

# Der Zauber von Bildern im Coaching

**Mit Bildkarten einen Rahmen für  
bedeutsame Momente schaffen**



Foto: EDUCON/Friesenbichler

MAS Thesis von Dania Aeberhardt

Eingereicht bei Dr. Michael Loebbert

MAS Coaching

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit

Olten, Mai 2022



## Abstract

«Ein Bild sagt mehr als tausend Worte» - dieses berühmte Sprichwort von Fred R. Barnard offenbart, dass wir den grössten Teil aller Informationen visuell aufnehmen. Und obwohl das gesprochene Wort im Coaching zu einem der wichtigsten Instrumente gehört, ist es auch vergänglich und womöglich weniger nachhaltig. Bilder hingegen haben grosses Potential, auch unbewusste Ebenen anzusprechen. In einem ganzheitlichen Coachingprozess soll das Unbewusste bzw. die tieferliegende Herzensseite genauso angesprochen werden, wie der bewusste Verstand. Dies ist mit Bildern eher möglich als mit rein sprachlichem (und somit kognitivem) Dialog.

So werden in dieser Arbeit in einem ersten theoretischen Teil die relevanten neurowissenschaftlichen Erkenntnisse zu Gehirnfunktionen, und insbesondere zum limbischen System als Sitz des Unbewussten, dargestellt. Zudem wird beleuchtet, wie der Mensch seine Umwelt wahrnimmt.

Im zweiten Teil – dem Blick in die Praxis – sind aufbauend auf den theoretischen Ausführungen verschiedene Methoden dargestellt, wie Bildkarten konkret im Coaching eingesetzt werden können.

Die Erfahrungen der Autorin und der Austausch mit Berufskolleg\*innen zeigen, dass Bilder oft für Coachingprozesse eingesetzt werden, dieser Einsatz allerdings nicht auf einem theoretischen Gerüst aufgebaut ist. Genau diese Anforderung – die gleichzeitige wissenschaftliche Fundierung und die Nähe zur Praxis – ist der Autorin wichtig und die vorliegende Arbeit soll ihren Beitrag dazu leisten.

Die Ergebnisse auf die Frage, wann sich der Einsatz von Bildkarten im Coaching anbietet, zeigen, dass Bildkarten ganz vielseitig eingesetzt werden können und es dafür kaum Grenzen gibt (s. Kapitel 5). Weshalb sich der Einsatz anbietet, lässt sich aus der Theorie begründen, die besagt, dass Bilder im Stande sind, Unbewusstes auf die Ebene des Bewussten hervorzuheben (s. Kapitel 4).

Ziel ist es, Coaches zu motivieren, ihre Arbeit mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen anzureichern und für einen theoretisch fundierten Einsatz von Bildkarten im Coaching zu sensibilisieren.

**«Der wahre Zauber findet nicht auf dem Papier statt,  
sondern im Kopf des Betrachters»**

Christoph Niemann

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>4</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>6</b>
1.1    MOTIVATION / BEGRÜNDUNG DER THEMENWAHL.....	7
1.2    VORANNAHMEN.....	8
1.3    FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG.....	8
1.4    EINGRENZUNG DES THEMAS & BEGRIFFLICHE SCHÄRFUNG.....	9
1.5    AUFBAU DER ARBEIT UND METHODISCHES VORGEHEN .....	10
<b>2 DAS COACHING-VERSTÄNDNIS .....</b>	<b>10</b>
2.1    COACHING ALS PROZESSBERATUNG .....	10
2.2    BEDEUTSAME MOMENTE IM COACHING .....	12
<b>3 STAND DER FORSCHUNG, DES FACHDISKURSES .....</b>	<b>13</b>
<b>4 THEORETISCHE GRUNDLEGENG.....</b>	<b>15</b>
4.1    DIE KONSTRUKTIVISTISCHE HERANGEHENSWEISE ALS GRUNDLAGE.....	15
4.2    NEUROWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE.....	16
4.2.1 <i>Das menschliche Gehirn .....</i>	<i>16</i>
4.2.2 <i>Der bewusste Verstand und das Unbewusste (limbisches System) .....</i>	<i>17</i>
4.2.3 <i>Gedächtnis – Neuroplastizität – Lernen – Priming .....</i>	<i>21</i>
4.3    WAHRNEHMUNG.....	24
4.3.1.1    Phänomene der visuellen Wahrnehmung.....	25
4.3.2 <i>Bilder als Hilfe zur Fokussierung der Aufmerksamkeit .....</i>	<i>27</i>
4.3.2.1    Kurzer Exkurs zum hypnosystemischen Ansatz .....	28
4.3.3 <i>Bilder als Erinnerungshilfen.....</i>	<i>29</i>
<b>5 DER BLICK IN DIE PRAXIS.....</b>	<b>31</b>
5.1    DAS ZRM®-TRAINING.....	31
5.2    DIE RESONANZBILDMETHODE.....	32
5.3    IMPACTTECHNIKEN.....	33
5.4    EXTERNALISIERUNGSMETHODEN .....	34
5.5    DER EINSATZ VON BILDKARTEN IN DER JEWEILIGEN PHASE DES COACHINGS.....	34
5.5.1 <i>Bildkarten in der Phase des Kontakts .....</i>	<i>36</i>
5.5.2 <i>Bildkarten in der Phase des Kontrakts.....</i>	<i>38</i>
5.5.3 <i>Bildkarten in der Phase der Hypothesen .....</i>	<i>39</i>
5.5.4 <i>Bildkarten in der Phase der Interventionen.....</i>	<i>41</i>
5.5.5 <i>Bildkarten in der Phase der Evaluation .....</i>	<i>45</i>

5.6	WAS PRAKTIKER*INNEN BEACHTEN SOLLTEN.....	47
5.6.1	<i>Was ist vor dem Einsatz von Bildkarten im Coaching zu beachten?.....</i>	47
5.6.2	<i>Was ist während dem Einsatz von Bildkarten im Coaching zu beachten? .....</i>	48
5.6.2.1	Hilfreiche Fragen beim Betrachten von Bildkarten.....	50
5.6.3	<i>Was ist nach dem Einsatz von Bildkarten im Coaching zu beachten?.....</i>	51
5.6.4	<i>Was ist bezüglich der Bildkartensammlung zu beachten? .....</i>	51
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNGEN .....</b>	<b>54</b>
6.1	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG.....	55
6.2	REFLEXION DES PERSÖNLICHEN ERKENNTNISPROZESSES .....	57
6.3	AUSBlick .....	58
6.4	DANK .....	59
<b>7</b>	<b>LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>64</b>
	<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG .....</b>	<b>65</b>

# 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit wird im Rahmen der Weiterbildung im MAS Coaching an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW in Olten verfasst. Somit kann davon ausgegangen werden, dass der Arbeit Coachingprozesse der Sozialen Arbeit und insbesondere das Verständnis von Coaching als Prozessberatung als Grundlage für das ausgewählte Thema dienen.

Es soll gezeigt werden, wie Bilder die rein sprachliche Kommunikation im Coaching unterstützen können und dadurch nicht nur die sprachlich-kognitive Ebene, sondern auch die limbischen Ebenen im Gehirn bzw. «das Unbewusste» angesprochen werden können.

In einer vorgängigen MAS Thesis hat sich die Autorin mit dem «Zauber der Sprache in der Beratung» (vgl. Aeberhardt 2018) auseinandergesetzt. Diese Thesis wurde im MAS Programm Systemisch-lösungsorientierte Kurzzeitberatung und -therapie geschrieben. Viele Vertreter\*innen dieses Ansatzes, beispielhaft Steiner und Berg (vgl. 2016: 16) äussern, dass gerade in der lösungsorientierten Kurztherapie der präzise Gebrauch der Sprache zentraler sein kann als dies in den meisten anderen therapeutischen Modellen der Fall ist. Bereits in dieser damaligen Arbeit zeigte sich, dass der Gebrauch von motivierenden Worten, insbesondere von Worten, die starke innere Bilder erzeugen, den Beratungsprozess gewinnbringend unterstützen können. Die Erfahrung zeigt, dass der Gebrauch der Sprache wichtig ist und dennoch konnte die Autorin immer wieder feststellen, dass sie in ihrer Arbeit gerne auf weitere unterstützende Methoden zurückgreift, die auch andere als nur den auditiven Sinn bzw. nicht nur die kognitive Ebene ansprechen. Deshalb beschäftigt sich die jetzige MAS Thesis mit der visuellen Sprache, präziser mit dem Einsatz von Bildkarten im Coaching.

Vielerorts wird konstatiert, dass die Nutzung von Bildern im Coachingprozess etliche Vorteile mit sich bringt. So finden wir bei verschiedenen Autor\*innen die Überzeugung, dass «Visualisierung zu erhöhter Prozesstransparenz, zu einer Intensivierung von Beteiligung und einer vertieften Auseinandersetzung und Reflexion» (Ellner/Oeder 2020: 94) beitragen kann. In der Literatur finden sich zahlreiche Werke mit praktischen Tipps für die Arbeit mit Bildmaterialien in Coachingprozessen. Diese beinhalten jedoch selten theoretische Grundlegungen, weshalb die Arbeit mit Bildern so gewinnbringend sein kann. Diesbezüglich wichtige und nachvollziehbare Erklärungen finden sich in den Neurowissenschaften. Der Zauber von Bildern bzw. die neurowissenschaftlich erwiesenen Vorteile der Nutzung von Bildern im Coaching sollen mit dieser Arbeit beleuchtet werden.

Vom «Zauber von Bildern» zu schreiben könnte leicht anmassend wirken, wenn man bedenkt, dass Zauber und Magie höchstens in Märchen vorkommen. Weshalb dennoch der «zauberhafte» Titel für die vorliegende Arbeit verwendet wird, sollte in Kapitel 2.2 «Bedeutung Momente im Coaching» offenkundig werden. Zudem sieht die Autorin die vorliegende Arbeit als

wichtige Ergänzung und Weiterführung der bereits im Jahre 2018 veröffentlichten MAS Thesis, die ebenfalls den Begriff «Zauber» im Titel beinhaltet.

### 1.1 Motivation / Begründung der Themenwahl

Die Idee, die MAS Thesis den neurowissenschaftlich fundierten Vorteilen von Bildern und deren Nutzen im Coaching zu widmen, entstand vor dem Hintergrund eigener intensiver Erfahrungen in selbst besuchten Coachings, in erteilten Beratungen und in besuchten, sowie selbst gestalteten Workshops. Für die Arbeit als Coach ist es beispielsweise eine grosse Freude, wenn die Klientel äussert: «Ah, so habe ich das noch gar nie gesehen...» oder «Beim Betrachten dieses Bildes wird mir klar, dass...».

Aus eigenen Erfahrungen in einem persönlichen Entwicklungsprozess weiss die Autorin, wie wichtig es ist, verschiedene Ebenen des Bewussten und Unbewussten anzusprechen. Das Unbewusste, somit auch die tieferliegende Herzensseite muss genauso wie der Verstand im Veränderungsprozess integriert sein. Dies scheint mit Bildern, die auch das Unbewusste ansprechen, eher möglich zu sein als mit rein sprachlichem (und somit kognitivem) Dialog im Coaching.

Zudem ist die Autorin überzeugt, dass der Einsatz von Bildern zur Steigerung der eigenen (inneren) Vorstellung führen kann und wesentliche Aspekte aus der Coachingsitzung *begreifbarer*<sup>1</sup> gemacht werden können.

Schon seit längerer Zeit verwendet die Autorin in ihren Coachings (eher unwillkürlich) Bilder als Interventionen für verschiedene Klient\*innengruppen und verschiedene Situationen, sei es zum Einstieg, zur Auflockerung, zur freien Assoziation, zur Zielfindung und -beschreibung, zum Verankern und Erinnern im Alltag, etc. In den allermeisten Fällen konnte sie feststellen, dass die Intervention mit Bildern als gelungen bewertet werden konnte und der\*dem Coachee hilfreich war. Die bewusste Entscheidung, Bilder für diverse Settings oder Phasen des Coachings zu nutzen, passierte bisher eher „aus dem Bauch heraus« und wo immer gerade der Eindruck entstand es könnte „irgendwie« passen. Nun will die Autorin mit dieser Arbeit in erster Linie für sich selbst eine theoretisch fundierte Basis zur Begründung für die Anwendung von Bildern im Coaching erreichen, um damit Veränderungsprozesse im Coaching künftig „gehirngerechter« gestalten zu können. Denn oft wird die Funktionsweise des Gehirns noch nicht oder nicht wissentlich und daher nicht gewinnbringend berücksichtigt.

Des Weiteren besteht die Hoffnung, weitere Praktiker\*innen für die Arbeit mit Bildkarten im Coaching sensibilisieren und motivieren zu können und (insbesondere mit dem Blick in die

---

<sup>1</sup> Im Kapitel der Wahrnehmung (s. z.B. S. 29f.) wird sich zeigen, dass die Wirkung von Coachingprozessen intensiver ist, je mehr Sinne angesprochen werden können.

Praxis, s. Kapitel 5) dazu beizutragen, dass der eine oder andere Coaching-Werkzeugkoffer mit Bildkarten ergänzt wird.

## 1.2 Vorannahmen

In der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Literaturarbeit. Hierbei ist es nicht üblich, Hypothesen zu formulieren und diese zu überprüfen. Dennoch ist es der Autorin wichtig, die im Voraus angenommenen Punkte und Gedanken, die zum Interesse führten, transparent zu machen. So kann auch die im darauffolgenden Kapitel beschriebene Fragestellung nachvollziehbar hergeleitet werden.

Die Autorin geht davon aus, dass Bilder...

- ...den Veränderungsprozess im Coaching bedeutend unterstützen, weil dadurch mehr und tieferliegende Hirnregionen angesprochen werden, als dies mit rein sprachlich-kognitiven Methoden der Fall ist
- ...den Zugang zu Gefühlen erleichtern und zur Überwindung von sprachlichen Barrieren verhelfen
- ...ganzheitliche Entwicklungsprozesse initiieren können, da sowohl die kognitive als auch die emotionale Ebene einbezogen werden
- ...als Katalysator eines kreativen Prozesses dienen, und so z.B. neue Ideen gewonnen werden können
- ...den\*die Coach sowie die Klientel dabei unterstützen, komplexe Zusammenhänge zu verdeutlichen
- ...zu einer schnellen Orientierung verhelfen und den Coachingprozess beschleunigen können
- ...dazu dienen, die nächsten Schritte nach dem Coaching zu veranschaulichen und somit im Alltag des\*der Coachee besser in Erinnerung gerufen werden können (weil sie im Coaching auch auf der unbewussten Ebene verankert wurden).

## 1.3 Fragestellung und Zielsetzung

Aus den bisherigen Ausführungen, den persönlichen Erfahrungen mit Bildern und insbesondere aufgrund des eigenen Interesses am Thema, hat sich folgende Fragestellung herauskristallisiert:

**Wann und weshalb bietet sich die Arbeit mit Bildkarten im Coaching an?**

Damit der zentralen Fragestellung nachgegangen werden kann, drängen sich zwei weitere Subfragen auf:

- Welche neurowissenschaftlichen Erkenntnisse bestätigen den positiven Nutzen von Bildern im Coaching?
- Wie kann mit Hilfe von Bildern das Unbewusste in Coachingprozessen gezielt genutzt werden?

Die Beantwortung der Fragen bzw. die Beleuchtung von neurowissenschaftlichen Grundlagen soll dazu führen, dass Bilder als Interventionstechniken im Coaching gezielter eingesetzt werden können. Denn längst wird im Coaching nicht mehr nur das verbale Gespräch als Instrument genutzt. Die Nutzung von kreativen Interventionstechniken – hier von Bildkarten – soll jedoch auf einem theoretischen Gerüst aufgebaut sein. Demnach ist ein weiteres Ziel dieser Arbeit, die wissenschaftliche Fundierung und die Nähe zur Praxis zu kombinieren.

#### 1.4 Eingrenzung des Themas & begriffliche Schärfung

Bezüglich des Coaching Formats und Settings ist es nicht zwingend nötig, eine Eingrenzung vorzunehmen, da die Inhalte dieser Arbeit für jegliches Coaching (Life Coaching, Sport Coaching, Business Coaching, sei es im Einzel- oder Teamsetting, etc.) relevant sein können. Die hier beschriebenen Erkenntnisse können aus Sicht der Autorin auf alle Bereiche übertragen werden, bei denen persönliche Veränderungsprozesse initiiert werden sollen.

Jedoch gilt es, sich bereits zu Beginn bewusst zu werden, was hier mit «Bildern im Coaching» angesprochen werden soll, denn die Arbeit mit Bildern kann sehr vielschichtig sein. Unter dem Begriff «**Bilder**» kann viel Unterschiedliches verstanden werden. Beispielsweise kommunizieren wir schon nur verbal oft mit Hilfe von Bildern bzw. sogenannten Metaphern wie z.B. «etwas an den Nagel hängen», «das Handtuch werfen», «Ohren auf Durchzug stellen», etc. Das sind alles geistige bzw. sprachliche Bilder. Schon hier wird deutlich, dass mit dem deutschen Begriff kein Unterschied von inneren und äusseren Bildern gemacht wird, wie dies etwa im Englischen mit den zwei Begriffen «image» (für die Bezeichnung von immateriellen Bildern) und «picture» (für die Bezeichnung von materiellen Bildern) gemacht wird (vgl. Lobinger 2012: 47). In der vorliegenden Arbeit geht es also eher um *pictures* bzw. um bereits bestehende Bilder. Bilder können aus verschiedenen Materialien kreiert werden und zur Visualisierung verschiedenster Themen dienen. In dieser Arbeit wird der Begriff des bestehenden Bildes jedoch sehr eng gefasst und es sind hauptsächlich Abbildungen (auf Bildkarten) gemeint, die sowohl sicht- wie greifbar sind. Die Bilder, die auf den Karten abgedruckt sind, können abstrakt, selbst gezeichnet oder auch fotografiert sein, jegliche Motive beinhalten und im Coaching ausgelegt, angefasst, angepinnt und bei Bedarf mitgenommen werden. Es kann hilfreich sein, sich für diese

Arbeit die Bilder in Postkartengrösse vorzustellen, was aber darauf zu sehen ist, ist ganz vielseitig und grenzenlos.

Andere zur Visualisierung geeignete Materialien (Stifte, Knete, Stühle, Seile, Figuren, etc.) werden zur Abgrenzung und in Anbetracht des in einer MAS Thesis zur Verfügung stehenden Umfanges bewusst aussen vorgelassen, obwohl mit diesen Visualisierungsmethoden natürlich ähnliche Effekte wie mit dem Einsatz von Bildkarten erreicht werden können.

Der Begriff **«das Unbewusste»** wird in dieser Arbeit synonym zum Begriff **«limbisches System»** (s. Kapitel 4.2.2) verwendet. Wird es nicht explizit erwähnt, ist in dieser Arbeit mit dem Begriff des Unbewussten stets das gemeint, was uns mit dem bewussten Verstand nicht direkt und beispielsweise nur mit Hypnose oder anderen Methoden der Aufmerksamkeitsfokussierung zugänglich ist.

### **1.5 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen**

Vom Typus her handelt es sich bei dieser MAS Thesis weitgehend um eine Literaturarbeit, die mit einem Praxisteil ergänzt wird. Die theoretischen Aspekte wurden in einer eingehenden Literaturrecherche gesammelt, auf die Fragestellungen passende Inhalte dargelegt und im Praxisteil mit konkreten Ideen zur Umsetzung angereichert.

## **2 Das Coaching-Verständnis**

In diesem Kapitel soll mit einem kurzen Beschrieb von Coaching als Prozessberatung das grundlegende Verständnis von Coaching, wie es im MAS Coaching an der FHNW vermittelt wird, dargelegt werden. Zudem wird kurz der Begriff «bedeutsame Momente im Coaching» mit Hilfe der Ausführungen in Wegeners Dissertation (vgl. 2019) beleuchtet.

Vorausgeschickt wird, dass mit Coaching Beratung gemeint ist, die sich auf den beruflichen Leistungsprozess von Personen bezieht (vgl. Wilmes/Loebbert 2013: 17). Diese Eingrenzung auf den beruflichen Leistungsprozess passt gut zum Tätigkeitsfeld der Autorin, die als Supervisorin Fachkräfte der Sozialen Arbeit und angrenzenden Disziplinen coacht.

### **2.1 Coaching als Prozessberatung**

Gemäss Loebbert wird Coaching als Prozessberatung verstanden. Dabei hilft der\*die Coach dem\*der Coachee «die prozesshaften Ereignisse seiner Umgebung wahrzunehmen, zu interpretieren und zu verstehen und ihnen angemessen zu begegnen» (2019: 7). Folglich wird ganz allgemein die Entwicklung und Verbesserung der Handlungssteuerung angestrebt. Auch Roth und Ryba nennen als Ziele von Coaching die «Verbesserung von Selbstreflexion,

Selbstsicherheit, Selbstwirksamkeit, Selbstregulierung und in diesem Zusammenhang eine Umstrukturierung von Deutungs- und Handlungsmustern, Kommunikationsfähigkeit, Steigerung der Problemlösefähigkeit, von Führungsqualität, Empathie...» (2016: 314), was gut zum Coachingverständnis der FHNW passt.

Im Unterschied zur Fachberatung will die ratsuchende Person im Coaching nicht in erster Linie etwas wissen, sondern etwas verändern, entwickeln, etwas tun und damit etwas erreichen (vgl. Loebbert 2021: 1). Es ist zu berücksichtigen, dass Coaching immer als eine Interaktion zwischen Coach und Coachee geschieht und somit als eine Ko-Produktion anzusehen ist. Untenstehende Abbildung zeigt anschaulich, wie die verschiedenen Phasen der Steuerung (äusserer blauer Kreis) mit denen des Klient\*innenprozesses (innerer gelber Kreis) zusammenhängen.

