

Visualisierungsmethoden im Coaching – klug eingesetzt sehr wirkungsvoll

Für eine nachhaltige Erkenntnis

Bei den meisten Coachinganliegen reicht es nicht aus, ausschließlich auf der kognitiven Ebene zu arbeiten. Es benötigt eine zusätzliche emotionale Dimension, die den jeweiligen Coachee* erreicht. Klug eingesetzt, kombinieren Visualisierungsmethoden diese beiden Ebenen und tragen zu einem nachhaltigen Erkenntnisgewinn bei.

Auch für die Visualisierung gilt wie immer im Coaching, dass die Methode nur dann Wirkung erzeugt, wenn Coach und Coachee



Autorin |

Claudia Holz, Diplom-Kauffrau und Senior Coach, verfügt über langjährige und internationale Konzern- und Führungserfahrung als Personalleiterin, Personalentwicklerin sowie Leiterin von Change-Projekten. Seit über zehn Jahren als Senior Coach in München tätig für Führungskräfte, Professionals und Projektmanager – auch in agilen oder hybriden Strukturen. Schwerpunkt: Leadership, Transformation, Management und persönliche Entwicklung

info@claudiaholz.de
www.claudiahholz.de

im guten Kontakt sind. Denn es geht nicht um eine Methodenanwendung per se, sondern darum, sich auf den Coachee einzulassen und sein Anliegen wahrzunehmen. Der Coach hat die Aufgabe, die Selbstwahrnehmung im individuellen Erleben und den Erkenntnisprozess des Coachees durch Resonanz im Hier und Jetzt zu begleiten sowie sein Bewusstsein zu vertiefen (<https://metatheorie-der-veraenderung.info>). Dann ist inneres Wachstum und nachhaltige Veränderung für den Coachee möglich.

Coachees kommen in der Regel nicht in ein Coaching, um ein Thema rein intellektuell zu bearbeiten oder Wissenslücken in Managementtechniken aufzufüllen. Coachees kommen in ein Coaching, weil sie an einem Punkt nicht weiterkommen oder eine Fragestellung für sich nicht zufriedenstellend lösen können. Aus meiner Erfahrung hat jeder Coachee schon alles, was er braucht, um sein Thema gut zu bearbeiten. Im Coaching gilt es herauszuarbeiten, warum er zu diesen Ressourcen gerade keinen Zugang hat.

Visualisierungsmethoden eignen sich besonders gut:

- um einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen,
- um das Vielschichtige einer Situation zu erfassen,
- um Unverstandenes, Unsichtbares sichtbar und bearbeitbar zu machen oder
- wenn der Coachee keinen Zugang zu seinen Gefühlen hat, beziehungsweise zu dem, was ihn gerade einschränkt oder bremst.

Zunächst skizziere ich ein Beispiel für das „freie Visualisieren“ und dann ein Beispiel für eine „Visualisierung mit einem vom Coach vorgeschlagenen Bild“.

Das freie Visualisieren

Hier zeichnet der Coach das, was der Coachee erzählt, auf Flipchart oder Metaplankarten. Allein der Blick auf das Gezeichnete reicht oft für einen wesentlichen Erkenntnisgewinn oder eine neue Perspektive beim Coachee.

