfand ich meine Arbeit als kaufmännische Projektleiterin im Bereich Immobilienwirtschaft/Architektur als un kreativ. Nachdem ich einige Jahre stark zeitlich in diese Berufstätigkeit eingebunden war, bemerkte ich, dass mir künstlerische Ausdrucksmöglichkeiten fehlten. Ich habe mich infolgedessen damals auf unterschiedliche Kunstdisziplinen eingelassen und verschiedene Materialien ausprobiert.

Ich traf dabei auf die freischaffende Künstlerin, Ena Lindenbaur, die mir anhand ihres Mal- und Zeichenprozesses aufzeigte, wie ich vom Konkreten zum Abstrakten und umgekehrt komme. Das begeisterte mich. Besonders interessierte mich der vielschichtige Entstehungsprozess: Zeichnen, Malen, Übermalen, Kleben, Zerstören, Abkratzen, Neues Hinzufügen. Denn durch die Phasen der Blindzeichnung oder des Blindmalens kommt das Entscheidende und Unverkrampte auf das Bild. Es findet eine Lockerung und Befreiung statt. Oft kommt die Zeichnung oder das Wort erst am Ende des Malprozesses dazu, als die spontane und entschiedene Kraft, die sich mit einem lange angelegten Bild auseinandersetzen muss. Ich lernte in Kursen und Workshops dieser Künstlerin, zu reduzieren, mich zu entscheiden, frei zu werden von Lösungen, die nicht meine waren.

Das Erleben und das Reflektieren des künstlerischen Prozesses hinterließen in mir eine tiefe Kraft und ich fing an, die gewonnenen Gedanken auf meine persönliche Situation und meine Alltagsprobleme zu übertragen. Bereits kurze Zeit später begann ich mein Studium zur Marketing- und Kommunikationswirtin, da das Thema Kommunikation in Verbindung mit Kunst, Ideen zu suchen und umzusetzen, mich fesselte.

Ich fand sofort einen Einstieg in eine Werbeagentur und arbeitete viele Jahre als Kommunikationsberaterin mit Personal- und Führungsverantwortung in der sogenannten Kreativbranche.

Im Laufe dieser Tätigkeit wurde mir jedoch die Arbeit am Menschen immer wichtiger. Ich leitete ein Team von etwa zehn Mitarbeitern. Gleichzeitig begann ich wieder verstärkt zu malen und zu zeichnen und beteiligte mich sogar an Ausstellungen. Da mich die Bereiche Coaching, Persönlichkeitsentwicklung und Biografiearbeit faszinierten, suchte ich einen Coach/Berater auf. Sehr schnell wurde mir als Klientin durch das Coaching klar, dass ich mein Herzblutthema Kunst mit meiner bisherigen Erfahrung als Kommunikationsberaterin verbinden und zukünftig auch beruflich verstärkt einsetzen möchte.

Bereits vor Beginn des Studiums Innovative Veränderungsprozesse (Coaching und Systementwicklung) beschäftigte ich mich mit der Frage, wie künstlerisches Handeln wirkt und wie dieses als Mittel zur Veränderung in Kommunikations- und Organisationsabläufen eingesetzt werden kann. Ich habe dabei selbst über den Weg des künstlerischen Schaffens und dem damit verbundenen Reflektionspotential viele Ideen und eigene Lösungen generiert sowie wichtige Entscheidungen getroffen. Durch den Einsatz eines Gestaltungsmaterials und der Schaffung eines Werkes, besteht eine hervorragende Möglichkeit, mit sich selbst in Dialog zu treten und neue Denk- und Handlungsweisen zu erproben.

Eine meiner gewonnenen Erkenntnisse aus den eigenen Praxiserfahrungen mit der Kunst ist, dass *Schöpferisch zu leben* wohl seit jeher und ganz wesentlich zum Menschsein gehört und zu Gesundheit und Wohlbefinden beiträgt. Das Denken ist oft erschöpft, oder es gibt (noch) keine Worte für die durchlebten Emotionen. Über das Material und das künstlerische Handeln kann dabei eine Brücke zum Selbst und zu den eigenen Zielen geschaffen werden.

Durch meine Biografie zieht sich das Thema Kunst und Kreativität, in Verbindung mit Veränderung, wie ein roter Faden. Mir ist bewusst geworden, dass immer wenn wichtige Entscheidungen bzw. Veränderungen anstanden oder anstehen, ich verstärkt im Gestaltungsprozess neue Energie und Gestaltungskraft schöpfe. Der künstlerische Prozess ermöglicht einen schnelleren Zugang zu individuellen Erkenntnissen. Durch die Auseinandersetzung mit der Kunst fühle ich mich darin bestärkt, meinen eigenen Weg und meine Arbeitsweise noch konsequenter zu verfolgen.