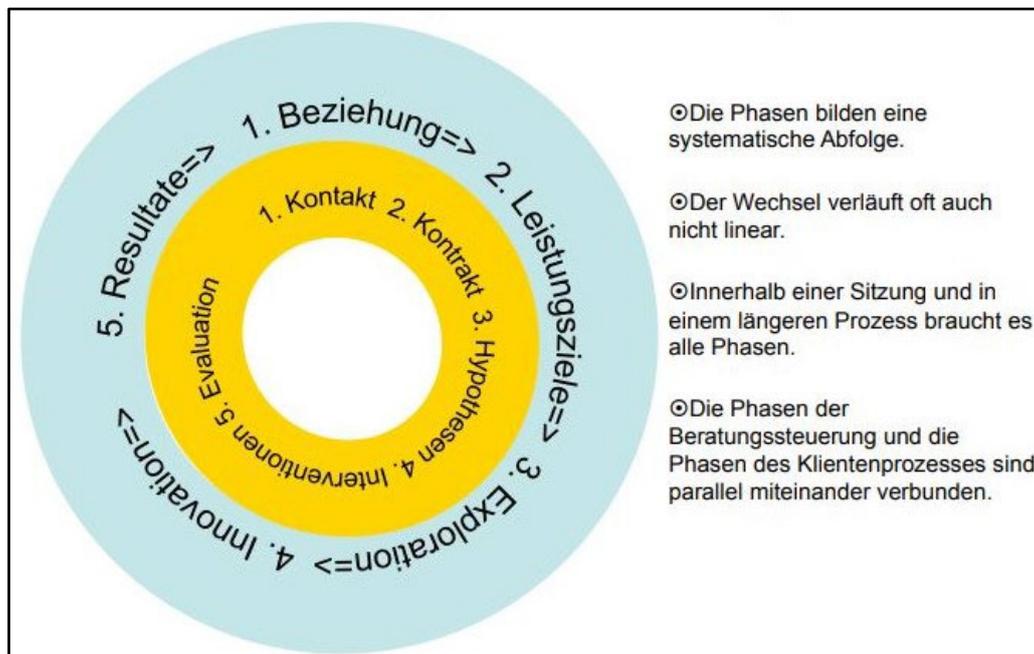


Abbildung 1: Phasen im Coaching als Prozessberatung (Loebbert, 2019: 2)

Dieses Modell kann sowohl auf eine einzelne Coaching-Sitzung oder aber auf einen gesamten Coaching-Prozess hin angewendet werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass es sich auf jegliche Coachingsettings – sei dies mit Einzelpersonen, Teams oder ganzen Organisationen – übertragen lässt. Wie bei allen vereinfacht dargestellten Modellen ist auch bei diesen fünf Phasen zu beachten, dass diese nicht linear verlaufen, sondern der\*die Coach immer wieder auch flexibel zwischen den Phasen wechseln muss. So formuliert Loebbert (vgl. 2017: 43) treffend, dass Kontakt immer wieder hergestellt, Kontrakt im Fortlauf neu vereinbart, Hypothesen revidiert, Interventionen angepasst und Evaluation neu gefasst werden müssen.

Diese fünf verschiedenen Phasen<sup>2</sup> sollen der vorliegenden Arbeit als Basis dienen und kommen insbesondere im Praxisteil wieder in Erscheinung, wenn es darum geht, in welcher Phase Bildkarten wie eingesetzt werden können.

## 2.2 Bedeutsame Momente im Coaching

Wie wir gesehen haben, soll Coaching ganz im Allgemeinen die Selbststeuerung unterstützen und mit gezielten Interventionen der Klientel neue, passende, funktionale Handlungs- und Erlebnismuster ermöglichen. Als Coach wollen wir unter anderem, dass unser Gegenüber neue Ideen generiert, neue Erkenntnisse gewinnt und es im Coaching bestenfalls zu sogenannten Aha-Erlebnissen kommt. Die ratsuchende Person soll neue Impulse für nächste Schritte erhalten und sich bestenfalls mit einem Gefühl der Selbstwirksamkeit aus der Coachingsitzung verabschieden. Als Coach darf man sich dabei gerne die Fragen stellen, die sich auch Messer in Ihrem Buch «Inhalte merk-würdig vermitteln» stellt:

«Mit was bewirke ich was?»  
«Womit erreiche ich den magischen Moment?»

Gemäss Messer (2016: 21) ist der magische Moment «so etwas wie eine Befruchtung. Die Zehntelsekunde, in der der neue Mensch bei der Zeugung angelegt wird. Der klitzekleine Moment, bei dem im Denk- oder Glaubensprozess beim Teilnehmer etwas passiert, wo sich das Tor öffnet, wo das Neue gewissermassen eindringt».

Wegener (vgl. 2019) spricht in seiner Dissertation nicht von magischen, jedoch in ähnlicher Weise von «bedeutsamen Momenten im Coaching». Gemäss Wegener (vgl. ebd.: XIV) sind wichtige Kriterien von bedeutsamen Momenten a) das Vollziehen von erkennbaren mentalen Veränderungsprozessen, b) dass diese mentalen Veränderungsprozesse Ausdruck der erfolgreichen Bearbeitung von Teilaufgaben, die in einem produktiven Verhältnis zum Coaching-Anliegen und dem damit verbundenen Coaching-Ziel stehen und c) dass diese bedeutsamen Momente als Ko-Konstruktion in der Interaktion von Coach und Coachee stattfinden.

Die Absicht der Autorin ist es, in dieser Arbeit aufzuzeigen, dass durch den Einsatz von Bildkarten ein Rahmen für bedeutsame Momente im Coaching geschaffen werden kann.

---

<sup>2</sup> Aus Platzgründen werden diese hier nicht detaillierter beschrieben. Für Interessierte findet sich in Loebberts Werk «Coaching Theorie» (vgl. 2017: 38-44) eine ausführliche Beschreibung.

### 3 Stand der Forschung, des Fachdiskurses

Auf der einen Seite wurde im Bereich der Neurowissenschaften in den letzten Jahren sehr viel Forschung betrieben und daraus konnten wichtige Erkenntnisse für die Psychotherapie (vgl. z.B. Grawe 2004) und das Coaching (vgl. z.B. Roth/Ryba 2016) gewonnen werden. So hat sich als Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen Neurowissenschaften und Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie in den letzten Jahren der Begriff «Psychoneurowissenschaft» etabliert (vgl. Roth/Ryba 2016: 115).

Auf der anderen Seite zeigt der Markt eine Fülle von verschiedenartigen Bildmaterialien, die im Coaching eingesetzt werden können. So gibt es unzählige Bildkartensets zu kaufen, die Erfolg im Coaching versprechen. Bisher wurde jedoch noch kaum begründet, weshalb Bilder im Coaching so hilfreich sein sollen oder welche Geschehnisse im menschlichen Gehirn den Erfolg vom Einsatz der Bildkarten erklären würden. Eine explizite Zusammenführung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen und dem Einsatz von Bildern wurde (gemäss Recherche der Autorin) noch kaum beleuchtet.

In den Medien- und Kommunikationswissenschaften wurde die Wirkung von Bildern allerdings schon mehrfach erforscht. Das Wissen darum, dass Bilder oft komplexe Verbalisierungen ersetzen, ist in diesen Kreisen weit verbreitet (vgl. Lobinger 2012: 21f.)

Es ist augenfällig, dass zahlreiche Werke mit praktischen Tipps zu verschiedenen Visualisierungstechniken (z.B. Mind-Mapping, Visual Facilitation, Flipchart-Tools, bikablo®, etc.) vorliegen und allen gemein ist, dass sie die bedeutenden Vorteile von Visualisierung auflisten. Doch auch diese Werke liessen die theoretische Fundierung bzw. die Begründung, weshalb Visualisierungen so hilfreich sein sollen, vermissen. Auch Volker Kiel (vgl. 2020: 15) beschreibt, dass analoge Verfahren<sup>3</sup> im Coaching zwar kaum mehr wegzudenken sind, dennoch bisher unzureichend theoretisch begründet wurden.

Neben dem Werk von Kiel fanden sich einzig bei Storch/Krause (vgl. 2017) und Messerschmidt (vgl. 2019) evidenzbasierte Ergebnisse zum Einsatz von Bildern im Coaching.

Erstere betonen die Vorteile vom Einsatz von Bildkarten bei Selbstmanagement-Prozessen und zeichnen sich als Begründer des ZRM®<sup>4</sup> aus. Storch (vgl. 2020: 22) vertritt die Meinung, dass wer mit Menschen (in der Erwachsenenbildung, im Coaching, im Selbstmanagement)

---

<sup>3</sup> Was unter analogen Verfahren bei Kiel (vgl. 2020) verstanden wird, ist in Kapitel 5.2 kurz beschrieben.

<sup>4</sup> Das ZRM® - Zürcher Ressourcen Modell (vgl. Storch/Krause 2017) wird in Kapitel 5.1 kurz vorgestellt.

arbeitet, gut daran tut, Einsichten über die Arbeitsweise des Unbewussten in seine Arbeit mit einzubeziehen, was auch der Überzeugung der Autorin entspricht.

Messerschmidt (vgl. 2019) hat für ihre Promotion eine Studie «zum Einsatz von Bildmaterialien zur Förderung von Selbstreflexions- und Selbstveränderungsprozessen im Einzelcoaching» durchgeführt und kam zum Schluss, dass die durch ein Bild ausgelösten Resonanzen einen Austausch zwischen bewussten und unbewussten Anteilen der Persönlichkeit auslösen können und dass im Dialog mit dem Bild ein Reflexionsprozess entstehen kann, den der\*die Coach mit Fragen unterstützt. Zudem ist sie überzeugt, dass mit Hilfe eines gelungenen Bewusstwerdungsprozesses Zusammenhänge erkannt und neue Lösungen entwickelt und umgesetzt werden können (vgl. ebd.: 19).

Inhalte aus den Werken von Storch/Krause und Messerschmidt werden in die vorliegende Arbeit einfließen.

## 4 Theoretische Grundlegung

In diesem vierten Kapitel sollen die theoretischen Bezüge hergestellt werden. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf den neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. Weiter wird die menschliche Wahrnehmung mit Fokus auf den visuellen Sinneskanal beleuchtet. Zunächst wird aber mit der konstruktivistischen Herangehensweise begonnen, die eine der wichtigsten Grundlagen im systemisch-lösungsorientierten<sup>5</sup> Vorgehen darstellt.

### 4.1 Die konstruktivistische Herangehensweise als Grundlage

Ein systemisch-lösungsorientiertes Coaching sollte stets von einer konstruktivistischen Haltung geprägt sein. Insbesondere wenn es um die Betrachtung von Bildern geht, bzw. um die Frage, wie unser Gehirn Bilder vervollständigt und dadurch zu neuen Erkenntnissen kommt, ist die konstruktivistische Haltung, bzw. die Überzeugung, dass jeder Mensch seine eigenen Bilder im Kopf konstruiert, von grosser Bedeutung.

Nach Watzlawick (vgl. 2007: 38) handelt es sich stets um eine Konstruktion, wenn wir von der Wirklichkeit sprechen und er weist darauf hin, dass wir selbst die Architekten dieser Konstruktionen sind. Dies untermauert auch Jones (vgl. 1995: 29) indem sie dazu auffordert, dass unsere Repräsentationen von Wirklichkeit nicht mit den Wirklichkeiten selber verwechselt werden dürfen.

Für Coachingprozesse bedeutet dies, dass wir es auch hier nie mit der Wirklichkeit schlechthin zu tun haben, sondern immer nur mit Bildern (Deutungen), die sich der\*die Coachee von der Wirklichkeit macht. Die Anzahl an Deutungen ist uneingeschränkt, subjektiv und stets durch das Weltbild der Betroffenen geprägt. Bei Hilfesuchenden kommt es jedoch oft vor, dass diese Anzahl nur auf eine einzige, scheinbar mögliche, vernünftige und erlaubte begrenzt ist. Aufgrund dieser Einschränkung sind folglich auch die Möglichkeiten der Lösungen meist auf eine einzige, scheinbar vernünftige und erlaubte reduziert (vgl. Watzlawick, 2007: 91). Diese sprachlichen und gedanklichen Barrieren gilt es im Coaching beispielsweise mit dem Einsatz von Bildkarten aufzulösen, indem man Perspektivenwechsel anregt oder Umdeutungen anbietet und somit die Wahlmöglichkeiten der\*des Coachee wieder vergrössert<sup>6</sup>.

Wie wir weiter unten (s. Kapitel 4.3, S. 25) sehen werden, bleibt die konstruktivistische Sichtweise nicht länger nur eine Grundhaltung im systemisch-lösungsorientierten Vorgehen,

---

<sup>5</sup> Die beiden Begriffe "systemisch" und "lösungsorientiert" gehören aus Sicht der Autorin untrennbar zusammen. Dies aus dem Grund, weil sich das lösungsorientierte Arbeiten aus vielen Prämissen der systemischen Haltung generiert hat. So bauten die Erkenntnisse des Begründers der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, Steve de Shazer hauptsächlich auf der systemischen Familientherapie auf (vgl. de Shazer/Dolan 2016: 25f.). Die geschichtliche Herleitung und die dem Ansatz zugrundeliegenden Annahmen können in der MAS Thesis von 2018 (vgl. Aeberhardt 2018: 20-28) nachgelesen werden.

<sup>6</sup> Diese Aussage basiert auf dem Imperativ von Heinz von Foerster (1988, zit. nach von Schlippe/Schweitzer 2016: 201): «Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrösserst!»

sondern wird mit Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften belegt. Baur (2010: 12f.) schreibt dazu trefflich:

KonstruktivistInnen erleben sich in ihrem Postulat bestätigt, dass Menschen Erkenntnisse über die Realität auf der Basis neuronal verankerter biografischer Erfahrungen durch subjektive Konstruktionsprozesse bilden.

## **4.2 Neurowissenschaftliche Erkenntnisse**

Wie im Kapitel der Vorannahmen (s. S. 6) bereits beschrieben, geht die Autorin davon aus, dass mit dem Einbezug von Bildern mehr und tieferliegende Hirnregionen angesprochen werden, als dies mit rein sprachlich-kognitiven Methoden der Fall ist. Das Hauptinteresse liegt darin, diese und weitere Aussagen, bzw. die Vorteile vom Gebrauch von Bildern im Coaching mit theoretischen Grundlagen aus den Neurowissenschaften zu begründen. Deshalb wird in diesem Kapitel der Blick als Erstes auf die verschiedenen Teile unseres Gehirns und deren Funktionsweisen und Aufgaben gelegt. Dabei wird der Fokus auf das Unbewusste und auf Prozesse im Gedächtnis gelegt.

In einem weiteren Schritt ist von Interesse, wie Wahrnehmungsprozesse erklärt werden können, um auch daraus wichtige Erkenntnisse für die Praxis zu gewinnen.

### **4.2.1 Das menschliche Gehirn**

Das Gehirn und seine Funktionen können trotz bildgebender Verfahren<sup>7</sup>, die Hirnströmungen und -aktivitäten abbilden können, bis heute nicht restlos erforscht und erklärt werden. Dennoch liefern die Neurowissenschaften anschauliche Modelle, welche Teile in unserem Gehirn für was zuständig sind. Die Autorin trifft für dieses Kapitel eine Auswahl an Schwerpunkten, die beleuchtet werden sollen und in Bezug zum vorliegenden Thema stehen. So sei bereits hier darauf verwiesen, dass die Inhalte vereinfacht und mit Fokus auf die zentrale Fragestellung dieser Arbeit dargestellt sind.

Das Gehirn ist unsere wichtigste Steuerzentrale und besteht aus einer Unmenge von Nervenzellen, die miteinander verbunden sind. Es lässt sich in die in der untenstehenden Abbildung

---

<sup>7</sup> Die Computer-Tomographie (CT) ist z.B. die älteste Bildgebungstechnik (sie wurde in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts von Neurowissenschaftlern entwickelt), die es erlaubt, Gehirnaktivität am lebenden Menschen direkt zu messen. Bis heute hat sich die Methodik der verschiedenen Verfahren weiterentwickelt, so dass immer präzisere und aussagekräftigere Ergebnisse durch die bunten Bilder von Gehirnaktivitäten erzielt werden können (vgl. Krause/Storch 2011: 10). Je nach Verfahren wird elektrische Aktivität oder erhöhter Blutdurchfluss gemessen (vgl. Reiter 2017: 13). Diese bildgebenden Verfahren waren es, die die Aussagen aus der Psychoanalyse von Sigmund Freud bestätigen – so zum Beispiel diejenige, die besagt, dass die unbewussten Vorgänge entscheidend für das menschliche Verhalten verantwortlich sind (vgl. ebd. oder Roth/Ryba 2016).

ersichtlichen Gehirnregionen aufteilen, wobei jede für unterschiedliche menschliche Funktionen zuständig ist.

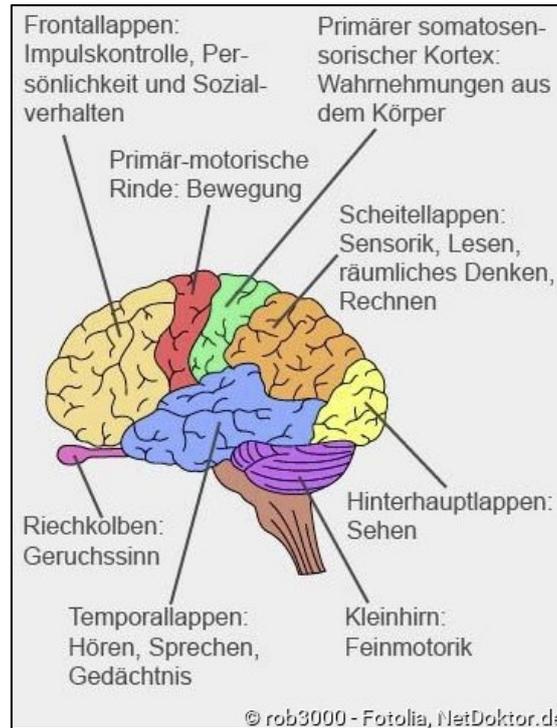


Abbildung 2: Hirnregionen und ihre Funktionen (Rudolf-Müller 2017 o.S.)

Die Abbildung zeigt, dass hauptsächlich der Hinterhauptlappen (auch Okzipitallappen genannt) für die Verarbeitung von visueller Information zuständig ist. Hier liegt das Sehzentrum, wo Seheindrücke gesammelt und verarbeitet werden. Im danebenliegenden Temporallappen befindet sich das Sprachzentrum. Weiter wird für die Arbeit mit Bildern der primäre somatosensorische Kortex von Bedeutung sein, der für Wahrnehmungen aus dem Körper zuständig ist. Auch wenn die Abbildung vermuten lässt, dass die verschiedenen Regionen voneinander trennbar sind, sind diese stets in Verbindung miteinander (vgl. Damm 2018: o.S.).

#### 4.2.2 Der bewusste Verstand und das Unbewusste (limbisches System)

Aufgrund der Vorannahme, dass Bilder auch tieferliegende Hirnregionen ansprechen, sollen im Folgenden die verschiedenen (Un-)Bewusstseins Ebenen beleuchtet werden. Aus einer geistes- und psychologiegeschichtlichen Tradition heraus hat es sich ergeben, dass zwischen dem bewussten Verstand und dem Unbewussten unterschieden wird (vgl. Weber 2018: 96). Obwohl in der Literatur verschiedene Bezeichnungen für die beiden Systeme verwendet werden (vgl. Storch/Krause 2017: 116), wird im Folgenden vereinfacht vom bewussten Verstand und dem Unbewussten, wobei mit dem Unbewussten auch das limbische System (s. weiter unten) gemeint ist, die Rede sein. Das limbische System wird zudem durch Roth und Ryba (vgl. 2016: 129) in drei weitere Ebenen aufgeteilt (s. Tabelle 2, S. 20).

Vieles entzieht sich unserer willentlichen Kontrolle, weil es eben unbewusst abläuft. Zeitlich ältere Hirnteile sind für das Unbewusste zuständig und dominieren den stammesgeschichtlich jüngeren bewussten Verstand. Die unbewussten Automatismen sind immer schneller und stärker als unsere bewusste Seite und können nicht willentlich beeinflusst werden (vgl. Messerschmidt 2019: 1).

Die nachfolgende Tabelle zeigt einen Überblick über wesentliche Unterschiede betreffend Funktionen und Eigenschaften der beiden Teile.

	<b>Bewusster Verstand / Objekterkennungssystem</b>	<b>Unbewusstes / Intuitive Verhaltenssteuerung</b>
<b>Verarbeitungsmodus</b>	Bewusst	unbewusst
<b>Arbeitstempo</b>	Langsam	schnell
<b>Kommunikationsmittel</b>	Sprache verbal	Somatische Marker <sup>8</sup> (Gefühl) Somato-affektiv
<b>Informationsverarbeitung</b>	Sequenziell	parallel
<b>Funktion</b>	Denken	Fühlen
<b>Bewertung</b>	richtig/falsch logisch analytisch	mag ich/mag ich nicht hedonistisch ganzheitlich
<b>Zeithorizont</b>	Zukunft	Hier und Jetzt

Tabelle 1: Vergleich von bewusstem Verstand und Unbewusstem (vgl. Storch/Krause 2017: 115 & Storch 2009: 190)

Gemäss Roth (vgl. 2019: 22) hat der bewusste Verstand bzw. die kognitiv-sprachlich-rationale Ebene, wie er diesen Teil nennt, von sich aus keinen Einfluss auf unser Verhalten, sondern immer nur in Verbindung mit den unbewussten Anteilen. Auch Götz und Loebbert (vgl. 2013: 70) beschreiben, dass unsere Fähigkeit, all unsere Handlungen bewusst zu steuern, begrenzt ist. Die Autorin ist mit den beiden einig, dass Coaching dazu beitragen soll, Teile des Unbewussten, das uns allenfalls an Erfolgen hindert, bewusst und damit bearbeitbar zu machen. Aus diesem Grund ist es an dieser Stelle angebracht, sich mit dem neurowissenschaftlichen Fokus etwas eingehender mit dem Unbewussten, dem limbischen System auseinanderzusetzen.

<sup>8</sup> Somatische Marker sind messbare körperliche Signale, die als Körperempfindungen oder starke Gefühle wahrgenommen werden (vgl. Storch/Krause 2017: 228). Was wir fühlen hängt davon ab, wie unser Unbewusstes die Bewertung von Reizen aus der Umwelt vornimmt. Die somatischen Marker, als Ausdruck der affektiven Bewertungen im limbischen System, sind immer schneller als der Verstand.

Das limbische System bezeichnet eine Zusammenfassung verschiedener Hirnareale, die eng miteinander verbunden sind und liegt im Hirninneren zwischen Grosshirn und Hirnstamm. Das Wort limbisch leitet sich vom lateinischen Wort Limbus = Saum ab, weil das limbische System sich wie ein Ring um die Basalganglien<sup>9</sup> und den Thalamus<sup>10</sup> legen (vgl. Rudolf-Müller 2017: o.S.). Es wird stammesgeschichtlich als der älteste Teil unseres Hirns bezeichnet und besteht aus einer Vielzahl von Strukturen, die für Emotionen, Triebverhalten, Antrieb und Bewegung, Gedächtnis und Verdauung zuständig sind. Zudem werden in diesem Areal Sinneswahrnehmungen und Reize verarbeitet.

Untenstehende Abbildung zeigt einen Längsschnitt durch das menschliche Gehirn. Das limbische System als Sitz der Persönlichkeit und Psyche ist blau eingefärbt und zeigt die verschiedenen dazugehörigen Strukturen. Auf ein paar wenige von ihnen wird nun näher eingegangen, da sie für das hier besprochene Thema relevant scheinen.