Sven Beck** war Teamleiter in einem High-Tech-Unternehmen und kam zu mir ins Coaching, weil er seit einiger Zeit Spannungen in seinem Team wahrnahm. Aufgrund eines erfolgreichen Digitalisierungsprojektes wechselte ein Mitarbeiter in eine andere Abteilung; seitdem gab es Konflikte im Team. Seine Schilderungen habe ich am Flipchart visualisiert und fragte ihn dann nach der Bürosituation. Die Sitzordnung im Großraumbüro zeichnete ich mit, so auch den Vierertisch, an dem die Mitarbeiterin saß, die ihm mitgeteilt hat, wie sehr sie unter den Sticheleien und dem Nicht-Einbezogen-Werden litt. Nebenbei erwähnte Sven Beck, dass er den Platz des Mitarbeiters, der das Team verlassen hat, unbesetzt ließ. Auf Nachfrage stellte sich heraus, es sei der Platz neben jener Mitarbeiterin. Da strich ich am Flipchart diesen Platz schwungvoll durch, und in diesem Moment wurde ihm klar, dass durch den Weggang des Mitarbeiters ein Ungleichgewicht an diesem Vierertisch entstanden ist und dass die Mitarbeiterin plötzlich allein einem Zweierteam gegenübersteht. Allein der Blick auf den durchgestrichenen Platz am Vierertisch hat Sven Beck geholfen zu begreifen, welchen großen Einfluss diese Veränderung auf das Team hatte. Schlagartig fühlte er sich wieder handlungsfähig.

Licensed to Claudia Holz, info@claudiaholz.de, 30. November 2021

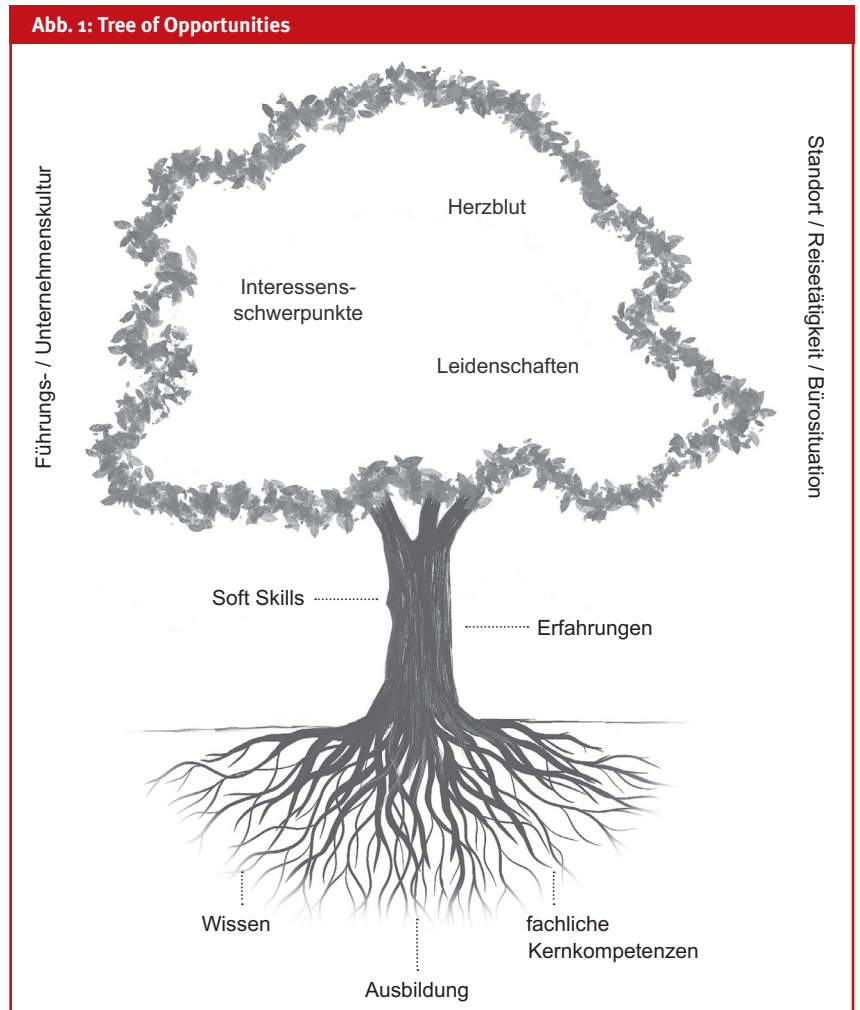
Tree of Opportunities

Im zweiten Fallbeispiel verwende ich eine Visualisierungsmethode mit einem vom Coach vorgeschlagenen Bild, die ich „Tree of Opportunities“ nenne.