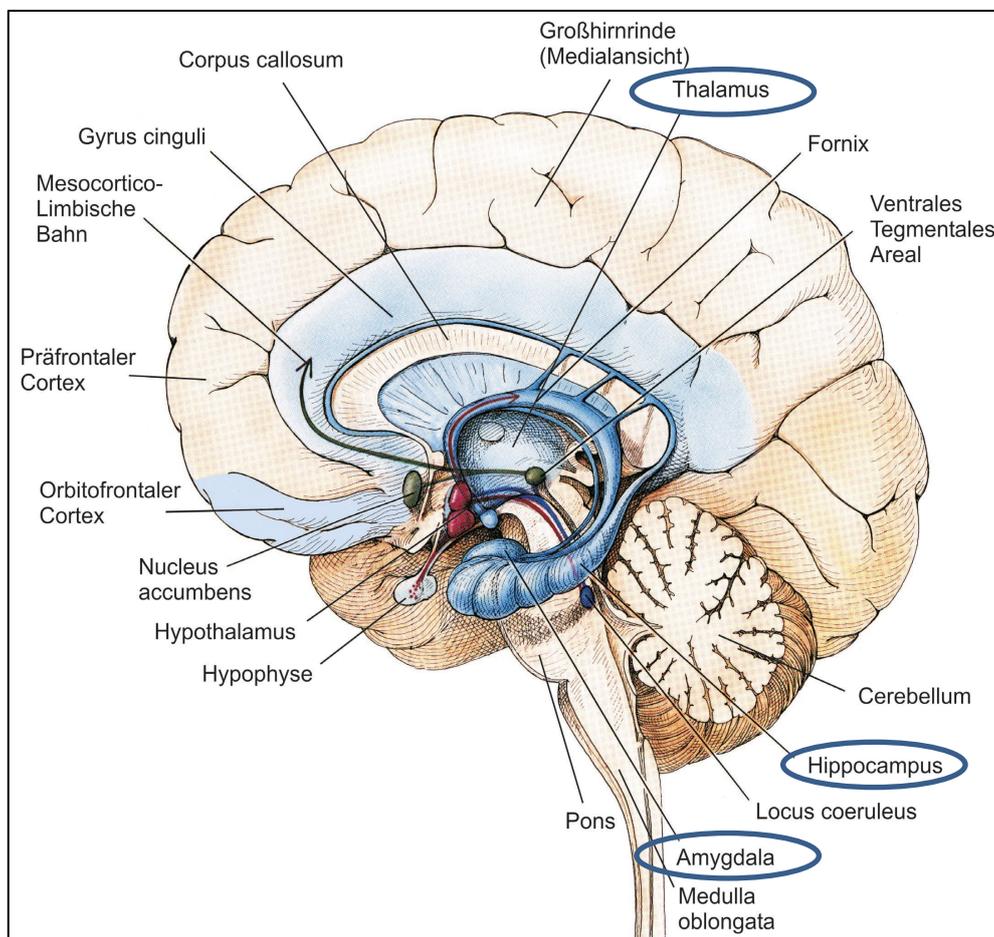


Abbildung 3: Längsschnitt durch das menschliche Gehirn (Roth 2019: 8)

<sup>9</sup> Als Basalganglien werden eine Gruppe von Kernen oder Kerngebieten des Endhirns zusammengefasst, die unterhalb der Großhirnrinde liegen. Diese basalen Kerne (nuclei basales) sind für motorische, kognitive und limbische Regelungen zuständig (vgl. Bernstein 2022: o.S.)

<sup>10</sup> s. weiter unten S. 20

Der **Hippocampus (Seepferdchen)** hat die wichtige Aufgabe, Gedächtnisinhalte vom Kurzzeitgedächtnis ins Langzeitgedächtnis zu übertragen und spielt somit eine wichtige Rolle bei der Bildung des Langzeitgedächtnisses. Der Name Seepferdchen rührt daher, weil die Form an dieses Tier erinnert.

Die **Amygdala (Mandelkern)** verknüpft Gedächtnisinhalte mit Emotionen wie Angst oder Wut. Sie ist an vielen Hirnfunktionen beteiligt, darunter hauptsächlich Emotion, Lernen und Gedächtnis (vgl. Leibinnes 2022: o.S.). Die Amygdala bewertet Erinnerungen (also Gedächtnis-spuren) mit Emotionen nach dem Bewertungssystem: «mag ich / mag ich nicht» (s. Tabelle 1, S. 18). Sie ist daher eng mit dem Hippocampus verbunden und projiziert mit ihm Signale auf die Grosshirnrinde (vgl. Rudolf-Müller 2017: o.S.).

Der **Thalamus** ist eine wichtige Verbindungsstation zwischen Sinnen und Hirnrinde (vgl. ebd.). Im limbischen System gehen alle sensorischen Informationen aus der Umwelt ein und finden hier ihre emotionale Antwort.

Alle Bestandteile des limbischen Systems besitzen wichtige funktionelle Verbindungen zu Steuerungszentren in anderen Hirnregionen.

Roth und Ryba (vgl. 2016: 129-135) haben das limbische System in drei weitere Ebenen unterteilt, wie folgende Tabelle zeigt:

		Prägung durch	Zuständig für	Entwicklung
<b>Kognitiv-sprachliche Ebene (rational)</b>		sprachliche Interaktionen	Bewusste Handlungsvorbereitung, -planung, Sprache, Problemlösen, Arbeitsgedächtnis	Ab 4. Lebensjahr lebenslange Veränderung
<b>Limbi-sches System</b>	<b>obere limbi-sche Ebene (gesellig, sozial)</b>	sozial emotionale Erfahrungen	Körpergefühl, Schmerzempfindung, Risikowahrnehmung, -bewertung, soziale Erfahrungen, Regeln moralischen und ethischen Verhaltens	Ab 3. Lebensjahr Ca. im Alter von 18-20 Jahren ausgereift
	<b>mittlere limbi-sche Ebene (emotional)</b>	frühkindliche Erfahrungen, selektive Bestätigung	Verbindung von Emotionen mit bestimmten Situationen, Erkennen der Bedeutung von emotional-kommunikativen Signalen, unbewusstes Motivationssystem, Belohnungs-, Bestrafungssystem, Persönlichkeit	Hauptsächlich in Bindungserfahrung der ersten drei Lebensjahren
	<b>untere limbi-sche Ebene (lebenserhaltend, basal)</b>	Gene, Epigenetik, vorgeburtliche Einflüsse	Biologische Funktionen, basale Verhaltensweisen, Temperament	Ab Empfängnis (wenig veränder- und beeinflussbar)

Tabelle 2: Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit und der Psyche (vgl. Roth/Ryba 2016:129-135)

Die mittlere und obere Ebene des limbischen Systems sind also diejenigen, die wir im Coaching mit dem bewussten Anteil verbinden sollten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die mittlere Ebene für die Handlungssteuerung und Persönlichkeitsentwicklung von zentraler Bedeutung ist, aber im Jugend- und Erwachsenenalter nur über starke emotionale oder langanhaltende Einwirkungen veränderbar ist. «Das Problem ist, dass die kognitiv-sprachliche Ebene nur einen sehr geringen Einfluss auf die limbischen Ebenen hat, während umgekehrt die limbischen Ebenen einen starken Einfluss auf die kognitive Ebene ausüben.» (Ryba, 2021: o.S.) Das ist einer der Hauptgründe, weshalb es so wichtig ist, im Coaching das Unbewusste (eben z.B. mit Hilfe von Bildern) einzubeziehen. Diese Tatsache berücksichtigt auch Schmidt, der den systemischen (und hauptsächlich auf sprachlicher Ebene ablaufenden) Ansatz zum *hypnosystemischen*<sup>11</sup> Beratungsansatz erweitert hat. Dabei arbeitet er systematisch mit unwillkürlichen, implizit ablaufenden Erlebensprozessen, die neuronal vor allem im limbischen System verortet sind (vgl. Baur 2010: 17).

#### 4.2.3 Gedächtnis – Neuroplastizität – Lernen – Priming

All unsere Erfahrungen werden im Hirn gespeichert. Auf neuronaler Ebene sprechen wir von Gedächtnis (vgl. Storch/Krause 2017: 40). Das Gedächtnis hat die Fähigkeit Informationen aufzunehmen, abzuspeichern und wieder abzurufen. Daran sind stets bewusste und unbewusste Prozesse beteiligt. Das heisst, auch das Gedächtnis kann in zwei grundlegend unterschiedliche Gedächtnissysteme aufgeteilt werden. Das eine funktioniert implizit, also unbewusst und das andere ist das explizite, bewusste Gedächtnissystem. Beide zusammen erzeugen und steuern das menschliche Verhalten und Erleben (vgl. Roth 2003: 155).

Wie oben bereits beschrieben ist der Hippocampus massgeblich zuständig für unser Gedächtnis bzw. für die Speicherung von Inhalten in unserem Gedächtnis. Dabei unterscheiden wir je nach Dauer der Speicherung drei Ebenen: Das Ultrakurzzeitgedächtnis, das Kurzzeitgedächtnis und das Langzeitgedächtnis.

Das **Ultrakurzzeitgedächtnis** ist unser sensorisches Gedächtnis. Hier geht es um die unmittelbare Aufnahme von Sinneseindrücken, die nur wenige Millisekunden bis maximal zwei Sekunden gespeichert werden. Diese Zeit reicht aus, um eine Bewertung zwischen wichtig und unwichtig vorzunehmen und wichtige Wahrnehmungen ans Kurzzeitgedächtnis weiterzuleiten. Dieser Prozess läuft meist unbewusst ab.

Im **Kurzzeitgedächtnis** oder **Arbeitsgedächtnis** passiert eine bewusste Informationsverarbeitung. Hier bleiben die Informationen für einige Minuten gespeichert. Da das

---

<sup>11</sup> Weiter unten folgt ein kurzer Exkurs zum hypnosystemischen Ansatz (s. S. 28).

Kurzzeitgedächtnis einen begrenzten Speicherplatz hat, muss alles, was länger behalten werden soll, ins Langzeitgedächtnis übertragen werden.

Im **Langzeitgedächtnis** können Daten dauerhaft abgespeichert werden. Inhalte sind etwa unsere Sprache, Faktenwissen, Erinnerungen und Fähigkeiten. Damit Lerninhalte im Langzeitgedächtnis abgespeichert werden, ist es wichtig zu üben und zu wiederholen. Je stärker die Inhalte dabei mit Emotionen verknüpft sind, desto eher bleiben sie im Gedächtnis haften und können umso einfacher wieder erinnert werden (vgl. <https://studyflix.de/biologie/gedachtnis-3174>).

Manchmal sinken einige Inhalte so tief in das Langzeitgedächtnis ab, dass sie nicht mehr willentlich, sondern nur noch mit Hilfe von Coachs oder Therapeut\*innen (und allenfalls unter Einbezug von Bildern) ins Bewusstsein zurückgeholt werden können (vgl. Roth 2018: 115).

Will man Prozesse im Gedächtnis näher beleuchten, kommt man unweigerlich zum Begriff der **Neuroplastizität**. Je nach Erfahrungen, die wir im Leben machen, verändert sich das Gehirn immer wieder von Neuem. Es ist zeitlebens fähig, seine einmal angelegten Verschaltungen adaptiv zu modifizieren und zu reorganisieren. Die Herausbildung, Festigung oder auch Löschung solcher Verschaltungen hängt entscheidend davon ab, wie und wofür das Gehirn benutzt wird (vgl. Hüther 2013: 17). In diesem Zusammenhang spricht man auch von der «hebb-schen Plastizität» (vgl. Storch/Krause 2017: 40). Hebb war 1949 Urheber der noch heute bekannten und stimmigen Aussage: «Cells that fire together, wire together» (Hebb 1949, zit. nach Storch/Krause 2017: 40) und meint damit, dass sich Zellen, die gleichzeitig feuern – also angeregt werden – verdrahten. Solche Verdrahtungen geschehen über sogenannte Synapsen. «Eine Synapse ist der Punkt, an dem zwei Nervenzellen durch chemische Botenstoffe, die Transmitter, in Verbindung treten und Signale austauschen können.» (ebd.)

Durch jede erneute gemeinsame Erregung zweier Nervenzellen wird die synaptische Verbindung dieser zwei verstärkt und damit die Informationsübertragung verbessert (vgl. ebd.). Storch und Krause machen hier den einleuchtenden Vergleich zu Muskelgruppen im Körper. Je mehr z.B. die Bauchmuskeln trainiert werden, desto höher wird ihre Leistung. Werden Muskelgruppen im Gegensatz kaum beansprucht, verringert sich ihre Leistung, was ganz anschaulich bei Bein- oder Armbrüchen beobachtet werden kann. Der Muskelschwund passiert enorm schnell. Im Fall der synaptischen Verbindung im Hirn zeigt sich die erhöhte Leistungsfähigkeit in einer leichteren Aktivierbarkeit und umgekehrt darin, dass Inhalte kaum mehr abgerufen werden können (vgl. ebd.).

Wenn wir also wollen, dass eine Erfahrung im Gehirn gut und nachhaltig abgespeichert wird, sollte dies durch immer wiederkehrende Aktivierung, sogenanntes «Priming» (s. weiter unten) geschehen.

Das Einspeichern von Gedächtnisinhalten beruht also auf Veränderungen in unserem Gehirn und kann als Lernvorgang bezeichnet werden. Der Neurowissenschaftler Le Doux (2001, zit. nach Storch/Krause 2017: 41) meint hierzu: «Lernen besteht in der Verstärkung synaptischer Verbindungen zwischen Neuronen.»

Auch die Entwicklung oder Verbesserung von Handlungssteuerung, um die es im Coaching geht (vgl. Loebbert 2021: 4), kann als **Lernen oder Lernvorgang** betrachtet werden, weshalb es sich lohnt, diese neurowissenschaftlichen Erkenntnisse auf die Prozesssteuerung von Coaching hin anzuwenden. Denn, ob es um das Behalten von Italienischvokabeln oder eben um die Entwicklung neuer Handlungsmuster geht, so geht beides mit ähnlichen Prozessen im Hirn (eben den synaptischen Verbindungen) einher.<sup>12</sup> Gewisse Aspekte können somit auf das Coaching übertragen werden, wenn es beispielsweise um das Erinnern (Behalten) von Coachinginhalten geht oder wenn man «Lernen» unter der Perspektive von «Entwickeln und Gestalten von Lösungsoptionen» betrachtet. Denn «ein weiteres wichtiges Element von Lernen ist auch das bewusste Reflektieren, um aus den eigenen reflexiven Erkenntnissen neue Perspektiven oder Ideen für zukünftiges Handeln zu gewinnen oder ein Bewusstsein darüber zu erlangen, welche Handlungsaspekte sich bislang als erfolgreich bzw. erfolglos erweisen haben» (Baur 2010: 18).

Auch Storch und Krause (vgl. 2017: 41) sind davon überzeugt, dass es durchaus «fruchtbar» sein kann das Thema der Persönlichkeitsentwicklung im Coaching unter der Perspektive des Lernens zu betrachten. Beim Lernen werden bestimmte Synapsen viel benutzt und verstärkt. Unbenutzte werden hingegen abgebaut, so dass wir Dinge wieder vergessen.

Lernen unter neurowissenschaftlicher Sicht betrachtet heisst also nichts anderes als «häufige gemeinsame Aktivierung von Nervenzellen» (ebd.: 43).

Bis hierhin war die Rede immer nur von zwei Neuronen, die sich miteinander verbinden. In der Tat ist es aber so, dass stets mehrere Zellen miteinander in Verbindung stehen und sogenannte neuronale Netze bilden. «Neuronale Netze entstehen dadurch, dass als Reaktion auf einen Reiz bestimmte Muster gemeinsam ausgelöst werden. Geschieht dies wiederholt, stärkt sich dieser gesamte Nervenkomplex und wird immer leichter aktivierbar.» (ebd.: 44)

Mit diesem Zitat kommen wir zu einem weiteren relevanten Begriff, dem **Priming**. Die Dynamik einer solchen Netzwerkaktivierung, wie sie von Storch und Krause beschrieben ist, kann auch als Priming (Bahnung) beschrieben werden. Dabei werden durch spezifische Reize, wie z.B. Bilder, unbewusste Gedächtnisinhalte («schlummernde» Netzwerke) aktiviert. Unbewusste

---

<sup>12</sup> Bei Storch/Krause (2017: 42) findet sich eine anschauliche und verständliche Abbildung von Neuronen und deren synaptischen Verbindungen vor und nach einem Lernvorgang.

Gedächtnisinhalte, die die Wahrnehmung und das Verhalten mitbestimmen, können durch die Aktivierung bewusst und somit bearbeitbar gemacht werden (vgl. Schmidt 2014: 80).

Der Hirnforscher Gerald Hüther (2013: 98) spricht im Zusammenhang mit Priming im übertragenen Sinne von einfachen Trampelpfaden und wie daraus breite Autobahnen entstehen können:

Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg, und wenn der Wille stark genug ist und derselbe Weg immer wieder benutzt wird, entsteht daraus allmählich eine Strasse und irgendwann sogar eine Autobahn, auch im Hirn. Und weil es dann immer schwerer fällt, diese eingefahrenen Bahnen später wieder einmal zu verlassen, sollte die Entscheidung, wie und wofür man sein Gehirn benutzt, mit viel Umsicht und Bedacht gefällt werden.

Damit spricht er sich dafür aus, dass maladaptive Bahnen sehr wohl durch Nichtgebrauch oder Ignoranz wieder zu einfachen Trampelpfaden überwachsen und im Gegensatz dazu die wohladaptiven Netze gerne zu breiten Autobahnen ausgebaut werden dürfen.

### **4.3 Wahrnehmung**

Wenn im Coaching mit Bildern gearbeitet werden will, darf man sich gerne mit der menschlichen und insbesondere mit der visuellen Wahrnehmung beschäftigen.

Der Mensch nimmt die Welt mit seinen Sinnesorganen wahr. Augen, Nase, Ohren und Haut leiten Sinneseindrücke in die sensorischen Areale der Hirnrinde (s. Abb. 2, S.17). Zur Sinneswahrnehmung gehören die Schritte Aufnahme, Auswahl, Verarbeitung und Interpretation von sensorischen Informationen bzw. physikalischen Reizen aus der Aussenwelt. Die verschiedenen Reize werden an unterschiedlichen Stellen im Gehirn verarbeitet und zu Bildern, Gerüchen, Tönen, zu Sprache oder Gedanken und Gefühlen zusammengesetzt (vgl. Klepper 2018: o.S.). Dies geschieht dadurch, dass im Hirn für jeden Sinneseindruck ein charakteristisches Erregungsmuster entsteht. Damit Bilder, Gerüche, Töne, Gefühle etc. als solche wahrgenommen werden können, werden die aufgenommenen Eindrücke in assoziative Rindenareale weitergeleitet, wo sie mit bereits vorhandenen früheren Sinneseindrücken, oder genauer gesagt, mit den durch die Sinneseindrücke entstandenen Nervenzellverschaltungen verglichen werden<sup>13</sup>. Hüther (vgl. 2015: 22) beschreibt das Gehirn diesbezüglich gar als ein «Bilder erzeugendes Organ» und bestätigt damit, dass wir Menschen in Bildern denken.

Einen Grossteil aller Informationen aus der Umwelt nehmen wir Menschen visuell auf. Der Sehsinn gehört also für die Reizaufnahme und -verarbeitung zu einem der wichtigsten Sinne.

---

<sup>13</sup> Die Prozesse der Informationsgewinnung und -verarbeitung können bspw. bei Hobmair (vgl. 2003: 84ff) detailliert nachgelesen werden.

Rund 80 Prozent aller Informationen aus der Umwelt, die wir im Gehirn verarbeiten, nehmen wir über die Augen wahr (vgl. Klepper 2018: o.S.). Das bedeutet, dass Bilder, Farben und Formen die wichtigsten Reize für die menschliche Sinneswahrnehmung darstellen. Der Sehsinn hat, gefolgt vom Gehör- und vom Tastsinn, die höchste Aufnahmekapazität (vgl. ebd.).

Nimmt man nun die Erkenntnisse aus den obigen Inhalten zum Gedächtnis und zur menschlichen Wahrnehmung zusammen, wird klar, dass unser Hirn nicht wirklichkeitsgetreu übernimmt, was ihm über Auge, Netzhaut und Sehnerv vermittelt wird, sondern es konstruiert aktiv eine individuelle Interpretation davon, je nachdem welche neuronalen Verbindungen im Gehirn schon vorhanden sind oder mit Hebb ausgedrückt welche Zellen «miteinander feuern». So werden also die optischen Reize nicht 1:1 wie etwa bei einer Kamera übernommen, sondern das Hirn steuert, filtert, sortiert und bewertet alle ankommenden Informationen, so dass unsere visuellen Konstrukte völlig autonome Gebilde sind, die nur begrenzt Rückschlüsse auf die «Realität» zulassen (vgl. Hoffmann 2001: Buchdeckel).

#### **4.3.1.1 Phänomene der visuellen Wahrnehmung**

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass es keine objektiven Beobachtungen gibt, sondern was wir wahrnehmen, hängt von unserem Erfahrungsschatz bzw. von den bereits bestehenden neuronalen Bahnungen im Gehirn ab. Das heisst, dass beim Wahrnehmen von Reizen nicht nur Fakten im Hirn abgerufen werden, sondern diese Reize immer auch in Verbindung mit bereits im Gedächtnis abgespeicherten Inhalten abgeglichen werden (vgl. Hobmair 2003: 89).

Neben dieser wichtigen Erkenntnis kann es sinnvoll sein, auch für verschiedene Effekte der visuellen Wahrnehmung sensibilisiert zu sein.

Aus der Gestaltpsychologie wissen wir, dass Wahrnehmung ein aktiver Prozess ist und Sinneseindrücke nach gewissen Prinzipien organisiert oder gruppiert werden (vgl. Müsseler 2017: 30). Wie die untenstehende, nicht abschliessende Auflistung aus Hobmair<sup>14</sup> (vgl. 2003: 97-114) und Müsseler (vgl. 2017: 31) aufzeigt, gibt es einige Gesetzmässigkeiten, nach denen die Realität bzw. die Reize aus der Welt strukturiert werden.

**Gesetz der Ähnlichkeit/Gleichartigkeit:** Gleichartige Elemente in Bezug auf Form, Farbe, Helligkeit etc. werden als zusammengehörig wahrgenommen.

**Gesetz der Nähe:** Nahe Elemente werden gerne gruppiert und als zusammengehörig betrachtet.

---

<sup>14</sup> Bei Hobmair (vgl. 2003: 101-103) kann eindrücklich nachgelesen werden, wie sich diese Gesetze und weitere Wahrnehmungsphänomene auf die Wahrnehmung von Personen und somit auf das soziale Miteinander auswirken.

**Gesetz des gemeinsamen Schicksals oder der gemeinsamen Bewegung:** Reize, die sich in die gleiche Richtung bewegen, werden gruppiert.

**Gesetz der Voreinstellung:** Sind bereits eine Anzahl an Elementen nach einem bestimmten Prinzip organisiert, so wird ein hinzukommendes neues Element automatisch nach dem gleichen Prinzip gruppiert.

**Gesetz der Kontinuität:** Wenn möglich, wird eine Linie stetig – also geradlinig oder der Krümmung folgend – fortgesetzt.

**Gesetz der Geschlossenheit:** Auch wenn Reize unvollendet dargestellt werden, werden sie in einer Figur als zusammengehörig wahrgenommen. So werden Elemente, die eine geschlossene Figur ergeben, eher gruppiert. Das Gehirn versucht im übertragenen Sinne unvollständige Informationen stets zu vervollständigen. Ein Phänomen, das dem Gesetz der Geschlossenheit zugeordnet werden kann, ist dasjenige der Scheinkontur. In untenstehender Abbildung nehmen wir ein Sechseck wahr, obwohl die Reizanordnung der blauen Formen kein Sechseck enthält. Darüber hinaus können wir in den weissen Zwischenräumen sogar die verbindenden weissen Linien sehen, obwohl dort keine sind. Dies hat mit der okzipitalen Aktivierung zu tun, die dafür sorgt, dass das, was wahrgenommen wird, stark von der Anordnung der einzelnen Reize abhängt (vgl. Müsseler 2017: 38).

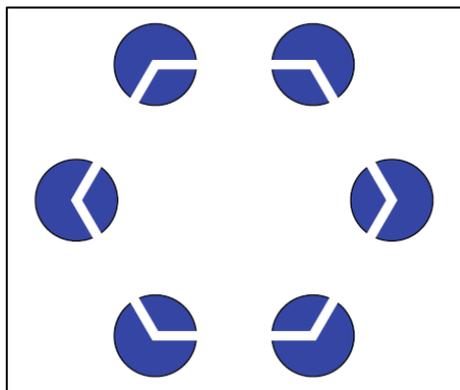


Abbildung 4: Beispiel einer Scheinkontur (Müsseler 2017: 38)

Im Gesetz der Geschlossenheit kommt ebenfalls zum Ausdruck, dass wir Menschen nach einem Schliessen von offenen Gestalten streben. Dies kann im übertragenen Sinne für die Phänomene im Coaching stehen, wenn es darum geht ein Dilemma oder einen offenen Konflikt zu lösen (bzw. zu schliessen) oder einen Werte-Konflikt zwischen dem, was ein Mensch im Alltag tut und seinen Werten, zu reflektieren.

**Gesetz der Prägnanz:** In der Wahrnehmung von Gestalten besteht die Tendenz das zu sehen, was am einfachsten, besten und stabilsten zusammenpasst und sich eben prägend zeigt. Es ist ein den vorherig aufgezählten Gesetzen übergeordnetes Organisationsprinzip und wird

auch Gesetz der guten Gestalt genannt. Die oben genannten Gesetze sind im eigentlichen Sinne nur konkrete Ausformulierungen dieses Prinzips (vgl. ebd.: 31).

Ausserdem besagt die sozialpsychologische Forschung, dass unsere Wahrnehmung stark durch das jeweilige **Umfeld** und die (voreingenommene) Perspektive beeinflusst wird (vgl. Doppler 2017: 214). Das zeigen z.B. die bekannten Bilder, die als optische Täuschungen bezeichnet werden:

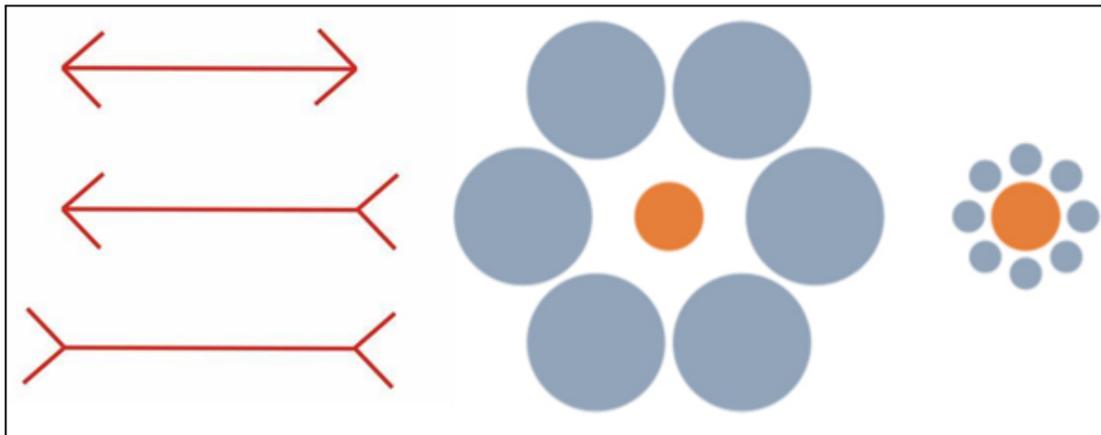


Abbildung 5: Optische Täuschungen (eigene Darstellung)

Die Linien der Pfeile wirken ungleich lang und der linke orangene Kreis wirkt kleiner als der rechte. Misst man die Abbildungen mit einem Lineal, stellt man fest, dass alle drei Linien gleich lang und die beiden Kreise gleich gross sind.

Zu guter Letzt soll in diesem Kapitel der **Primacy-Effekt** erwähnt werden. Eine grosse Rolle in der Wahrnehmung spielt der erste Eindruck. Er stellt «einen Bezugsrahmen von grosser Dauerhaftigkeit und Stabilität für die weitere Wahrnehmung dar» (Hobmair 2003: 102). In ähnlicher Weise kann sich auch der letzte Eindruck einer Wahrnehmung bleibend einnisten. In diesem Falle wird vom Recency-Effekt gesprochen. Der Primacy-Recency-Effekt kommt sowohl in der Personenwahrnehmung zum Tragen, wo er auch zu Schwierigkeiten führen kann, weil der erste Eindruck auch weitere Begegnungen dominieren wird. Hingegen kann dieser in Lern- und Coachingprozessen bewusst und gewinnbringend genutzt werden.

#### 4.3.2 Bilder als Hilfe zur Fokussierung der Aufmerksamkeit

Gemäss Loebbert (vgl. 2021: 4) sollen Interventionen im Coaching den\*die Coachee gezielt dabei unterstützen, neue und hilfreiche Denk-, Fühl- und Handlungsmuster zu entwickeln, um damit die erfolgreiche Selbst- und Handlungssteuerung (wieder) in Gang zu bringen. Damit neue bzw. andere Muster sich einnisten können, braucht es eine Neufokussierung der

bewussten Aufmerksamkeit. Dies ist «aus neuropsychologischer Sicht der Königsweg zur Musteränderung» (Loebbert, 2021: 5).

Wenn etwas neu gelernt oder im neurowissenschaftlichen Sinne stärker «gebahnt» werden soll, kann dies neben vielem anderen unter Zunahme von Bildern geschehen, die helfen die Aufmerksamkeit zu fokussieren. Denn damit unser Gehirn überhaupt in einen aufnahmefähigen Zustand gebracht werden kann, muss es aktiviert werden. Bilder wecken Aufmerksamkeit und können ein Feuerwerk im Gehirn auslösen. Sie bahnen den Weg zum Unbewussten. Bereits Freud<sup>15</sup> hat herausgefunden, dass unbewusste Anteile unserer Persönlichkeit über Projektionsvorgänge<sup>16</sup> in Erscheinung treten können (vgl. Götz/Loebbert 2013: 72-74). Die Arbeit mit Bildkarten kann als ein projektives Verfahren bezeichnet werden, das hilft implizite Gedächtnisinhalte, die mit direkten Abfragemethoden nicht messbar sind, zu ermitteln (vgl. Storch/Krause 2017). Das Zitat von Klepper (2018: o.S.) untermauert diese Aussagen anschaulich:

Die vielfältigen Inhalte, Botschaften und Assoziationen, die mit einem Bild in Verbindung gebracht werden, werden sehr schnell transportiert. Zudem unterliegt die visuelle Wahrnehmung nur einer schwachen kognitiven Kontrolle. So können visuelle Reize oft als emotionale Schlüsselreize eingesetzt werden, welche die Aufmerksamkeit erzwingen soll.

Folglich können durch das Betrachten eines Bildes Inhalte des Unbewussten in Form von Projektion ins Bewusstsein geraten. Dadurch wird ermöglicht, dass bisher verborgene und sich dennoch auf das menschliche Verhalten auswirkende Themen bewusst wahrgenommen und im Coaching bearbeitbar gemacht werden können.

#### **4.3.2.1 Kurzer Exkurs zum hypnosystemischen Ansatz**

Aufmerksamkeitsfokussierung ist ein Begriff, der uns hauptsächlich bei Ansätzen, die mit Hypnosetechniken arbeiten, begegnet. Hypnotherapie hat zum Ziel, unwillkürliche Prozesse zu aktivieren und systematisch in Therapie und Coaching zu nutzen (vgl. Schmidt 2007: 48). Mit Hypnosetechniken werden Menschen im Coaching eingeladen, sich in einen Zustand der

---

<sup>15</sup> Die Autorin betrachtet die Methoden der Psychoanalyse von Sigmund Freud (in vielzähligen Sitzungen auf der Couch liegend die Erfahrungen aus der Kindheit aufzuarbeiten) im systemisch-lösungsorientierten Coaching nicht als hilfreich und dennoch liefern einige Freudsche Konzepte wichtige Bezugspunkte für Coaching. Insbesondere die Aufteilung in die «drei Schauplätze, wo sich das psychische Geschehen abspielt: das Bewusstsein, das Vorbewusste, das Unbewusste» (Götz/Loebbert 2013: 72) fließt brauchbar in diese Arbeit mit ein. Seine Aussage, dass menschliches Handeln durch Aspekte des Unbewussten gesteuert wird, ist mit den heutigen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen erwiesen (vgl. Krause/Storch 2011: 10).

<sup>16</sup> Bei projektiven Methoden wird davon ausgegangen, «dass durch geeignetes Stimulusmaterial entsprechende psychische Inhalte auch dann aktiviert werden, wenn sie noch unbewusst sind» (Krause/Storch 2011: 19) Das ist mit einer der wichtigsten Gründe, weshalb beispielsweise im Selbstmanagement-Ansatz, wie ihn das ZRM® darstellt mit Bildern gearbeitet wird (vgl. ebd.). Das ZRM® wird in Kapitel 5.1 kurz vorgestellt

Aufmerksamkeitsfokussierung (sog. Trance) zu begeben. Schon beim Betrachten von Bildern kann es durchaus vorkommen, dass der\*die Coachee in einen anderen Bewusstseinszustand in eine Art «Trance» kommen kann. Trancezustände helfen, Kontakt mit emotionalen, eher tieferliegenden Phänomenen aufzunehmen und diese im Coaching bearbeitbar zu machen. Gunther Schmidt hat diesbezüglich den Begriff «hypnosystemisch» geprägt. Der hypnosystemische Ansatz kombiniert systemisch-konstruktivistische Ansätze mit der Hypnotherapie von Erickson und bezieht u. a. auch Aspekte der Priming- und Embodiment-Forschung mit ein (Schmidt 2014: 79). Weiter verfolgt dieser Ansatz als Erweiterung zum systemisch-lösungsorientierten und eher sprachlich orientierten Ansatz<sup>17</sup> eine optimale Kooperation zwischen kognitiven und unwillkürlichen Prozessen. So ist Schmidt (vgl. 2014: 82) einig mit Storch und Kuhl (vgl. 2012), dass eine rein kognitive Verknüpfung für nachhaltige Veränderungen nicht genügend wirksam ist und daher immer auch emotionale und körperliche Dynamiken erfasst werden müssen. Genau dies soll mit Bildern als Hilfe zur Aufmerksamkeitsfokussierung auch verfolgt werden und bestätigt die Vorannahme, dass Bilder tieferliegende bzw. unwillkürliche Aspekte ansprechen können.

### 4.3.3 Bilder als Erinnerungshilfen

Bilder können im Coaching nicht nur zur Fokussierung der Aufmerksamkeit verwendet werden, sondern sorgen auch dafür, dass Inhalte länger im Gehirn abgespeichert werden können.

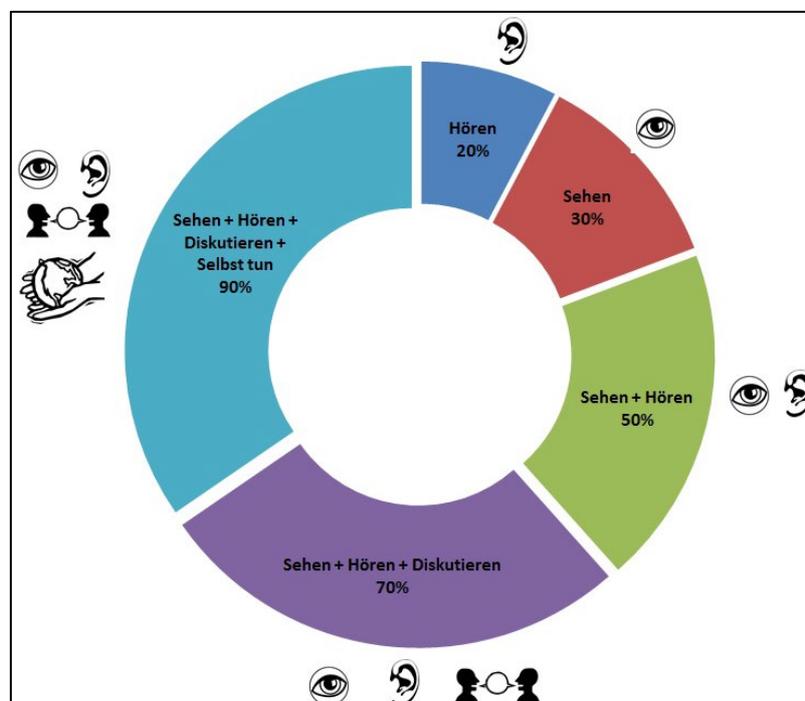


Abbildung 6: Die Kombination macht's (Hiebl 2022: o.S.)

<sup>17</sup> In Anlehnung an Wittgenstein wird im lösungsorientierten Ansatz davon ausgegangen, dass die Grenzen unserer Sprache auch die Grenzen unserer Welt darstellen würden (vgl. Schmidt 2014: 82).

So wird der Nutzen von Bildern auch durch die «Behaltensquote in Abhängigkeit von der Informationsaufnahme» (Hiebl 2022: o.S.) bestätigt. Obenstehende Abbildung zeigt, dass die Informationsverarbeitung viel effektiver verläuft, je mehr Sinnesorgane bei der Aufnahme von Informationen angesprochen werden (vgl. Hobmair 1997: 85) und die Erinnerbarkeit (auf der Abbildung in Prozenten angegeben) mit dem Einbezug von mehreren Sinneskanälen zunimmt. Gemäss Seifert (vgl. 2011: 11) belegen zwar neueren Untersuchungen, dass jeder Mensch einen bevorzugten Eingangskanal hat und dies nicht in jedem Fall der visuelle ist. Dennoch seien die visuellen Typen am weitesten verbreitet und er untermauert dies mit seiner Aussage, dass der Mensch ein «Augentier» sei.

Bei der Erinnerungsfähigkeit ist das Bild gegenüber von Texten im Vorteil. Die Erinnerungsrate bzw. Behaltensquote für bildhafte Darstellungen liegt deutlich über dem Wert der Erinnerungsfähigkeit für das entsprechende Wort. Menschen erreichen bessere Gedächtnisleistungen, wenn Informationen sowohl visuell als auch verbal angeboten werden. Dieser Effekt wird als «Picture Superiority Effect» bezeichnet und wurde in zahlreichen Studien belegt (vgl. Mintzer/Snodgrass, 1999). Menschen können sich also besser an Bilder von Objekten und Objekte selbst erinnern als an ihre Bezeichnungen. So bildet der Picture Superiority Effect ein weiteres wichtiges Argument für den Einsatz von Bildern im Coaching. Denn Bilder lenken unsere Aufmerksamkeit, strukturieren unsere Wahrnehmung und verbessern unsere Gedächtnisprozesse, sie nisten sich quasi unbemerkt in Kopf und Herz ein.

Die Überlegenheit von Bildern gegenüber verbalen oder schriftlichen Begriffen zeigte sich schon 1968 bei Dovifat (1968: 246 zit. nach Lobinger 2012: 76):

Das Bild ermöglicht die gleichzeitige (simultane) Aufnahme des Ganzen einheitlich und unmittelbar. Das eben ist seine Überlegenheit gegenüber allen Begriffen; die Begriffe müssen angehört oder gelesen, in der Vorstellung erarbeitet werden. Sie gehen Umwege, das Bild packt sofort und ganz.

## 5 Der Blick in die Praxis

Der Einsatz von Bildern kann auf eine unkomplizierte, angenehme und gleichzeitig wirkungsvolle Art und Weise den Coachingprozess unterstützen. Bilder können den Austausch mit unbewussten Aspekten fördern, so dass Entwicklungs- oder Selbstreflexionsprozesse ganzheitlicher angegangen werden können. Durch die Betrachtung und Besprechung von Bildern bleibt der Austausch im Coaching nicht nur auf der kognitiven Ebene, sondern unbewusste Teile wie Bedürfnisse, Werte, Ängste, Erfahrungen, etc. können in den Prozess miteinfließen (vgl. Messerschmidt 2019: 2).

Wie das in der Praxis konkret aussehen kann und was bei der Nutzung von Bildkarten im Coaching beachtet werden sollte, zeigt dieses Kapitel.

Bevor die verschiedenen Möglichkeiten zum Einsatz von Bildkarten in den jeweiligen Coachingphasen beleuchtet werden, zeigt das Kapitel als Erstes auf einer allgemeineren Ebene vier methodische Zugänge aus Coaching und Therapie, in denen die Nutzung des Unbewussten ebenfalls grossgeschrieben wird und die den Vorteil von Bildern im Coaching bestätigen können.

### 5.1 Das ZRM®-Training

Das ZRM®-Training kommt der in dieser Arbeit formulierten Fragestellung am nächsten, weil es mit einer Bildkartei arbeitet und als ein gelungenes Beispiel zeigt, wie Coaching unter neurowissenschaftlicher Perspektive gelingen kann. Dieses von Maya Storch und Frank Krause entwickelte verfahrens- und störungsübergreifende ressourcenorientierte Konzept verbindet empirisch abgesicherte psychologische Konzepte mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen in fundierter Weise und kann in den verschiedensten Kontexten, in denen es um Persönlichkeitsentwicklung, Ressourcenaktivierung und Selbststeuerung geht, Anwendung finden (vgl. Baur 2010: 15).

Das ZRM®-Training hat zum Ziel, eigene unbewusste Bedürfnisse zu erfassen und diese in den Prozess mit einzubeziehen.

In Ihrem Buch «Selbstmanagement – ressourcenorientiert» stellen Storch und Krause (vgl. 2017) die Durchführung des in fünf Schritte eingeteilten ZRM®-Trainings vor. Sie gehen dabei von einem Ressourcenbegriff aus, der alles einbezieht, was im Gehirn wohladaptive neuronale Netze aktiviert. So zielt die Arbeit im ZRM®-Training darauf ab, «maladaptive neuronale Netze nicht zu benutzen bzw. zu verlernen und stattdessen wohladaptive neuronale Netze neu aufzubauen – bzw. zu aktivieren, sofern sie schon vorhanden sind» (Krause/Storch 2011: 15).

Im ersten Schritt wird für die Zielfindung mit einer ressourcenaktivierenden Bildkartei gearbeitet. Die Absicht damit ist, durch geeignetes bildhaftes Stimulusmaterial entsprechende psychische Inhalte auch dann zu aktivieren, wenn sie unbewusst sind. Denn während der Verstand

über Sprache gut erreicht werden kann, benötigt man für die Kontaktaufnahme mit dem Unbewussten Bilder, bzw. bildhafte Sprache (vgl. Storch/Krause 2017: 123).

Demnach erfolgt die Bildwahl nicht über den Verstand, sondern die Teilnehmenden werden dort gebeten, entsprechende Bilder mit dem Gefühl auszuwählen. Das heisst, sie sollen beim Betrachten der zur Auswahl stehenden Bildkarten spüren, welche somatischen Marker aktiviert werden bzw. wo im Körper ein positives Gefühl auftritt (vgl. Krause/Storch 2011: 41). In den weiteren Schritten des ZRM®-Trainings<sup>18</sup> werden der bewusste Verstand und das Unbewusste «in mehreren Feedback-Schleifen aufeinander abgestimmt (...) beide Systeme werden auf ein und dasselbe Ziel hin synchronisiert» (Storch/Krause 2017: 121).

## 5.2 Die Resonanzbildmethode

Es gibt grundsätzlich zwei Arten, in denen Objekte oder Ereignisse dargestellt und somit Gegenstand menschlicher Kommunikation sind. Entweder erfolgt die Darstellung auf digitalem Weg durch Worte oder Namen oder analog in Form eines Bildes oder einer Zeichnung.

digital	
analog	

Abbildung 7: Analog vs. digital (eigene Darstellung)

Betrachtet man obenstehende Abbildung, wird im Selbsttest bewusst, dass die Aufnahme der analog dargestellten Häuser sich sehr viel schneller im Gehirn einnistet als die digitale Botschaft, die verbal oder schriftlich vermittelt wird. Somit wird deutlich, dass die Arbeit mit Bildern ein rasches Erfassen einer Gestalt erleichtert und so dazu beiträgt, die Komplexität zu reduzieren, bzw. handhabbar zu machen (vgl. Mahlmann 2010: 9).

Diesen Vorteil macht sich auch die Resonanzbildmethode zu Nutze. Wie Schmidt (s. Kapitel 4.3.2.1) sieht auch Kiel (vgl. 2020) die rein sprachlich-kognitive Orientierung des systemischen Ansatzes als kritisch und stellt in seinem Werk die Stärken von analogen (bildhaften) Methoden vor. In folgender Tabelle sind die jeweiligen Charakteristika von analogen bzw. digitalen Interventionen gegenübergestellt und erinnern damit an die Tabelle auf Seite 18, die die Funktionen und Eigenschaften des bewussten Verstandes und des Unbewussten aufzeigt.

<sup>18</sup> Im Rahmen dieser MAS-Thesis ist es nicht möglich, das ZRM®-Training und auch die nachfolgenden drei Methoden im Detail vorzustellen. Zur Vertiefung können die Werke der jeweils genannten Autor\*innen empfohlen werden.