Tina Mayr* war Leiterin Controlling in einem großen Unternehmen. Dies und ihre vorherigen Stationen beschrieb sie mir sehr nüchtern. Nach der Leitung eines internationalen Transformationsprojektes, bei dem sie viel Freude an den Workshops in verschiedenen Ländern hatte, fühlte sie sich durch die Controlling-Verantwortung allein nicht mehr sehr gefordert. Sie wollte Klarheit gewinnen, wie ihr nächster beruflicher Schritt aussehen kann.

Tina Mayr erlebte ich als kluge und souveräne Frau, die jedoch die einzelnen Optionen und Gedanken zu möglichen beruflichen Schritten sehr unstrukturiert und detailliert schilderte. Zudem war ihr Fokus bei den beruflichen Alternativen erstaunlich begrenzt. Um sie bei der Erweiterung ihrer Perspektive und der Suche nach ihren Leidenschaftsthemen zu unterstützen, schlug ich Tina Mayr den Tree of Opportunities vor, den ich auf das Flipchart zeichnete (vgl. Abb. 1). Ich beschrieb ihr, dass die **Wurzeln** des Baums Ausbildung, Wissen und fachliche Kernkompetenzen abbilden, und bat sie um ihre Assoziationen. Da kamen Aspekte wie BWL-Studium, profundes Controlling-Fachwissen, verhandlungssichere Englischkenntnisse. Der **Stamm** ist der Platz für Soft Skills und Erfahrungen. Hier nahm ich zum Beispiel analytische und interkulturelle Kompetenz, Strukturiertheit und Führungserfahrung von ihr auf. In die **Baumkrone** gehören die persönlichen Passionen: „Was machen Sie richtig gern, im Job aber auch privat?“ Hier benannte Tina Mayr ihre Begeisterung für Zahlen, Spaß an analytischen Fragestellungen und Internationalität.

Natürlich bringe ich als Coach in jede Phase durch meine Resonanz meine Wahrnehmungen ein, zum Beispiel, dass sie von ihrem internationalen Projekt so enthusiastisch erzählt hatte. Da stimmte sie überrascht zu. Für die Baumkrone erfragte ich auch Berufswünsche, die sie als Kind oder Jugendliche hatte. Sie wollte immer Mathematik studieren und berichtete, dies sei ihre große Leidenschaft gewesen. Die **Wetterverhältnisse** beschreiben die Rahmenbedingungen, wie Führungs- und Unternehmenskultur, Standort, Reisetätigkeit sowie die Bürosituation. Hier zeigte sich Tina Mayr sehr zufried-



den und bekräftigte, dass sich daran möglichst nichts ändern sollte.

Für die anschließende Resonanzphase bat ich Tina Mayr, den Tree of Opportunities mit drei Menschen, die sie sehr gut beruflich und/oder privat kennen, zu reflektieren. Das Ziel dieser Phase ist es, das Bild ihrer Kompetenzen zu vervollständigen und Ideen zu ihren nächsten beruflichen Schritten zu sammeln. Diese Ideen stellen in der Metapher des Baumes die **Früchte** (Äpfel) dar.

Alte Glaubenssätze hinterfragen

Tina Mayr war im nächsten Coaching begeistert über die Rückmeldungen und zeigte mir die ergänzten Kom-