<b>digital (Verstand)</b>	<b>analog (Anschauung)</b>
SICH SAGEN: sprachlich, Denken über Sprache	SICH VOR AUGEN FÜHREN: bildlich, Denken über Bilder
RATIONAL erklären, schlussfolgern, Logik, Vermittlung von Wissen	EMOTIONAL das Dinghafte, das Wahrhafte, die charakte- ristischen Züge, das Wesentliche
VERSTÄNDLICH diskursives Erkennen	SINNLICH intuitives Einsehen

Tabelle 3: Digitale und analoge Interventionen (vgl. Kiel 2020: 131)

Kiel (2020: 150) bezieht sich auf die von der Psychoanalytikerin und Gestalttherapeutin Gisela Schmeer entwickelten Resonanzbildmethode und nennt diese «ein sinnlich bereicherndes Übungs-, Kommunikations-, Therapie- und Lernverfahren».

Die Methode wurde durch Schmeer standardisiert und beinhaltet insgesamt sechs Schritte, wobei der erste darin besteht, das Coachinganliegen als sogenanntes «Initialbild» zu zeichnen. Ähnlich wie im ZRM®-Training, wo auch mit Resonanzen weiterer Teilnehmenden gearbeitet wird, wird das Initialbild in einer Gruppe besprochen, so dass im letzten Schritt ein eigenes Resonanzbild erstellt werden kann. Dieses Resonanzbild kann bei Klient\*innen neue Sichtweisen eröffnen und somit einen Beitrag zur Lösungsfindung leisten. Mit Hilfe der Bilder werden neue Aspekte sichtbar und bewusst, was dazu führt, dass neue Sinn- und Bedeutungszusammenhänge erschlossen werden können (vgl. Kiel 2020: 149). Im Unterschied zur Arbeit mit den Bildkarten, wo mit bestehenden Bildern gearbeitet wird, werden die Coachees in dieser Methode gebeten das Initial- und Resonanzbild selbst zu zeichnen.

### 5.3 Impacttechniken

Die von Danie Beaulieu entwickelten Impacttechniken beruhen ebenfalls auf der Überzeugung, dass in der Psychotherapie die Augen buchstäblich sehen müssen, was innen geschieht (vgl. Beaulieu 2011: 276). Die Autorin konstatiert, dass das Gedächtnis mehr versteht als nur Worte. Deshalb verwendet sie in ihren Therapien stets verschiedenste Gegenstände und Materialien, wie etwa Pappbecher oder Papier<sup>19</sup>, um ihrem Gegenüber gewisse Themen, die allenfalls im Unbewussten schlummern, wortwörtlich vor Augen zu führen. So wird bei dieser Methode bewusst nicht das gesprochene Wort in den Vordergrund gesetzt, sondern vielmehr die Vorführung bildhafter Techniken. Damit wird sie auch der Tatsache gerecht, dass im Coaching immer möglichst mehrere Sinne angesprochen werden sollen.

<sup>19</sup> Anhand von Praxisbeispielen beschreibt Beaulieu (vgl. 2017) in Ihrem Werk «Impact-Techniken für die Psychotherapie» anschaulich verschiedenste Methoden mit verschiedenen Materialien, die alle zum Ziel haben, den Menschen in der Therapie nicht nur auf der kognitiv-sprachlichen Ebene, sondern ganzheitlich anzusprechen.

## 5.4 Externalisierungsmethoden

Die Arbeit mit Bildern im Coaching kann als eine Art Externalisierungsmethode bezeichnet werden, deshalb soll auch diese Methode hier in Kürze vorgestellt werden.

Externalisieren stammt vom Lateinischen „externus« ab und meint damit ein «nach-aussen-Verlagern». Ziel der Externalisierung ist es, das von der Klientel erlebte Problem zu «objektivieren» und teils auch zu «personifizieren» (vgl. White/Epston 2013: 55).

Die Methode der Externalisierung wurde ursprünglich vom australischen Familientherapeuten Michael White in seiner Arbeit mit Kindern entwickelt. Er stellte fest, dass Kinder, welche nicht als «das Problem» angesprochen wurden, viel kooperativer in der Beratung mitwirkten (vgl. von Schlippe/Schweitzer 2016: 272). Mithilfe von Externalisierung entsteht ein reales, sichtbares und greifbares Produkt. Die Sicht auf ein Problem kann dadurch entlastend und weniger einschränkend wirken. Das Problem kann sozusagen von aussen betrachtet, aus unterschiedlichen Perspektiven wahrgenommen und im Coaching bearbeitet werden. Zudem wird im Prozess des «nach aussen-Tragens» von Problemen, Ressourcen oder Zielen die Selbstwirksamkeit bei Coachees angeregt.

Als eine der bekanntesten Externalisierungsmethoden gilt die Arbeit mit Handpuppen (vgl. z.B. Steiner/Berg 2016: 103-106). Doch auch Bilder können zur Externalisierung vom Coachingthema herangezogen werden. Sie stehen dabei als Übersetzung oder Ergänzung für das geschriebene oder gesprochene Wort und ermöglichen einen unbefangeneren Austausch. Weiter erlauben Bilder das Einnehmen einer entspannteren Perspektive auf das Coachingthema, wodurch neue Handlungsalternativen sichtbar werden können (vgl. Ellner/Oeder 2020: 101).

Mit diesen Beispielen wurde aufgezeigt, dass durch den Einsatz von Bildern nicht nur Probleme externalisiert, sondern Bilder für verschiedenste Themen und in den verschiedenen Phasen des Coachings angewendet werden können. Die Fülle ist im nächsten Kapitel zu sehen.

## 5.5 Der Einsatz von Bildkarten in der jeweiligen Phase des Coachings

Der Fokus in diesem Kapitel liegt nun explizit auf dem Einsatz von Bildkarten im Coaching, wobei die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten den Coachingphasen (s. Kapitel 2, S.11) zugeordnet werden. Die Zuordnung in die jeweiligen Prozessphasen darf gerne flexibel betrachtet werden. Einige Ideen zum Einsatz von Bildkarten lassen sich sehr explizit einer Phase zuordnen, andere wiederum können in verschiedenen Phasen hilfreich sein. Welche der Ideen wo verwendet wird, ist letztlich in der Verantwortung des\*der Coachs, der\*die mit seiner\*ihrer

Intervention eine bestimmte Intention<sup>20</sup> verfolgt. Also kann man sich stets fragen, was will ich in welcher Phase mit dem Einsatz von Bildkarten erreichen, was erhoffe ich mir als Coach für den\*die Coachee davon.

Im grünen Kreis der untenstehenden Abbildung sind diese verschiedenen Ideen auf einen Blick zu sehen und werden in den nachfolgenden Zeilen erläutert. Es sind einerseits bestehende Methoden aus dem eigenen Repertoire, die durch die Bearbeitung der Literatur nun auch theoretisch gestützt wurden, so dass sich die Autorin in der Anwendung dieser bestätigt fühlt. Andererseits sind während der Literaturrecherche auch neue Ideen entstanden, die hier ebenfalls einfließen<sup>21</sup>.

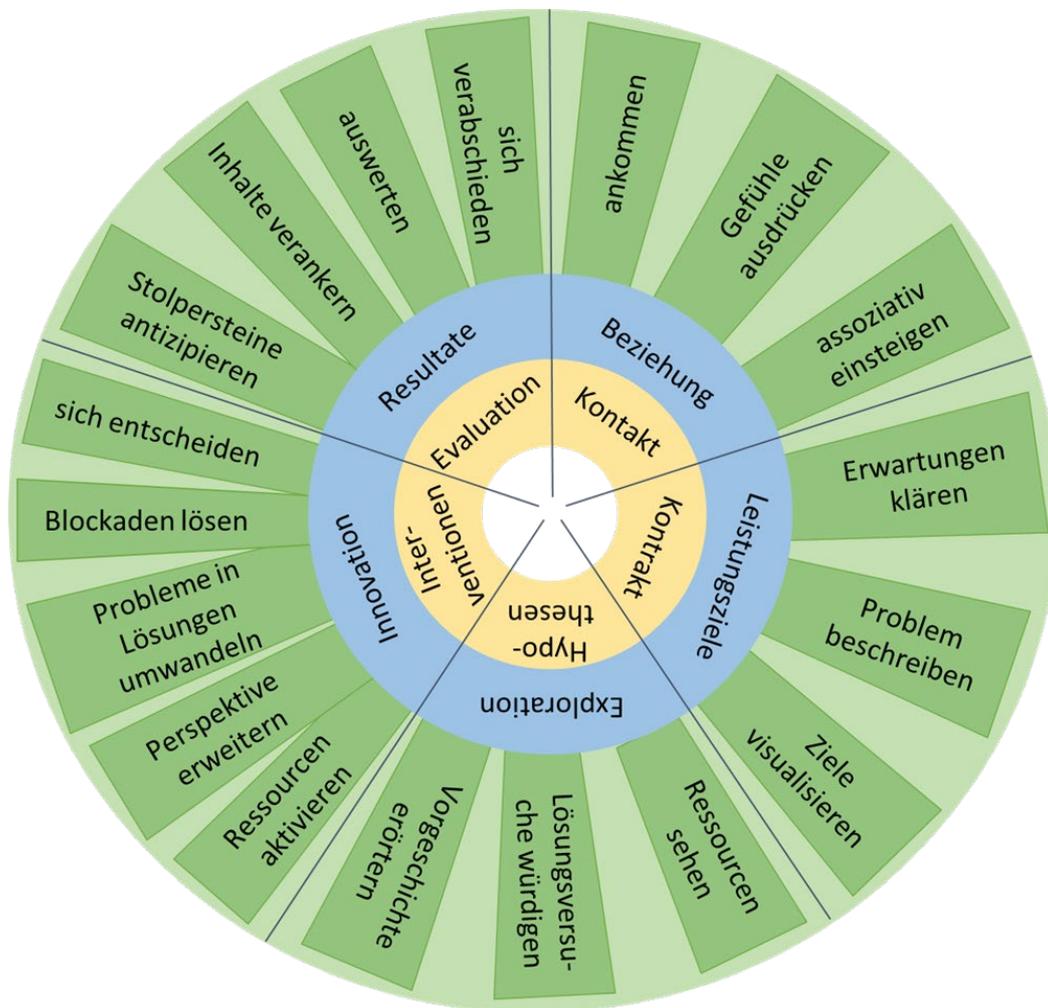


Abbildung 8: Interventionen mit Bildkarten (eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert 2019: 2)

<sup>20</sup> Interventionen von Coaches sind immer auch mit Intentionen (z.B. der Klientel nützlich zu sein, eine erfolgreiche Selbststeuerung zu unterstützen, eine Verbesserung für die Klientel zu erreichen) verbunden (vgl. Loebbert 2017: 35f.).

<sup>21</sup> Die Auflistung der Ideen ist nicht abschliessend. Weitere Ideen, wie Praktiker\*innen Bildkarten im Coaching einsetzen, nimmt die Autorin gerne entgegen und erhofft sich dadurch einen gegenseitig bereichernden Austausch.

### 5.5.1 Bildkarten in der Phase des Kontakts

Gemäss Loebbert (vgl. 2017: 42) geht es in der Phase des Kontaktes um das Herstellen und die Etablierung einer Coaching*beziehung*. Gerade für diese erste wichtige Phase der Kontaktherstellung und zum Aufbau der Beziehung eignen sich Bildkarten besonders. Typische Interventionen in der Phase des Kontaktes sind auch die Gestaltung des Settings (Raum, Zeit, Umstände, unter denen das Coaching stattfindet). So ist es durchaus eine Möglichkeit, Bildkarten schon bevor der\*die Coachee den Raum betritt einladend in der Mitte des Tisches oder, wenn ohne Tisch gearbeitet wird, am Boden auszulegen.

#### **Bildkarten als Start in die Coachingsitzung (ankommen)<sup>22</sup>**

Bildkarten eignen sich zum Start eines Coachings oder einer einzelnen Coachingsitzung gut, um unbefangen einzusteigen. Der\*die Coachee kann eingeladen werden sich zunächst eine Karte auszusuchen, die zu seinem\*ihrem Ankommen im Hier und Jetzt passt.

In einem Gruppensetting hilft dieser Einstieg den Teilnehmenden ihre berufliche, vielleicht belastende Situation und auch die jeweilige Funktion in der Gruppe / im Team vorerst in den Hintergrund treten zu lassen und von Mensch zu Mensch zu kommunizieren. Jede\*r Teilnehmer\*in kann gleich zu Beginn einmal das Wort ergreifen und kann nicht übersehen werden. Für einen gemeinsamen Einstieg ist es wichtig, alle Beteiligten schon in den ersten Minuten einmal zu hören.

Im Einzelsetting kann es hilfreich sein, wenn der\*die Coach sich ebenfalls eine Karte aussucht und berichtet wie er\*sie gerade hier ankommt. So kann gegenseitig in Erfahrung gebracht werden, was die Gesprächspartner\*innen ausserhalb des Coachings tun, wenn allenfalls mit Hilfe der Karte über etwas berichtet wird, was der Sitzung unmittelbar vorausgegangen ist oder im Anschluss daran folgt. Dieser Einstieg ermöglicht es, vorerst über etwas zu sprechen, worin beide / alle gleichermassen Expert\*innen sind, weil es den Alltag ausserhalb des Coachings miteinbezieht.

*Zu beachten:* Es kann sein, dass der\*die Coachee bei dieser Methode gleich ins Thema einsteigen will und beginnt, sein\*ihre Anliegen auszubreiten. Deshalb ist es hilfreich bei der Einführung zu benennen, dass es darum geht, den Übergang vom Alltag ins Coaching zu gestalten.

---

<sup>22</sup> Die jeweils in der Klammer stehenden Begriffe, sind diejenigen, die auch im äusseren, grünen Kreis der Abbildung 8 (s. S. 35) zu sehen sind.

### **Bildkarten zum Ausdrücken von Befindlichkeiten (Gefühle ausdrücken)**

Eine in verschiedenen Settings sehr beliebte Art im Coaching mit Bildkarten zu arbeiten ist diejenige, in denen Bilder für Gefühle stehen. Für diese Methode gibt es auch zahlreiche Kartensets<sup>23</sup>, die explizit helfen sollen, Gefühle auszudrücken. Das Bild dient als Zugangsweg und ermöglicht das Sprechen über innere Welten.

*Zu beachten:* Einige Klient\*innen sind zu Beginn überfordert, über Gefühle zu sprechen. Deshalb kann es sinnvoll sein, die Gefühlskarten erst in der vierten Phase der Interventionen zu nutzen.

Zudem muss bei dieser Methode nicht explizit mit den sogenannten «Gefühlskarten» gearbeitet werden. Auch «neutrale» Karten mit jeglichen Motiven können für Gefühle stehen und die die Auswahl begleitende Frage könnte lauten: «Welche der hier ausgebreiteten Karten steht am ehesten dafür, wie es Ihnen in Bezug auf das Coaching / zum Start der heutigen Sitzung geht?»

### **Bildkarten als assoziativer Einstieg in ein Thema (assoziativ einsteigen)**

Möchte man Bildkarten ungezwungen und als Einstieg ins Coaching oder in ein Thema nutzen, kann es sinnvoll sein, eine Auswahl an Bildkarten mit der Rückseite nach oben auszulegen. Der\*die Coachee wird dabei eingeladen, den Impulsen aus dem Bauch heraus folgend eine Karte auszuwählen und sich überraschen zu lassen, welches Bild sich zeigen wird. Es kann sein, dass bei dieser Methode beim\*bei der Coachee ohne grosses Zutun eine Assoziation freigesetzt wird und sie\*er ohne Aufforderung zu erzählen beginnt, was auf der Karte zu sehen ist und was das Bild mit dem Coaching zu tun haben könnte. Ist dies nicht der Fall, ist es empfehlenswert als Coach nachzufragen, was denn dieses Bild mit der aktuellen Situation / seinem\*ihrem Anliegen zu tun haben könnte oder was die Karte dem\*der Coachee vielleicht sagen möchte. Wer kreativ sein mag, kann dem Bild und somit dem Coaching einen Titel geben. Über diesen eher spielerischen, ungezwungenen Einstieg ins Coaching oder in ein Thema kann schon viel über die Intentionen der Coachees in Erfahrung gebracht werden.

*Zu beachten:* Bei dieser intuitiven Methode kann man den\*die Coachee bitten, das erste zu äussern, was ihm\*ihr spontan in den Sinn kommt. Wer zu lange und intensiv nachdenkt, was das Bild sagen könnte, ist wahrscheinlich mit dem Verstand dabei. Sollte nicht in den ersten Sekunden eine Assoziation hergestellt werden können, darf man das Bild auch gerne zur Seite legen und allenfalls am Schluss nochmals darauf zurückkommen. Vielleicht gibt es dann im

---

<sup>23</sup> Um nur ein paar Beispiele der grossen Auswahl zu nennen, sind hier diejenigen aufgezählt, die die Autorin kennt und gerne nutzt: «Stimmungsbarometer» von pro Juventute, «Heute bin ich» von Mies van Hout, «Familie Erdmann» von Manfred Vogt und Bettina Bexte, «Gefühlsmonster» von Gefühlsmonster GmbH

Verläufe des Coachings einen Bezug. Sprechen Coachees zwar auf diese Art der Bildkartenmethode an, können aber im Moment nichts dazu sagen, kann mit dem Ziehen einer zweiten Karte ein erneuter Versuch gestartet werden.

### **5.5.2 Bildkarten in der Phase des Kontrakts**

In der Phase des Kontrakts geht es neben der Festlegung des Arbeitsrahmens und der monetären Entschädigung auf der Seite des Coachees hauptsächlich um die Vereinbarung von *Leistungszielen*. So wird das Anliegen erstmals erörtert und Ziele daraus festgehalten. Diese sind meist auch mit Erwartungen an den\*die Coach verbunden, so kann es sinnvoll sein, explizit nach den Hoffnungen (und Befürchtungen<sup>24</sup>), die ein\*e Coachee mitbringt, zu fragen.

#### **Bildkarten zur Klärung des Arbeitsrahmens (Erwartungen klären)**

Will man zu Beginn einer Zusammenarbeit das Arbeitsbündnis klären, können dafür Bildkarten eingesetzt werden, damit dieser Teilschritt etwas lebendiger gestaltet werden kann und nicht nur formale Begebenheiten zur Sprache kommen. Der\*die Coachee kann gebeten werden, ein Bild auszuwählen, das für ein «gutes Coaching» steht. Dabei soll es wie oben erwähnt, um seine\*ihre Hoffnungen, die er\*sie ins Coaching bzw. in den\*die Coach hat, gehen, aber auch seine\*ihre Befürchtungen sollen da abgefragt werden. Die Autorin arbeitet bei diesem Schritt auch oft einfach mit einer runden, grünen und einer eckigen, roten Moderationskarte. Die Farbe grün steht dabei für die Hoffnungen und die runde Form im übertragenen Sinne für «eine runde Sache», während die Farbe rot sinnbildlich für ein «rotes Tuch» steht und bezüglich der eckigen Form gefragt werden könnte: «Was müsste ich als Coach tun, um bei Ihnen so richtig anzuecken?»

#### **Bildkarten zur Problembeschreibung (Problem beschreiben)**

Manchmal fällt die Problembeschreibung mit Hilfe einer Bildkarte etwas strukturierter und allenfalls auch etwas kürzer aus, als wenn man den\*die Coachee einfach bittet, zu schildern, was sie\*ihn ins Coaching führt. Hierbei kann es sinnvoll sein, nicht unbedingt nur mit der Bildkartei von Krause und Storch (vgl. 2011) zu arbeiten (weil diese hauptsächlich aus Bildern besteht, die auch potenzielle Ressourcen darstellen), sondern auch Bilder anzubieten, die beispielsweise etwas dunkler sind, eine Schwere haben können, konflikthafte Begegnungen beinhalten, etc., damit diese auch eher mit einem problematischen Anliegen in Verbindung

---

<sup>24</sup> Je nach Zielklientel kann es sinnvoll sein, nicht nur nach den Hoffnungen, sondern auch nach den Befürchtungen, die ein\*e Coachee mitbringt, zu fragen. So hat es sich die Autorin zur Gewohnheit gemacht, jeweils beim Start einer Zusammenarbeit die Erwartungen in beide Richtungen abzufragen, weil die Coachees neben Hoffnungen auch Befürchtungen aus allfälligen Vorerfahrungen mitbringen.

gebracht werden können.<sup>25</sup> Der\*die Coachee wird eingeladen, ein Bild auszuwählen, das stellvertretend für die Schwierigkeiten, die ihn\*sie ins Coaching führten (und den damit verbundenen Gefühlen) steht.

*Zu beachten:* Eine zu einseitige Analyse vom Problem führt oft nur zur Verstärkung von alten Mustern und steht einer Lösung im Wege (vgl. Loebbert 2021: 7). Dies untermauert auch Grawe (vgl. 2004: 56) mit seiner Aussage, dass man sich nicht zu lange mit der Feststellung und Analyse von Problemen aufhalten sollte, weil es letztlich dann doch darum geht, neue positivere neuronale Erregungsmuster auszubilden. So sollte dieser Schritt spätestens in der Phase der Interventionen mit der weiter unten folgenden Methode «Ziele visualisieren» verbunden oder mit den Methoden «Perspektive erweitern» bzw. «Probleme in Lösungen umwandeln» ergänzt werden.

### **Bildkarten zur Zielklärung (Ziele visualisieren)**

Ziele zu visualisieren ist wohl eine der meist beschriebenen und wirkungsvollsten Methoden. Neben dem ZRM®-Training, wo Ziele und deren Visualisierung zum Herzstück gehören, beschreibt auch Schwegler Meister (vgl. 2019) in ihrer Arbeit die zahlreichen Vorteile und verschiedenen Methoden von Zielvisualisierungen. Insbesondere die lösungsorientierte Fragetechnik der Wunderfrage<sup>26</sup> (vgl. De Shazer/Dolan 2016: 70-101) zielt darauf ab, ein möglichst genaues, erlebbares Ziel- oder eben Wunderbild zu kreieren. Damit dieses zunächst digital bzw. sprachlich hervorgebrachte Bild an Stärke gewinnt, kann es hilfreich sein, es mit einem analogen Bild zu untermauern oder gleich zu Beginn mit Hilfe einer Bildkarte einzusteigen und zu fragen: „Wenn Ihr Ziel ein Bild wäre, welche Bildkarte würde dazu passen?“

### **5.5.3 Bildkarten in der Phase der Hypothesen**

In der Phase der Hypothesen geht es auf Seiten der Klient\*innen um die *Exploration* der Ausgangssituation und der Handlungsoptionen. Hypothesen, kommen sie vom\*von der Coach oder dem\*der Coachee, sind erste Begründungen und Ansatzpunkte für die Interventionen der nachfolgenden Phase (vgl. Loebbert 2017: 40).

---

<sup>25</sup> Die Erfahrung zeigt zwar, dass die Einschränkung auf eine gewisse Anzahl an Bildern nicht unbedingt als ein Hindernis angesehen werden muss. Der\*die Coach darf darauf vertrauen, dass das Gegenüber etwas stimmiges für sich findet und wenn nicht, kann immer noch dazu eingeladen werden, auf sprachlicher Ebene ein Bild zu beschreiben, das für das Coachinganliegen steht.

<sup>26</sup> Die Wunderfrage ist die wohl bekannteste lösungsorientierte Fragetechnik. De Jong und Berg (2003, zit. nach De Shazer/Dolan 2016: 70) empfehlen folgende Formulierung: «Ich möchte Ihnen jetzt eine ungewöhnliche Frage stellen. Stellen Sie sich vor, während Sie heute Nacht schlafen und das ganze Haus ruhig ist, geschieht ein Wunder. Das Wunder besteht darin, dass das Problem, das Sie hierher geführt hat, gelöst ist. Allerdings wissen Sie nicht dass das Wunder geschehen ist, weil Sie ja schlafen. Wenn Sie also morgen früh aufwachen, was wird dann anders sein, das Ihnen sagt, dass ein Wunder geschehen ist und das Problem, das Sie hierher geführt hat, gelöst ist?»

Im wahrsten Sinne des Wortes können sich Coach und Coachee in der Phase der Exploration mit Hilfe von Bildmaterialien schnell «ein Bild» von der Situation machen.

Mit Hypothesen soll es unter anderem darum gehen, «den Möglichkeitsraum (wieder) zu erweitern, nach neuen Wegen und Lösungen für entstehende Probleme zu suchen und dafür auch bisher nicht gedachte Optionen ins Spiel zu bringen» (Ellner/Oeder 2020: 99)

### **Bildkarten zur Ressourcensuche (Ressourcen sehen)**

In einem konsequent lösungsorientierten Coaching besteht die Gefahr, dass dem Problem oder den bisherigen Lösungsversuchen zu wenig Platz und Zeit eingeräumt wird. Doch gerade aus der Zeit vor dem Coaching können einige wichtige Informationen gewonnen und daraus Hypothesen gebildet werden. Beispielsweise mit dem Einbezug der Copingfrage<sup>27</sup> (vgl. Bamberger 2015: 328) können bisherige Ressourcen identifiziert werden, die der\*dem Coachee bis hierhin geholfen haben, die Situation auszuhalten. Auch dieser Schritt kann kreativ mit Bildkarten unterstützt werden, indem der\*die Coachee eingeladen wird, sich Bilder auszusuchen, die für seine\*ihre persönlichen Stärken und für weitere materielle und soziale Ressourcen stehen, die in der Vergangenheit hilfreich waren. Diese Variante kann mancher Klientel «die Augen öffnen» und trotz der einseitigen Problemsicht wieder aufzeigen, dass neben vielen Schwierigkeiten auch Ressourcen (wie z.B. Durchhaltewille, Selbstdisziplin, gute Freund\*innen etc.) vorhanden sind.

### **Bildkarten zum Aufzeigen von Lösungsversuchen (Lösungsversuche würdigen)**

Ähnlich wie bei der vorangegangenen Idee wird auch hier mit mehreren Bildern gearbeitet, die für bisherige Lösungsversuche stehen können. Der\*die Coachee wird gebeten, sich zu überlegen, wie er\*sie bisher versucht hat, das Problem zu vermindern bzw. die Schwierigkeiten loszuwerden und für jeden Lösungsversuch stellvertretend eine Bildkarte auszuwählen. Mit dem Vorliegen der verschiedenen Karten wird der\*dem Coachee bewusst, welche Anstrengungen bereits unternommen wurden. Nach dieser Würdigung können die Karten in zwei Kategorien aufgeteilt werden. Auf der einen Seite liegen die Karten, die gut funktionierende Lösungsversuche repräsentieren und auf der anderen Seite sind Lösungsversuche sichtbar, die keine Veränderung in die gewünschte Richtung erzielten. Für nachfolgende Prozessschritte im Coaching (in der Phase der Interventionen) kann gemäss den lösungsorientierten Basisregeln vorgegangen werden, die besagen, dass das was funktioniert häufiger getan werden und analog dazu, wenn etwas nicht funktioniert, etwas anderes getan werden sollte (vgl. ebd.: 17).

---

<sup>27</sup> Bamberger (2015: 328) gibt als Beispiel für Copingfragen Folgendes an: «Wie haben Sie es geschafft, trotz dieses grossen Problems so lange durchzuhalten, sich nicht unterkriegen zu lassen? Was hat Ihnen geholfen, diese Energien immer wieder zu mobilisieren?»

### **Bildkarte zur Erörterung der Vorgeschichte (Vorgeschichte erörtern)**

Eine dritte Idee, wie Bildkarten in der Phase der Hypothesen bzw. der Exploration eingesetzt werden können, ist diejenige, die auf eine eher allgemeine Weise die Vorgeschichte darstellt. Statt explizit mit der Copingfrage nach Ressourcen oder den Lösungsversuchen zu fragen, kann die\*der Coachee eingeladen werden, ein Bild (oder bei Bedarf mehrere Bilder) auszuwählen, das aus seiner\*ihrer Sicht am besten in Verbindung mit der Vorgeschichte gebracht werden kann.

*Zu beachten:* Diese Methode kommt der in der vorherigen Phase bereits erwähnten Idee «Problem beschreiben» sehr nahe oder könnte gar mit dieser in Verbindung gebracht werden. Hier soll es allerdings nicht um einen allgemeinen Problembeschrieb, sondern in der weiteren Besprechung darum gehen, welche Hypothesen einem als Coach aber auch als Coachee beim Betrachten der Karte «anspringen».

#### **5.5.4 Bildkarten in der Phase der Interventionen**

Die Phase der Interventionen kann als die intensivste Phase betrachtet werden. Deshalb sind in dieser Phase wohl auch die meisten Ideen für den Einsatz von Bildkarten entstanden. Ziel ist es, dass für den\*die Coachee *Innovation* möglich wird. Hier gilt es anzumerken, dass «unter einer Intervention immer eine im Kontext des Beratungsprozesses begründbare Beratungshandlung» (Loebbert 2021: 2) gemeint ist und insofern jeder Handlungsschritt vom\*von der Coach, egal in welcher Phase dieser erfolgt, als eine Intervention gesehen werden kann.

### **Bildkarten zur Ressourcenerweiterung und -nutzung (Ressourcen aktivieren)**

Gemäss Grawe (vgl. 2000: 95f.) gehört die Ressourcenaktivierung zu einem der wichtigsten Wirkprinzipien in Beratung und Therapie. Auch Roth und Ryba (vgl. 2016: 248) plädieren dafür, dass, wenn immer möglich, das Coaching den Klient\*innen ermöglichen soll, Zugang zu ihren Stärken und Fähigkeiten zu finden, damit diese für die Bewältigung ihrer Situation genutzt werden können. Schon allein die Zuversicht, die ein Mensch schöpft und der Zugang zu seinen Kompetenzen, kann zu einer Veränderungsbereitschaft führen (vgl. ebd.). Die Ressourcenaktivierung oder der Aufbau von neuen Fähigkeiten kann im Coaching sehr zentral sein. «Selbst wenn die Einsicht in das Problem und eine Veränderungsabsicht da sind, heisst dies noch lange nicht, dass die benötigten Kompetenzen bereit vorliegen.» (ebd.: 351) So geht es darum, mit Coachees zu schauen, welche Ressourcen zur Veränderung notwendig sind, welche bereits vorhanden sind und welche noch erarbeitet werden müssen. Dabei kommen wiederum mehrere Bildkarten zum Einsatz, wobei jede eine einzelne Ressource darstellt. Ähnlich wie bei der Methode «Lösungsversuche würdigen» können die Karten auch hier in zwei Kategorien

(vorhandene Ressourcen / zu entwickelnde Ressourcen) ausgelegt werden. Die Bildkarten geben Struktur und können zu einer inneren wie äusseren Ordnung verhelfen.

*Zu beachten:* Weil es für manche Menschen eine Herausforderung darstellt, die eigenen Ressourcen zu identifizieren, können zirkuläre Fragen<sup>28</sup> als sprachliche Begleitung hilfreich sein.

### **Bildkarten zur Erweiterung des Blickfeldes (Perspektive erweitern)**

Manchmal kommt es vor, dass die hilfeschuchende Person vor lauter Schwierigkeiten nur noch mit einem sehr eingeschränkten Blickwinkel, dem sogenannten Tunnelblick oder mit den bekannten Scheuklappen unterwegs ist. In diesem Fall ist es angezeigt, den Blick wieder zu weiten, andere Dinge ins Blickfeld zu rücken, so dass der Fokus z.B. wieder auf Ressourcen oder bereits erfolgte und hilfreiche Lösungsversuche (s. auch die Ideen «Ressourcen sehen» und «Lösungsversuche würdigen») gelegt werden kann. Perspektivenerweiterung kann hier auch bedeuten, dass sich durch eine Kontextveränderung das Problembild (das bis anhin im Fokus stand) anders zeigt. Manche Probleme lassen sich auch durch das beste Coaching nicht lösen. In diesen Fällen geht es eher darum, mit der\*dem Coachee nach einem möglichen Umgang mit der nicht zu verändernden Tatsache zu suchen. Wie wir auf Seite 27 gesehen haben, wird unsere (Problem-) Wahrnehmung stark durch das jeweilige Umfeld beeinflusst. In Anlehnung daran, könnte es eine gute Idee sein, zu schauen, welche Bilder um das Problembild herum angeordnet werden müssten, damit das nicht Veränderbare besser auszuhalten wäre. Hier wird deutlich, dass diese Idee mit dem Bild aus dem Schritt «Problem beschreiben» und den Bildern der Ressourcenidentifizierung und -aktivierung erfolgen kann. So wird das Problembild bei der hier beschriebenen Methode in eine andere Umgebung gesetzt in der Hoffnung, dass sich dadurch die Perspektive der\*des Coachees verändert und ihm\*ihr im besten Falle ermöglicht, etwas gelassener mit der unveränderbaren Begebenheit umzugehen.

*Zu beachten:* Es kann hier und da hilfreich sein, die Perspektive ganz zu wechseln und nicht wie oben beschrieben, einfach die Perspektive zu erweitern und über den Tellerrand hinaus zu blicken, sondern eben grundsätzlich die Perspektive zu wechseln und andere Dinge (Bilder) in den Fokus zu nehmen. Um in der bildhaften Sprache zu bleiben, soll hier der Lichtkegel einer Taschenlampe nicht ausgeweitet/vergrössert, sondern auf etwas Anderes gerichtet werden. Dies kann gelingen, indem man den\*die Coachee einlädt, eine Bildkarte auszusuchen,

---

<sup>28</sup> Ursprünglich hat das Mailänder Team um Mara Selvini Palazzoli den Begriff des zirkulären Fragens geprägt. Damit waren Fragen gemeint, bei dem ein Familienmitglied über zwei andere Auskunft geben sollte (vgl. Simon/Rech-Simon 2018: 7). Heute «geht es hier vereinfacht um die Frage, was der Klient glaubt, dass eine andere Person über ihn denkt, was für Ratschläge diese vielleicht geben würde, welche Gefühle bei ihr damit wohl verbunden wären usw.» (Bamberger 2015: 121). So könnte bei der Methode «Ressourcen aktivieren» eine zirkuläre Frage lauten: «Was würden andere aus deinem Umfeld (Familienmitglieder, Teamkolleg\*innen, Freund\*innen, etc.) sagen, was du gut kannst / welches deine Ressourcen sind / worauf du bauen kannst?»

die dem entspricht, was er\*sie künftig gerne in den Fokus nehmen möchte. Die nachfolgende Idee kommt einem solchen Perspektivenwechsel nahe.

### **Bildkarten auf dem Weg vom Problem zur Lösung (Probleme in Lösungen umwandeln)**

«Weg vom Problem und hin zur Lösung» (Bamberger 2015: 148) ist eine der grundlegendsten Annahmen im lösungsorientierten Coaching, wobei die Autorin Loebberts (vgl. 2021: 7) Aussage beipflichtet, dass Lösungsorientierung nicht ein Verfahren oder ein Tool ist, sondern immer als selbstverständliches Merkmal von wirksamem Coaching überhaupt verstanden werden soll. So darf dieser grundlegende Gedanke nicht nur bei der hier vorgestellten Methode, sondern bei allen aufgeführten Ideen mitschwingen.

Bei dieser Methode wird der\*die Coachee eingeladen eine Bildkarte auszusuchen, die das Problem darstellt und eine zweite Bildkarte zu wählen, die für das gewünschte Ergebnis steht. Dieser Teilschritt kann sprachlich mit der Wunderfrage begleitet werden.

Wem die Wunderfrage nicht liegt, kann diese auch anpassen oder ganz offen bleiben und nach der Auswahl des Problembildes fragen: «Dieses Bild zeigt ihre bisherigen/jetziges Schwierigkeiten (Vergangenheit und Gegenwart), doch von nun an (Zukunft) wollen Sie etwas anderes.<sup>29</sup> Welches Bild könnte für dieses «Andere» stehen?» Mit dieser Aussage soll bei der\*dem Coachee angeregt werden, dass alles in einem zeitlichen Zusammenhang verstanden werden muss und veränderlich ist.

Die beiden ausgewählten Karten können anschliessend im Raum ausgelegt werden und sind somit «begehbar». Der Weg vom Problembild zum Lösungsbild kann abgeschritten werden<sup>30</sup>, so dass nicht nur der auditive und visuelle Sinn, sondern der ganze Körper mit einbezogen wird. Unterwegs kann immer mal wieder die Frage erörtert werden, was es braucht, um einen Schritt weiter in Richtung des Lösungsbildes zu kommen und die Antworten darauf als nächste kleine Schritte wiederum als Bilder oder auf Moderationskarten festgehalten werden. Ein entsprechendes Beispiel, aus einer kürzlich stattgefundenen Einzelsupervision mit einer Sozialarbeiterin eines Sozialdienstes zeigt untenstehende Abbildung.

---

<sup>29</sup> An dieser Stelle kann angefügt werden, dass die Bildkarten nie für sich allein stehen müssen, sondern eine sprachliche Begleitung enorm wichtig ist. Die im Text aufgeführte Aussage bezüglich Vergangenheit und Zukunft stellt eine der 15 «MiniMax-Interventionen» von Manfred Prior (vgl. 2017) dar. Sein Werk ist hier für die sprachliche Begleitung von Bildkarten und auch allgemein für eine lösungsorientierte Sprache im Coaching empfohlen.

<sup>30</sup> Manche\*r Leser\*in erinnert sich vielleicht beim Lesen dieser Zeilen und beim Betrachten der Abbildung 9 an die Methode der Timeline (vgl. Theuretzbacher/Nemetschek 2009: 58-66). Es ist somit offenkundig, dass Bildkarten auf vielfältige und kreative Weise mit anderen Visualisierungstechniken und Methoden kombiniert werden können.



Abbildung 9: Bildkarten kombiniert in der Timeline (eigenes Foto)

### **Bildkarten bei Blockaden oder wenn die Konzentration nachlässt (Blockaden lösen)**

Bildkarten können gut als Auflockerung zwischendurch dienen. Sind allenfalls Gedanken blockiert oder drehen sich im Kreis, kann es hilfreich sein, die verbale Ebene zu verlassen und Bildkarten hervorzunehmen. Bilder können entspannend und Stress vermindern wirken. Auch vermitteln sie eine Leichtigkeit und können bei Blockaden den (verbalen) Prozess wieder in Schwung bringen. Während im Blick auf die eigene Situation vieles schwer und unlösbar scheint, gewinnen Gedanken im Blick auf ein Bild leichter an Fahrt. Für diese Idee ist es sinnvoll mit Bildern zu arbeiten, die potenziell für Ressourcen, Leichtigkeit, Schwung etc. stehen können. Der\*die Coachee kann eingeladen werden, auf die Metaebene zu wechseln, sich selbst und seine\*ihre Situation aus der Vogelperspektive zu betrachten und zu überlegen, welche der Bildkarten jetzt gerade hilfreich sein könnte. Eine andere Möglichkeit ist es, sich einfach mal ganz frei und blind eine Karte auszuwählen und sich ähnlich wie beim oben beschriebenen «assoziativ einsteigen» zu fragen, was die Karte dem\*der Coachee sagen möchte, wenn sie sprechen könnte. Durch freies Assoziieren kann der zuvor blockierte Gedankenprozess wieder in Gang gebracht werden.

### **Bildkarten bei Entscheidungsfindungen (sich entscheiden)**

Häufig werden in Coachings Dilemmata bearbeitet. Entscheidungen zwischen Beförderung annehmen/in der bisherigen Funktion bleiben, Arbeitsstelle kündigen/behalten, Wohnort wechseln/beibehalten und weitere können Gegenstand von Coaching sein. Coachees scheinen bei Entscheidungen jeweils nur zwei mögliche Auswege zu kennen und können sich manchmal nur schwer zwischen diesen beiden entscheiden. Für die zwei gegenseitigen Pole kann je eine Bildkarte ausgesucht werden, damit auch diese aus einer Vogelperspektive betrachtet und allenfalls «erfühlt» werden können.

*Zu beachten:* Bei Entscheidungsfindungen bietet sich die Methode des Tetralemmas (vgl. Varga von Kibéd/Sparrer 2016: 77-98) an. Dabei wird das Dilemma aufgelöst und weitere Möglichkeiten eingeführt. Für die insgesamt vier Pole<sup>31</sup> kann jeweils eine Bildkarte ausgewählt werden, so dass der visuelle Sinneskanal in die Arbeit mit einfließen kann und folglich die somatischen Marker besser in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden können.

#### **5.5.5 Bildkarten in der Phase der Evaluation**

In der letzten Phase geht es immer auch um *Resultate* und deren Verwirklichung in der Lebenswelt der Klientel (vgl. Loebbert, 2017: 42). So tut man gut daran, den Transfer vom Coaching in den Alltag bewusst zu gestalten. Die im Coaching verwendeten Methoden sollten einen engen Bezug zur Lebenswelt des\*der Coachee haben, damit sie dort weiterwirken können. Denn die Bahnung von neuen neuronalen Erregungsmustern passiert nicht in einer einzelnen Coachingsitzung, sondern muss sich im Alltag der Coachees etablieren.

### **Bildkarten zur Umsetzungsunterstützung bei möglichen Hindernissen (Stolpersteine antizipieren)**

Jedes Veränderungsvorhaben kann in seiner Umsetzung auch auf Hindernisse stossen. So kann es nützlich sein, mit Hilfe von Bildkarten mögliche Herausforderungen zu antizipieren und dafür Lösungsansätze vorzubereiten, die in allenfalls kommenden kritischen Situationen abgerufen werden können (vgl. Roth/Ryba 2016: 252). Ein solcher Schritt zeigt der\*dem Coachee auf, dass Rückschläge normal sind und Veränderungsprozesse nicht unbedingt gradlinig ablaufen. Das Gegenüber wird bei diesem Schritt aufgefordert, sich Bildkarten auszuwählen, die für potenzielle Hindernisse und Herausforderungen auf dem Weg der Veränderung stehen könnten. Das Aufzeigen potentieller Herausforderungen ermöglicht dem\*der Coachee bereits

---

<sup>31</sup> Die vier Pole bei der Tetralemmaarbeit heissen: 1. Das Eine 2. Das Andere 3. Beides 4. Keines von Beiden und können gar durch eine 5. Position «All dies nicht und selbst das nicht» ergänzt werden. Interessierte lesen bei Varga von Kibéd und Sparrer (vgl. 2016) weiter.

in der Sitzung, sich auf kommende, kritische Situationen vorzubereiten und das Verhalten in einem geschützten Rahmen einzuüben.

### **Bildkarten als Erinnerungshilfen im Alltag (Inhalte verankern)**

Einer der Hauptgründe, weshalb Bilder im Coaching eingesetzt werden, liegt darin, dass sie gut erinnert werden können. Ein Bild bleibt hundertmal besser haften als tausend theoretische Erklärungen. Die Inhalte des Coachings sollten demnach mit einem für den\*die Coachee markanten Bild verknüpft werden, das im Alltag als sogenannter Anker dienen kann (vgl. Seibold, 2012: 22).

Auch hier gilt, je mehr Sinne angesprochen werden, desto grösser die Chance, dass die Informationen verstanden und abgespeichert und später auch noch erinnert werden können.

Bei dieser Idee geht es darum, die vereinbarten nächsten Schritte bzw. den konkreten nächsten Schritt, den die\*der Coachee in seinem\*ihrem Alltag umsetzen will, mit einem Bild zu untermauern. Mit der Frage, welches Bild zu den im Coaching gewonnenen Erkenntnissen passt oder symbolisch für den nächsten Schritt steht, kann der\*die Coachee bei der Auswahl unterstützt werden.

Eine noch grössere Wirkung entfalten Bilder, wenn sie als Erinnerungshilfen mit nach Hause genommen werden können. Storch und Krause (vgl. 2017: 261) schlagen ihren Teilnehmenden hierfür vor, das Bild mit dem Handy zu fotografieren und als Hintergrundbild einzurichten. So werden die Coachees bei jeder Handybenutzung an ihr Vorhaben erinnert bzw. geprimt, was neurowissenschaftlich bedeutet, dass das neue neuronale Netzwerk immer wieder aktiviert wird.

*Zu beachten:* Damit die Wirkung eines Ankers nicht verfehlt wird, ist hier empfohlen den\*die Coachee nicht mehrere, sondern nur ein einziges Bild auswählen zu lassen.

### **Bildkarten zur Auswertung (auswerten)**

Am Ende einer Sitzung, als Zwischenergebnis und am Ende eines Prozesses bietet es sich ebenfalls an, mit Bildkarten zu arbeiten. Bilder dienen hierbei als Feedbackinstrument oder als Stimmungsbarometer und ermöglichen es, einen Moment innezuhalten und zu würdigen, was bereits erreicht wurde. Bei dieser Methode kann der\*die Coachee gebeten werden, den Prozess oder die Sitzung nochmals Revue passieren zu lassen und zu schauen, ob ihn\*sie dabei ein Bild anspricht, das dafür steht, wie er\*sie das Coaching nun verlässt.

*Zu beachten:* Für die Auswertung kann auch nochmals das Bild, das zu Beginn blind ausgesucht wurde (s. assoziativ einsteigen S. 37) hervorgehoben werden. Es kann durchaus

interessant sein, zu sehen, welche Botschaft(en) das Bild nun am Schluss der Coachingsitzung an den\*die Coachee sendet. Oft wird durch diese Methode das Coaching rund, weil es von ein und derselben Methode «umrandet» wird.