petenzen in ihrem Baum. Alle drei Gesprächspartner hatten insbesondere ihre ausgeprägte Kommunikations- und Moderationsfähigkeit sowie Zugewandtheit im Umgang mit anderen betont. Sie selbst hingegen hatte sich immer als analytisch und introvertiert erlebt, als eine Person, die „im stillen Kämmerlein“ Zahlen analysiert und interpretiert. Auf meine Frage, wie es ihr mit den Rückmeldungen der Gesprächspartner im Hinblick auf Zugewandtheit und Kommunikation gehe, strahlte Tina Mayr und schilderte verschiedene Situationen, in denen sie sich genauso erlebt hatte. An die Stelle der veralteten eindimensionalen Überzeugung trat ein Bewusstsein dafür, wie breit ihre Kompetenzpalette ist. Darauf aufbauend, lag jetzt der Fokus auf der Frage, wie und wo sie diese Kompetenzen zukünftig einbringen kann. Daraus entstand plötzlich die Idee einer unternehmensinternen Beratung für andere Abteilungen. Diese Idee entwickelte sie sehr schnell weiter zu einem überzeugenden Konzept, das sie dem Vorstand erfolgreich präsentierte. Heute leitet sie den Inhouse-Consulting-Bereich in ihrem Unternehmen.

Die Bild-Arbeit hat es Tina Mayr ermöglicht, eine Bestandsaufnahme ihrer Kompetenzen, Erfahrungen und Passionen zu machen. Besonders hilfreich war es, dass sie mit dem Beginn der Arbeit mit dem Tree of Opportunities ihre Denkschleifen verlassen konnte und dass sie im Verlauf die Resonanzen ihrer Gesprächspartner im Baum abgebildet sah und nicht nur hörte. Im Coaching hat sie ihre alte Selbsteinschätzung als nicht mehr stimmig identifiziert und ist sich neuer Kompetenzen bewusst geworden. Dadurch wurde das Feld ihrer beruflichen Optionen viel breiter, und ihre Idee der Inhouse-Beratung entstand fast wie von selbst. Durch die Lösung der inneren Blockade war sie nun ganz bei sich und hatte wieder Zugang zu ihren analytischen und planerischen Ressourcen.

Wirkung erzielen

Ziel des Einsatzes von Visualisierungsmethoden im Coaching ist es, den Erkenntnisprozess des Coachees durch die bildliche Darstellung des Anliegens und die Entwicklung von Multiperspektivität zu unterstützen. Damit Visualisierungsmethoden Wirkung entfalten können, gilt es, im Coachingtermin einen angemessenen temporären Rahmen sicherzustellen und folgende Erfolgsfaktoren zu beachten:

Der Coach sollte die Methode aus Erfahrung und solider Praxis kennen und sich damit wohlfühlen. Wichtig ist, sich auf den Coachee und sein Anliegen zu konzentrieren und nicht die Methode in den Vordergrund zu stellen. Wer also nicht gern visualisiert, für den ist Visualisierung eher nicht das Richtige. Beim Visualisieren ist es erlaubt, dabei auch zu pointieren und das sachliche Bild zuzuspitzen, zum Beispiel als machtvoll beschriebene Personen besonders groß zu zeichnen. Ausschlaggebend ist, eine Methode zu wählen, die zum Coachee und seinem Kontext passt sowie dem Anliegen dient. Voraussetzung ist dafür auch Erfahrung in der einfühlsamen Kontaktgestaltung zum Coachee. Wenn dieser zum Beispiel im Verlauf der Bildentwicklung zögert, ist es wichtig, dieses Zögern zu besprechen und erst danach wieder zur Visualisierung zurückzukehren. So etabliert sich eine Beziehung zwischen Coach und Coachee auf Augenhöhe. Nur dann kann der Coach den Selbstwahrnehmungsprozess des Coachees tatsächlich unterstützen.

Aus meiner Erfahrung können Visualisierungsmethoden in diesem Sinn Coaching-Prozesse entscheidend unterstützen, sehr wirkungsvoll sein und zu einem nachhaltigen Erkenntnisprozess beitragen. ■■■

* Die weibliche und die männliche Form werden nicht gesondert akzentuiert; auch bei Einzelhebungen sind grundsätzlich immer beide Geschlechter gemeint.

** Namen aus Vertraulichkeitsgründen geändert