### **Bildkarten zur Gestaltung des Abschieds (sich verabschieden)**

Sich verabschieden kann auf zwei Arten verstanden werden. Einerseits geht es ums gegenseitige Verabschieden voneinander als Coach und Coachee und andererseits geht es im Coaching oft auch darum, sich als Coachee nicht vom Coach, sondern von einem alten Muster zu verabschieden, damit das Neue entstehen kann. Manchmal geht es im Coaching nicht nur darum, etwas Neues zu lernen oder wie oben beschrieben Ressourcen zu aktivieren, sondern auch darum etwas loszulassen (vgl. Roth/Ryba 2016: 352). Vielleicht ist die Bereitschaft, sich von etwas zu verabschieden noch nicht da und muss erst erarbeitet werden. Bildkarten oder Kopien davon können als Ritual eben nicht nur im übertragenen, sondern im wirklichen Sinne losgelassen werden, in dem sie vielleicht in einen Eimer geworfen, verbrannt oder vergraben werden.

## **5.6 Was Praktiker\*innen beachten sollten**

Wie bei allen Interventionen können wir nicht wissen und voraussehen, was wir mit Bildkarten auslösen. Dennoch gibt es einige Anhaltspunkte, die im Coaching beachtet werden können. Diese werden in die Phasen *vor*, *während* und *nach* dem Einsatz von Bildkarten eingeteilt und zum Schluss folgen ein paar Anregungen zur Bildkartensammlung im Allgemeinen. Die folgenden Ausführungen sollen der Planung und Reflexion dienen.

### **5.6.1 Was ist vor dem Einsatz von Bildkarten im Coaching zu beachten?**

Selbstverständlich ist Coaching zu komplex, um jedes Anliegen mit derselben Methode zu bearbeiten. So ist jeweils genau zu prüfen, ob der Einsatz von Bildkarten zur Klientel, zur Situation, zum Anliegen, zur Phase und zum Stil der\*des Coachs passt. In jedem Fall ist ein erfolgreiches Arbeiten mit Bildkarten einerseits abhängig von der Überzeugung der\*des Coachs bezüglich der Methode sowie andererseits von der Bereitschaft des\*der Coachees, aktiv mitzuarbeiten und sich mit Hilfe von Bildern auf die eigenen inneren Prozesse einzulassen. Diesbezüglich schreibt Kiel (2020: 150):

Die Teilnehmerin oder Klientin sollte durch die Annahme oder Überzeugung geleitet sein, dass in dem bildlich Sichtbaren für sie eine hilfreiche oder förderliche Botschaft verborgen ist, ein Hinweis, der für ihre persönliche Entwicklung wertvoll sein könnte. Nur vor dem Hintergrund dieser Idee wird der Wahrnehmende bereit und offen sein, in dem bildlich Sichtbaren nach persönlich bedeutsamen Sinnzusammenhängen zu suchen.

Neben der Bereitschaft und Überzeugung für die Arbeit mit Bildkarten kann es vorteilhaft sein – so banal es auch tönen mag – die jeweiligen Ausprägungen der Sinne, insbesondere des Sehsinns zu beachten. Es kann beispielsweise einen grossen Einfluss haben, ob der\*die Coachee eine Brille trägt, diese vergessen hat und somit für die Auswahl von Bildern vielleicht nur sehr weichgezeichnete statt kontrastreiche Bilder sieht.

In Kapitel 4 haben wir gesehen, dass beim Wahrnehmungsprozess nicht nur sensorische Daten, sondern immer auch Körperempfindungen und Gefühle, die im Gedächtnis bereits abgespeichert sind, wahrgenommen werden. Deshalb ist es vorteilhaft, wenn die Menschen ihre somatischen Marker wahrnehmen können (vgl. Storch 2009: 190).

So oder so sind Interventionen immer Angebote für Klientinnen und Klienten (vgl. Loebbert 2017: 35) und in diesem Sinne sind auch Bildkarten als Angebot zu verstehen, die der Klientel die Ausbildung neuer, passender und funktionaler Handlungs- und Erlebnismuster ermöglichen sollen.

Die Karten können bereits zu Beginn eines Coachings lose auf dem Boden oder einem Tisch ausgebreitet sein. Je nach dem für welche Zwecke und in welcher Phase die Bildkarten eingesetzt werden, kann es nützlich sein, vor der Auswahl eine Entspannung zu induzieren. Diese dient dazu, den Projektionsvorgang zu unterstützen in dem sie den\*die Coachee in einen Zustand versetzt, der ihre\*seine Aufmerksamkeit nach innen fokussiert. In einem solchen Zustand wird das Bild nicht aktiv vom\*von der Coachee ausgewählt, sondern sie\*er lässt sich bei einer entspannten und absichtslosen Auswahl von einer Bildkarte ansprechen. So haben die «unbewussten Themen Gelegenheit, in Form der unbewusst ausgelösten Projektion in Erscheinung zu treten, bewusst wahrgenommen und bearbeitet zu werden» (Krause/Storch 2011: 42).

### **5.6.2 Was ist während dem Einsatz von Bildkarten im Coaching zu beachten?**

Wie vorher bereits erwähnt, ist es wichtig, dass zu Beginn der Arbeit mit Bildkarten darauf geachtet wird, dass die Bildauswahl ausschliesslich nach dem Gefühl erfolgt. Storch und Krause (2017: 226) empfehlen «für die Bildwahl den Verstand auszuschalten bzw. ihn in die Ferien zu schicken». Nur so ist es wahrscheinlich, dass unbewusste Inhalte im Coaching mit Hilfe von Bildkarten bearbeitbar gemacht werden können. Hierbei ist es wichtig, dass Menschen ihre somatischen Marker wahrnehmen können und diese, statt der bewusste Verstand, die Bildauswahl steuern (vgl. ebd.: 228). Es kann vorkommen, dass die Person, die sich entspannt durch eine Karte ansprechen lässt, einen Impuls verspürt und diesem Folge leistet. Im ersten Moment kann sie vielleicht auf kognitiver Ebene noch nicht erklären, weshalb gerade dieses Bild passend scheint.

Genauso wie der\*die Coachee offen ist für das, was eventuell aus dem Unbewussten bewusst wird, sollte auch eine maximale Offenheit beim\*bei der Coach vorhanden sein.

Daher ist es wegweisend, dass Coachs nicht erklären, was ein Bild sagen oder bedeuten will, sondern offen dafür sind, was es im Gegenüber auslöst. Denn Bilder sind immer mehrdeutig und lassen sich nicht auf eindeutige Inhalte festlegen. Es schwingen stets «gefühlte Bedeutungen» mit. So wird durch die Mehrdeutigkeit der Bilder ermöglicht, dass der\*die Coachee ein Bild so einordnet und versteht, wie er\*sie es aufgrund ihrer Lebenserfahrung und ihrer\*seiner momentanen Situation für sinnvoll hält. Systemisch-lösungsorientierte Coachs vertrauen darauf, dass der\*die Coachee das aus dem Bild nimmt, was sie\*er selbst für wichtig hält.

Insbesondere wenn es um die Betrachtung oder die Vorstellung von Bildern geht, bzw. um die Frage, wie unser Gehirn Bilder vervollständigt und dadurch zu neuen Erkenntnissen kommt, ist die konstruktivistische Haltung, bzw. die Überzeugung, dass jeder Mensch seine eigenen Bilder im Kopf konstruiert, von grosser Bedeutung. Deshalb ist es folgerichtig, die Sprache der\*des Coachees aufzunehmen, mit der das Bild beschrieben wird. Wenn wir im jeweiligen Sinnessystem der Klientel bleiben, fühlt sich das Gegenüber viel eher verstanden. Oft findet nämlich die Auswahl der Worte zu einem Bild unbewusst statt und «es ist für den Klienten eine angenehme Überraschung, wenn der Coach ein Bild, das der Klient im übertragenen Sinn genutzt hat, wörtlich nimmt» (Schmidt-Tanger 2007: 63).

Bilder haben nie eine vordefinierte Bedeutung. Vielmehr geht es bei der Arbeit mit Bildkarten «um einen individuellen Konstruktions- und Sinngebungsprozess, der sich ausschliesslich aus der bewussten und unbewussten, kognitiven und somato-emotionalen Lerngeschichte der betreffenden Person speist» (Krause/Storch 2011: 43). Die dem systemisch-lösungsorientierten Ansatz zugrundeliegende wertschätzende und nichtwissende Haltung ist daher sehr passend. Denn nur wer als Coach seine\*ihre eigenen Interpretationen des Bildes in einem ersten Schritt zurückhalten kann, ermöglicht dem\*der Coachee, seine\*ihre eigenen Bilder und Visionen zu entwickeln. Mit der wertschätzend-fragenden Haltung, die dem Konstruktivismus verpflichtet ist, gelingt es, den\*die Coachee in seinem\*ihrem (Such-) Prozess zu unterstützen.

Folglich gibt es in der Wahrnehmung von Bildkarten auch kein «richtig» und «falsch», sondern bedeutend ist das, was für den\*die Coachee stimmig und passend ist. Gemäss Ellner/Oeder (vgl. 2020: 101) helfen Bilder vermuteten Werten und impliziten Annahmen mit ihren jeweiligen Eigenheiten ein Gesicht zu geben. Bilder stehen nie allein. Der begleitende, sprachliche Kommunikationsprozess ist ebenso wichtig und soll durch die Bilder unterstützt werden.

Coaches tun gut daran, sich in konstruktivistischer, nichtwissender Zurückhaltung zu üben und statt zu deuten eher mäeutisch nachzufragen. Der folgende Abschnitt zeigt hierfür einige Beispiele.

### 5.6.2.1 Hilfreiche Fragen beim Betrachten von Bildkarten

Die sprachliche Begleitung und Beherrschung der Fragetechniken im systemisch-lösungsorientierten Coaching sollte keinesfalls einfach ignoriert oder als nicht gleichwertig betrachtet werden. Sollte z.B. der Prozess ins Stocken geraten, kann der\*die Coachee mit den vielfältigen Fragetechniken unterstützt werden. Die ehemals unbewussten Inhalte sollen durch das gemeinsame Betrachten einer Bildkarte und den Austausch darüber eine sprachliche und damit bewusste Form bekommen.

Die Fragen (hauptsächlich aus den eigenen Erfahrungen der Autorin und teilweise aus Schmeer/Liebich 2008: 124), die der\*die Coach stellt, sollen Unverstandenes klären und den Prozess gezielt ins Rollen bringen.

- Welches Bild löst starke und positive Gefühle aus? (z.B. bei «Ressourcen sehen» oder «Ressourcen aktivieren»)
- Welches Bild kann Ihnen in der momentanen Lebenssituation als Ressource dienen? (z.B. bei «Ressourcen sehen» oder «Ressourcen aktivieren»)
- Was ist auf dem Bild zu sehen? Bitte beschreiben Sie, was Sie sehen. Erzählen Sie von Farben und Formen, Gegenständen, Elementen oder Personen, die auf dem Bild zu sehen sind.
- Was klingt bei Ihnen als innere Resonanz an, wenn Sie dieses Bild betrachten?
- Was denken Sie, würden andere aus ihrem Team / ihrer Familie sagen, weshalb Sie dieses Bild ausgewählt haben?
- Was denken Sie, würde Ihnen dieses Bild sagen wollen, wenn es sprechen könnte? (z.B. bei «Blockaden lösen» oder bei «assoziativ einsteigen»)
- Was könnte das Bild mit Ihrer aktuellen Situation zu tun haben? (z.B. bei «Blockaden lösen» oder bei «assoziativen einsteigen»)
- Wenn dieses Bild etwas mit Ihnen oder Ihrer Situation zu tun hätte, was wäre das? (z.B. bei «assoziativ einsteigen»)
- Welches sind die hilfreichen Elemente in dem von Ihnen ausgewählten Bild? (z.B. bei «Ziele visualisieren»)
- Angenommen, Sie hätten das Ziel, das Ihr ausgewähltes Bild darstellt, erreicht, was wäre dann in Ihrem Leben anders?
- Was meinen Sie, sind die hindernden Elemente auf dem von Ihnen ausgewählten Bild? (z.B. bei «Problem beschreiben»)
- Angenommen, es fehlt etwas auf dem Bild, was könnte das sein? (z.B. bei «Perspektive erweitern»)
- Wenn Sie ihr Bild erweitern würden, wie würde es (unten, links, oben, rechts) weitergehen? (z.B. bei «Perspektive erweitern»)

In der sprachlichen Begleitung können den Coachees Satzanfänge angeboten werden, wie zum Beispiel:

- Das Bild hat mich angesprochen, weil...
- Das Bild zeigt mir...
- Am meisten fällt mir an dem Bild auf, dass...
- Irritierend am Bild ist für mich...
- Auf dem Bild fehlt mir...
- Besonders an diesem Bild gefällt mir..., weil...
- usw.

Letztendlich ist es nicht das Bild allein, sondern dem verbalen Begleitprozess durch den\*die Coach wird hohe Bedeutung beigemessen. So geht es auch hier stets um eine Ko-Produktion, was von Wegener (vgl. 2018: XIV) als ein Kriterium bedeutsamer Momente im Coaching benannt wird.

### **5.6.3 Was ist *nach* dem Einsatz von Bildkarten im Coaching zu beachten?**

Interventionen sollen möglichst nachhaltig wirken. Wie wir bei den oben beschriebenen Methoden in der Phase der Evaluation (insbesondere bei der Methode «Inhalte verankern») gesehen haben, soll mit der\*dem Coachee besprochen werden, was ihn im Alltag an sein Vorhaben oder seine Erkenntnisse aus der Coachingsitzung erinnern wird. Vielleicht fotografiert er\*sie das Bild und nutzt es als Hintergrundbild auf dem Handy, wie dies Storch und Krause (vgl. 2017: 261) vorschlagen. Oder der\*die Coachee sucht sich in seinem\*ihrem Alltag einen Gegenstand, der ihn\*sie an das Besprochene erinnert. Damit es nicht nur beim Sprechen *über* das Bild bleibt, kann ein weiterer Schritt sinnvoll sein, bei dem das Thema oder der nächste Schritt «greifbar» gemacht wird. Denn ein Bild oder ein Gegenstand, der aus dem Coaching mitgenommen wird, ermöglicht die Fortsetzung der eigenständigen Auseinandersetzung mit dem besprochenen Thema.

Darüber hinaus kann es nach dem Einsatz von Bildkarten hilfreich sein, mit der\*dem Coachee auf die Metaebene zu wechseln und sich kurz darüber auszutauschen, was an der gemeinsamen Arbeit mit den Bildkarten hilfreich war, so dass auch der\*die Coach Anhaltspunkte für weitere Interventionen mit Bildkarten erhält.

### **5.6.4 Was ist bezüglich der Bildkartensammlung zu beachten?**

Verschiedene Verlage bieten eine Menge an teils sehr kostspieligen Bildkartensets an. Sie werden für die verschiedenen Settings wie Coaching, Supervision, (Organisations-)Beratung und beispielsweise für Lern- und Veränderungsprozesse, zur Konfliktbearbeitung, zur

Teamentwicklung, für Stressmanagement usw. angeboten. Allein für den Ausdruck von Gefühlen gibt es zahlreiche Gefühlskartensets.

Eine Bildkartensammlung lässt sich – etwas kostengünstiger – auch selbst erstellen. Entweder man fotografiert verschiedenste Motive und druckt diese aus und/oder man bedient sich bei verschiedenen Quellen wie Zeitschriften, Bildbänden oder Kalenderblättern. Storch und Krause (vgl. 2017: 224) betonen, dass es dabei wichtig ist, das Hauptkriterium der Vielfalt in jeder erdenklichen Hinsicht (Länder, Personen, belebte und unbelebte Natur, Begegnungen zwischen Menschen / zwischen Mensch und Tier / zwischen Tieren, Bauwerke, Gegenstände aus dem Alltag, abstrakte und konkrete Bilder, von Kindern oder Künstlern gemalte Zeichnungen und Gemälde, etc.) zu beachten. Darüber hinaus kann der\*die Coach auch den\*die Coachee bitten, im Alltag nach einem für sich passenden Bild Ausschau zu halten. Wenn die Karten in elektronischer Form vorhanden sind oder eine Kopiermöglichkeit besteht, können sie beliebig oft den Coachees als Erinnerungsstück mit auf den Weg geben werden.

Es braucht nicht Hunderte Bildkarten, denn die Reduktion der Auswahl auf ein paar zur Verfügung stehende Bilder stellt kein Hindernis dar. Erfahrungsgemäss findet sich meist eine Assoziation zu einem oder mehreren Bildern. Zudem können sich die im Kapitel zur visuellen Wahrnehmung beschriebenen Phänomene (s. 4.3.1.1, S. 25-27) in der Arbeit mit Bildkarten als Vorteile entpuppen. So können wir uns beispielsweise getrost darauf verlassen, dass ein Bild nicht nur objektiv und sachlich betrachtet und beschrieben wird, sondern dass der Mensch eben geneigt ist, ein Bild als Ganzes zu sehen, der erste Eindruck was anderes vermittelt, als wenn man sich das Bild etwas länger betrachtet und beim zweiten und dritten Hinsehen hinter dem prägnantesten Eindruck doch noch weitere Details entdeckt werden, die dem\*der Coachee auffallen und vielleicht in guter Art und Weise Informationen oder Inputs für eine Lösungsfindung generieren.

Im Handel sind auch Bildkartensets erhältlich, die nicht nur mit Bildern sondern auch mit Text<sup>32</sup> bedruckt sind. Auch diese können im Coaching zu einem angeregten Austausch führen, weil entweder auf den Text oder auf das Bild oder auf beides zusammen eingegangen werden kann. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass durch Worte neben/auf einem Bild die Mehrdeutigkeit des analogen Ausdrucks eingeschränkt werden kann. «Der Text im Bild nagelt den Betrachter auf eine einzige Version fest...» (Schmeer 2006: 106, zit. nach Kiel 2020: 153)

---

<sup>32</sup> Z.B. «Etwas von mir» und «Etwas für dich» von Manfred Vogt oder «Krafttiere und ihre seelischen Botschaften» von Regula Meyer und Karin Lurz

Ferner muss berücksichtigt werden, dass ein Bild auf einer Karte kaum veränderbar oder eine Veränderung nur in der Fantasie oder durch die oben aufgeführte Frage, wie das Bild oben, unten, links und rechts weitergehen würde, möglich ist. Ganz anders verhält es sich, wenn eine Situation durch Figuren, Bausteine, Knöpfe oder ähnlichen Materialien aufgestellt wird. Die Gegenstände können leicht verschoben und verändert, hinzu- oder weggenommen werden. Reichel (2010: 264) formuliert in seiner Kritik hierzu sogar: «Das Bild bringt zwar auch neue Perspektiven, aber eher solche für ein intensiveres Durchleben oder eine differenziertere Analyse und weniger für Lösungsideen, wie sie für Supervision und Coaching erwünscht sind.» Obwohl die Autorin die Vorteile von sogenannten Aufstellungsmethoden kennt und auch gerne nutzt, kann sie Reichel nicht ganz beipflichten, denn in den oben dargestellten Möglichkeiten, sieht man sehr wohl, dass Bildkarten auch für Lösungsideen genutzt werden können. Zudem könnten Bildkarten sogar als Ergänzung zu anderen Gegenständen, die aufgestellt werden, dienen.

Der Einsatz von Bildern verlangt vom\*von der Coach stets Respekt, Feingefühl und die Fähigkeit abzuwarten. Zudem ist es wichtig, selbst von der Methode überzeugt zu sein, so dass der gelegentlich geäußerten Skepsis gegenüber Bildkarten von manchen Coachees<sup>33</sup> mit Ruhe und Sicherheit entgegengewirkt werden kann.

Letztendlich sollen die im Coaching eingesetzten Aktivitäten, Methoden und Medien abwechslungsreich sein und verschiedene Sinne einbeziehen. Zwischen Coach und Coachee sollte stets eine bewusste Abstimmung darüber stattfinden.

Für welche Methoden, Techniken oder Werkzeuge man sich als Coach auch entscheidet - das zentrale Anliegen bleibt, geeignete Wege zu finden, um die\*den Coachee darin zu unterstützen, sein\*ihr Potenzial auszuschöpfen und die Handlungssteuerung wieder in Gang zu bringen oder zu verbessern. Schliesslich ist der\*die Coach in der Verantwortung, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt, für welches Klientel und mit welcher eigenen Kompetenz und Sicherheit die jeweiligen Methoden eingesetzt werden.

---

<sup>33</sup> Diverse Erfahrungen der Autorin zeigen, dass gerade in der Sozialen Arbeit für Befindlichkeitsrunden gerne mit Bildkarten gearbeitet wird. Sie hat es sich zur Gewohnheit gemacht, jeweils beim Start einer Zusammenarbeit nach Erwartungen und Befürchtungen zu fragen. Dabei wurde schon von mehreren Coachees erwähnt, dass sie in ihren bisherigen Supervisionserfahrungen die Befindlichkeit zu Beginn über Karten hätten ausdrücken müssen und dass sie davon bereits genug hätten.

## 6 Schlussbetrachtungen

In diesem Kapitel sollen die Inhalte dieser Arbeit nochmals auf den Punkt gebracht und die Fragestellung beantwortet werden. Abschliessend folgt eine kritische Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses und ein kurzer Ausblick.

Bis hierhin wurde aus den theoretischen und praktischen Bezügen zum «Zauber von Bildern im Coaching» u. a. Folgendes ersichtlich:

- Wahrnehmung geschieht durch «Wahrgebung»<sup>34</sup>. Unsere Sinne erzeugen aufgrund von Erfahrungen, Glaubenssätzen, etc. was wir sehen. Hierbei sind die konstruktivistischen Annahmen aus dem Systemischen Ansatz von zentraler Bedeutung.
- Mit dem Einbezug von Bildern werden mehr und tieferliegende Hirnregionen (z.B. das Erfahrungsgedächtnis, welches das Verhalten steuert) angesprochen, als dies mit rein sprachlich-kognitiven Methoden der Fall ist.
- Bilder sprechen das Unbewusste an und ermöglichen so einen ganzheitlichen Zugang zum Coachingthema.
- Bilder ermöglichen Zugänge zu inneren, unbewussten Prozessen und Gefühlen, für die zunächst die Worte fehlen.
- Durch die Sichtbarmachung von Inhalt und Kontext wird der Bewusstwerdungsprozess aktiviert, Ideen und Lösungen werden sicht- und greifbar.
- Bilder ermöglichen die Erfahrung von bedeutsamen Momenten im Coaching.
- Bilder vermitteln oft ein intensiveres und lebendigeres Verständnis als ein Text.
- Bilder prägen sich schnell ein und erzeugen langfristige Wirkung.

Darüber hinaus wurde in den Ausführungen zur Neurowissenschaft deutlich, dass die Persönlichkeit eines Menschen entscheidend durch unbewusste Inhalte und Prozesse im limbischen System bestimmt wird. Umgekehrt hat der bewusste Verstand nur wenig Einfluss auf das Erleben und Verhalten, weil er eher als «rationaler Ratgeber», denn als «eigentlicher Akteur» betrachtet werden kann (vgl. Ryba 2018: 69). Deshalb ist der Einbezug vom Unbewussten im Coaching so zentral. Ryba spricht sich dafür aus, dass das häufig stark kognitiv-reflexionsorientierte Coaching hinterfragt und mit den Erkenntnissen über die Wirkungsweisen des Unbewussten weiterentwickelt werden darf. Weiter beschreibt sie, dass es für die Coachees nicht immer um tiefgreifende Persönlichkeitsentwicklungen gehen muss, sondern der Erfolg schon darin bestehen kann, durch Reflexion eine neue Perspektive auf ein Thema zu erlangen (vgl.

---

<sup>34</sup> Gemäss Schmidt (2007: 181) «sollte man nicht von „Wahr-Nehmung“ sondern von „Wahr-Gebung“ sprechen, weil jede Wahrnehmung autonom vom Wahrnehmer als Fokussierungsgeber selektiv gestaltet wird.»

ebd.). Des Öfteren konnte die Autorin in ihren Coachings feststellen, dass die Coachees die Sitzungen mit einer neuen Sichtweise auf die gegebenen Umstände verliessen und ihnen allein dieser Aspekt weitergeholfen hat.

Bilder im Coaching einzusetzen ist keine zufällige Idee, sondern basiert auf einer evolutionären Grundlage. Die Teile des Gehirns, die visuelle Informationen wahrnehmen und verarbeiten, sind Millionen von Jahre alt, während andere Teile erst seit 100'000-150'000 Jahren Sprache verarbeiten können. Allein diese Tatsache lässt darauf schliessen, dass Bilder schneller und direkter erfasst und verarbeitet werden können als Sprache (vgl. Seibold, 2012: 15).

Bilder helfen uns nicht nur dabei, «unsere Erinnerungen und Erfahrungen genauer anzuzapfen, sondern auch einen anderen Teil unseres Bewusstseins zu erreichen. Wenn wir dies in Verbindung mit verbaler Sprache nutzen, sind wir in der Lage, auf mehr Teile unseres Geistes zuzugreifen und zu einem umfassenderen Verständnis von uns selbst zu gelangen.» (Nuñez/Weghorn 2021: o.S.)

Ein weiteres Zitat, das den Nutzen von Bildern untermauert, ist dasjenige von Doppler (2017, S. 197): «Eine staubtrockene Buchstaben- und Zahlenwüste mag zwar dem Hirn Futter bieten, doch wer Menschen bewegen will, muss an ihre Emotionen herankommen – und das geht sehr gut über Bilder.»

Hüther (vgl. 2015), der bekannte Hirnforscher hat in seinem Werk die «Macht der inneren Bilder» beschrieben und spricht davon, dass unser Gehirn automatisch Bilder produziert, ohne dass wir das bewusst kontrollieren können.

Wenn unser Gehirn also darauf ausgelegt ist, Bilder zu produzieren und zu verarbeiten, dann sollten wir es auch mit Bildern statt nur mit reinen Texten füttern.

Denn das Bild dient als Katalysator für einen kreativen Prozess, der im besten Falle zu bedeutsamen Momenten im Coaching führt. Bedeutsame Momente «sind Momente im Coaching-Prozess, in denen Klienten für sie wichtige Faktoren funktionaler Handlungssteuerung erleben und für die Planung und Umsetzung nächster Handlungsschritte nutzen können» (Loebbert 2017: 142). Sie entstehen als Ko-Konstruktion in der Interaktion von Coach und Coachee (vgl. Wegener: XIV) und sind von Bedeutung über ihre Zeit hinaus.

## 6.1 Beantwortung der Fragestellung

Zu Beginn dieser Arbeit war von zentralem Interesse, **wann** und **weshalb** sich der Einsatz von Bildkarten im Coaching anbietet.

Die theoretischen und praktischen Ausführungen zeigen, dass es einerseits gewinnbringend ist, im Coaching das Unbewusste mit einzubeziehen und dass dies u. A. mit Bildkarten möglich ist. Andererseits konnte festgestellt werden, dass Bildkarten sehr vielseitig und in verschiedenen Coachingphasen eingesetzt werden können. Die Arbeit mit Bildkarten kennt kaum Grenzen. Die Frage nach dem «Wann» ist demnach nicht eindeutig zu beantworten, was z.B. die zahlreichen (nicht abschliessenden!) Ideen im Kapitel 5.5 zeigen.

Die Frage nach dem «Weshalb» könnte neurowissenschaftlich betrachtet und eher allgemein ausgedrückt, mit folgendem Satz beantwortet werden: «Wir nutzen Bildkarten im Coaching, weil sie das Potenzial haben, auch unbewusste Aspekte anzusprechen und Menschen durch geeignetes Stimulusmaterial geprint werden können.» Dennoch sollen weitere wichtige Punkte zum Schluss dieses Kapitels im Überblick dargestellt werden. Wie wir im Kapitel der Wahrnehmung gesehen haben (s. 4.3.1.1, S. 27), sind der erste und der letzte Eindruck sehr prägend. So besteht die Hoffnung – auch wenn die Vorteile der Nutzung von Bildkarten im Coaching hier nicht bildlich dargestellt sind – dass sie sich als letzter Eindruck bei der Leserschaft nachhaltig einprägen.

- Mit dem Einsatz von Bildkarten erzeugt der\*die Coach einen Rahmen, in dem bedeutsame Momente entstehen können.
- Bildkarten helfen der\*dem Coachee sich selbst und ihrer\*seiner Situation bewusster zu werden.
- Mit Bildkarten können auch komplexe Zusammenhänge und Problemstellungen sichtbar gemacht werden.
- Durch die Arbeit mit Bildkarten werden unterschiedliche Perspektiven und möglicherweise neue Handlungsalternativen sichtbar und greifbar.
- Bildkarten ermöglichen den Zugang zu Gefühlen und regen die Kreativität an.
- Bildkarten bringen in die oft schwierig anmutende Coachingarbeit einen vitalen, erfrischenden und manchmal gar erheiternden Aspekt.
- Durch die Arbeit mit Bildkarten gelingt es, das System von Vorstellungen, Erwartungen und Blockaden, in dem der\*die Coachee gefangen ist, zu sprengen, zu erweitern und versunkene oder vergessene Ressourcen in Erinnerung zu rufen.
- Bildkarten können nachhaltig verankert und im weiteren Prozess immer wieder genutzt werden.
- Der Einsatz von Bildkarten kann mit den je individuellen methodischen Vorlieben des\*des Coachs verbunden werden.
- Bildkarten können vielseitig und kreativ mit anderen Visualisierungstechniken kombiniert werden.

## 6.2 Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses

Sehr wahrscheinlich konnte ich es nicht verbergen, dass ich von den verschiedenen Einsatzmöglichkeiten von Bildkarten im Coaching und deren gewinnbringenden Wirkungen schon vor der theoretischen Fundierung überzeugt war. Meine ursprüngliche Motivation dieses Thema zu vertiefen war, dass der Einsatz von Bildern für mich als Coach, Supervisorin und Trainerin nicht länger nur ein Zauber und somit unwillkürlich bleibt, sondern dass Bildkarten gezielt, gewinnbringend und theoretisch fundiert eingesetzt werden können.

Mit der Bearbeitung der theoretischen Inhalte zu den Funktionen und Eigenschaften unseres Gehirns und der Wahrnehmung gewann ich wertvolle Erkenntnisse, die ich mit meinem bisherigen Wissen und Können gut in Einklang bringen kann, obwohl das gar nicht selbstverständlich ist. So hätte ich mir (als sehr lösungsorientierte und schon fast «anti-psychoanalytische» Coach) bis vor Kurzem kaum vorstellen können, dass ich mich nach dem Grundstudium in Sozialer Arbeit zu einem späteren Zeitpunkt nochmals mit Sigmund Freuds drei Ebenen des Bewusstseins beschäftigen würde. Doch mir wurde mit Bearbeitung der Literatur vor Augen geführt, dass einige von Freuds Errungenschaften zum Unbewussten sich sehr wohl in meine bisherige Haltung integrieren und somit als hilfreiche Ergänzung in der praktischen Arbeit beachten lassen. So fühle ich mich durch Ryba (vgl. 2018: 71) bestätigt, die sagt, dass die jeweiligen Stärken der verschiedenen Coachingansätze sinnvoll in einem Modell zu integrieren sind, das idealerweise auch noch neurowissenschaftlich fundiert ist.

Weiter hat mich positiv überrascht, dass sich so viele systemisch-konstruktivistische Grundannahmen und die sich daraus resultierende Coachinghaltung mit Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften und der menschlichen Wahrnehmung belegen lassen. So kann ich jetzt den Konstruktivismus nicht mehr nur als systemische Haltung vertreten, sondern diesen auch ganz wissenschaftlich mit den Prozessen im Gehirn erklären.

In der vorherigen MAS Thesis mit dem Titel «Der Zauber der Sprache...» (vgl. Aeberhardt 2018) postulierte ich noch gemäss dem Philosophen Wittgenstein, dass die Grenzen meiner Sprache, die Grenzen meiner Welt sind. Spätestens mit der Vertiefung der hiesigen neurowissenschaftlichen Thematik ist für mich die Wichtigkeit von «nicht-sprachlichen» Interventionen im Coaching massiv gestiegen und ich freue mich auf bedeutsame Momente im Coaching, die u. A. durch Bildkarten ausgelöst werden können.

Offensichtlich hat mich die intensive Auseinandersetzung mit den Neurowissenschaften inspiriert. Bei Baur (vgl. 2010: 25) fand sich dafür eine humorvolle und vielleicht noch etwas gewöhnungsbedürftige Aussage, dass wir neurowissenschaftlich inspirierten Coaches uns «in einer erweiterten Rolle von InitiatorInnen und Co-OrganisatorInnen von Gehirnveränderungsprozessen verstehen» können. Nach all dem Wissen, das ich mir durch diese Arbeit angeeignet habe, bin ich motiviert, gewisse Gehirnstrukturen beim\*bei der Coachee u. a. mit Hilfe von Bildkarten im positiven Sinne anzuregen.

### 6.3 Ausblick

Aufgrund des Umfangs einer MAS Thesis konnten bezüglich der Arbeit mit bzw. dem Zauber von Bildern im Coaching nicht alle relevanten Aspekte beleuchtet werden. Aus diesem Grund findet in diesem Kapitel ein kleiner Ausblick statt, der zeigt, was mit den bis hierhin gewonnenen Erkenntnissen weiter geschehen oder welchen weiteren Fragestellungen nachgegangen werden könnte.

Die vertiefte Auseinandersetzung hat zwar einige Fragen beantwortet, aber lässt zum Schluss fast mehr Fragen als Antworten offen. Dies ist ein Phänomen, das mir nicht zum ersten Mal begegnet, nachdem ich mich intensiv mit einem Thema beschäftigt habe. Doch als systemisch-lösungsorientiert arbeitende Coach ist es gar nicht so schlecht, wenn ich weiss, dass ich nichts weiss.<sup>35</sup>

In dieser Arbeit habe ich mich auf bestehende Bilder fokussiert. Doch es könnte äusserst spannend sein, herauszufinden, ob es einen Unterschied macht, ob man mit bereits bestehenden Bildern oder aber mit inneren Bildern bzw. Metaphern arbeitet. Was wäre z.B., wenn der visuelle Kanal gar nicht so sehr beansprucht werden würde, sondern die Aufmerksamkeit nach innen gerichtet und Bilder nur in der Vorstellung kreiert würden? Welche neurowissenschaftlichen Erkenntnisse, Vorteile und Grenzen gibt es hierfür?

Weiter habe ich mich gefragt, welchen Unterschied es macht, dass die Bilder auf Karten zur Verfügung gestellt werden und nicht vom Coach oder Coachee selbst gezeichnet werden. Hierfür würde man sicherlich in der Gestalttherapie Antworten finden. Es gibt einige Ansätze (z.B. Maltherapie), die dafür plädieren, dass der\*die Coachee sich selbst ans Werk macht und ihm schon nur durch den zeichnerischen Prozess geholfen werden kann. Anders ist es bei Manfred Prior (vgl. 2019), der in seinem Workshop aufzeigt, dass durch einfache Skizzen, die der\*die Coach macht, dem\*der Coachee vieles vor Augen geführt werden und somit neue Sichtweisen gewonnen werden können.

Wie wir in Kapitel 5.1 und 5.2 gesehen haben, wird bei der Resonanzbildmethode und dem ZRM®-Training mit Gruppen gearbeitet. Das heisst, der\*die Coachee erhält zu seinem\*ihrem ausgewählten Bild weitere Resonanzen und Assoziationen durch die Gruppenmitglieder, was

---

<sup>35</sup> Gemäss dem Sprichwort von Sokrates «Ich weiss, dass ich nichts weiss» wurde auch die Sokratische Gesprächsführung entwickelt, die sehr gut zur systemisch-lösungsorientierten Grundhaltung passt. Sie beinhaltet die vier Prinzipien 1. Von der Sachkenntnis des anderen in Bezug auf sich selbst überzeugt sein 2. Die Sachkenntnis des Anderen hervorlocken 3. Eher fragen als erzählen 4. Entdecken lassen (vgl. Delfos 2015: 250f.) und ist in der sprachlichen Begleitung beim Einsatz von Bildkarten ebenso nützlich.

den Prozess sicherlich anzureichern vermag. Inwiefern spielen beispielsweise Spiegelneuronen eine Rolle, wenn es um das gemeinsame Betrachten von Bildern geht und welche Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene müssten berücksichtigt werden?

Wie man sieht, sind die Möglichkeiten von Visualisierungen im Coaching unbegrenzt und es gibt diesbezüglich viele spannende Fragen, die man noch vertiefen könnte.

Hauptsache ist, dass die Methoden theoretisch fundiert und eben auch neurowissenschaftlich begründet werden können.

Gemäss Baur (vgl. 2010: 30) sollen neurowissenschaftliche Erkenntnisse zwingend ins Coaching einfließen. In seinem Beitrag zu einer gehirngerechten Supervision fasst er wesentliche förderliche Bedingungen zusammen. Eine davon lautet: «Erlebnis-, Emotions- und Körperorientierung». Der Körperorientierung wurde in dieser Arbeit kaum Beachtung geschenkt. So müsste eigentlich die Reihe – nach dem Fokus des Verbalen (der Zauber der Sprache) und des Unbewussten (der Zauber von Bildern) – mit dem Titel «der Zauber von Körperempfindungen» erweitert werden. Embodiment-Ansätze (vgl. z.B. Tschacher/Storch 2010) haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und liessen sich gut mit den hier erarbeiteten Erkenntnissen verbinden.

#### **6.4 Dank**

Mehreren Personen bin ich zu grossem Dank verpflichtet. Allen voran gilt mein grösster Dank meinem lieben Partner Simon und unserem mittlerweile halbjährigen Sohn Louis. Sie beide mussten in vielen Momenten auf mich verzichten und mein Partner hat auf liebevolle und aufopfernde Weise dafür gesorgt, dass ich mich intensiv und gezielt auf die Bearbeitung und Vollendung der MAS Thesis konzentrieren konnte.

Ein weiterer Dank gebührt Michael Loebbert, der mir auf sehr wohlwollende und inspirierende Art grösstmögliche Freiheit in der Gestaltung der MAS Thesis bot, so dass ich mich voll und ganz meinem Erkenntnisinteresse widmen konnte.

Weiter danke ich meinen beiden Lektorinnen Fabienne und Irène für die sorgfältige Überarbeitung des vorliegenden Textes und die konstruktiven Rückmeldungen zum Inhalt.

## 7 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Aeberhardt, Dania (2018). Der Zauber der Sprache in der Beratung der gesetzlichen Sozialarbeit. Eine explorative Studie zu Zielformulierungen in der wirtschaftlichen Sozialhilfe. MAS Thesis. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit. MAS Systemisch-lösungsorientierte Kurzzeitberatung und -therapie. Olten.
- Bamberger, Günter, G. (2015). Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch. 5. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Baur, Jörg (2010). Neurowissenschaften und Supervision – Ein Überblick. In: Knopf, W./Walther, I. (Hg.). Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching. Wien: facultas. S. 11 - 37
- Beaulieu, Danie (2011). Impact-Therapie – Ein innovativer Therapieansatz mit ericksonschen Wurzeln. In: Leeb, Werner A./Trenkle, Bernhard/Weckenmann, Martin F. (Hg.). Der Realitätenkellner. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision. Heidelberg: Carl-Auer Verlag. S. 272 - 289.
- Beaulieu, Danie (2017). Impact-Techniken für die Psychotherapie. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Bernstein, Eric (2022). Basalganglien. URL: <https://medlexi.de/Basalganglien> [Zugriffsdatum: 4. Mai 2022].
- Damm, Anne (2018). URL: <https://www.minimed.at/medizinische-themen/gehirn-nerven/gehirn/#:~:text=Das%20Gehirn%20besteht%20aus%202,80%20%25%20der%20gesamten%20Hirnmasse%20aus.> [Zugriffsdatum: 23. April 2022].
- Delfos, Martine (2015). Wie meinst du das? Gesprächsführung mit Jugendlichen. 6. Aufl. Weinheim: Beltz.
- De Shazer, Steve/Dolan, Yvonne (2016). Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. 5. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Doppler, Klaus (2017). Change. Wie Wandel gelingt. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Ellner, Heidi/Oeder, Kathrin (2020). Reflexionsprozesse sichtbar machen – Visualisierung in der Beratung. In: Benedetti, S./Lerch, H./Rosenberg, H. (Hg.). Beratung pädagogisch ermöglichen?! Bedingungen der Gestaltung (selbst-)reflexiver Lern- und Bildungsprozesse. Wiesbaden: Springer VS. S. 93 - 107.
- Götz, Erika/Loebbert, Michael (2013). Coachingspsychologie im Praxiskontext. In: Loebbert, M. (Hg.) Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 67 - 105.
- Grawe, Klaus (2000). Psychologische Therapie. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, Klaus (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.

- Hiebl, Peter (2022). Lernen-Serie #3: Die Kombination macht's. Lernerfolg in Abhängigkeit von der Informationsaufnahme. URL: [https://www.altenpflegeschule-schwandorf.de/?page\\_id=2642](https://www.altenpflegeschule-schwandorf.de/?page_id=2642) [Zugriffsdatum: 4. Mai 2022].
- Hobmair, Hermann (2003). Psychologie. 3. Aufl. Troisdorf: Bildungsverlag EINS GmbH.
- Hoffmann, Donald D. (2001). Visuelle Intelligenz. Wie die Welt im Kopf entsteht. 3. Aufl. Stuttgart: Klett Cotta.
- Hüther, Gerald (2013). Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. 11. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hüther, Gerald (2015). Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. 9. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Jones, Elsa (1995). Systemische Familientherapie. Entwicklungen der Mailänder systemischen Therapien - Ein Lehrbuch. Dortmund: verlag modernes lernen.
- Kiel, Volker (2020). Analoge Verfahren in der systemischen Beratung. Ein integrativer Ansatz für Coaching, Team- und Organisationsentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Klepper, Karsten (2018). Sensorische Reize: Die fünf Basissinne. URL: <https://corporate-sensuses.com/sensorische-reize/> [Zugriffsdatum: 23. April 2022].
- Krause, Frank/Storch, Maja (2011). Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei. Bern: Hogrefe.
- Leibinnes, Christian (2022). URL: <https://www.alzheimer-forschung.de/alzheimer/wasistalzheimer/veraenderungen-im-gehirn/anatomie-des-gehirns/> [Zugriffsdatum: 23. April 2022].
- Lobinger, Katharina (2012). Visuelle Kommunikationsforschung. Medienbilder als Herausforderung für die Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Loebbert, Michael (2017). Coaching Theorie. Eine Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Loebbert, Michael (2019). Studentext: Führen und Gestalten des Coaching-Prozesses – konzeptionelle und methodische Grundlagen. Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO). Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz. CAS Coaching Advanced, Olten.
- Loebbert, Michael (2021). Einige Coaching Basis Konzepte. Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO). Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz. CAS Coaching Advanced, Olten.
- Mahlmann, Regina (2010.) Sprachbilder, Metaphern & Co. Einsatz von bildlicher Sprache in Coaching, Beratung und Training. Weinheim und Basel: Beltz.
- Messer, Barbara (2016). Inhalte merk-würdig vermitteln. 56 Methoden, die den Merkfaktor erhöhen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

- Messerschmidt, Jasmin (2018). Professionell coachen mit Bildmaterialien. Die Sprache des Unbewussten verstehen und nutzen. Wiesbaden: Springer.
- Mintzer, Miriam, Z./Snodgrass, Joan Gay (1999). The picture superiority effect. Support for the distinctiveness model. *The American Journal of Psychology*, 112 (1).
- Müsseler, Jochen (2017). Visuelle Informationsverarbeitung. In: Müsseler, J./Rieger, M. *Allgemeine Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. S. 13 - 49.
- Nuñez, Liezl Aileen/Weghorn, Tobias (2021). Projektive Methoden im Coaching. Wie Bildkarten Klienten zum Sprechen bringen. URL: <https://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/projektive-methoden-im-coaching> [Zugriffsdatum: 1. Mai 2022].
- Prior, Manfred (2017). MiniMax-Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Prior, Manfred (2019). Punkt, Punkt, Komma, Strich – fertig ist die Lösungssicht (DVD). Kriffel: Therapie-Film.
- Reichel, René (2010). Methoden, Übungen, Spiele, Techniken, Tools... Eine Analyse des Handwerkskoffers für Supervision und Coaching. In: Knopf, W./Walther, I. (Hg.). *Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching*. Wien: Facultas. S. 251 - 265.
- Reiter, Hanspeter (2017). *Handbuch Hirnforschung und Weiterbildung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Roth, Gerhard (2003). *Fühlen, Denken, Handeln – wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roth, Gerhard (2018). *Coaching und Neurowissenschaften*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-018-0537-5> [Zugriffsdatum: 23. April 2022].
- Roth, Gerhard (2019). *Wie werden wir, wer wir sind? Und was können wir im Laufe unseres Lebens noch daran ändern?* URL: [https://kem-med.com/wp-content/uploads/2019/09/KEM\\_20190831\\_Jubilaem\\_Prof\\_Roth\\_Vortrag.pdf](https://kem-med.com/wp-content/uploads/2019/09/KEM_20190831_Jubilaem_Prof_Roth_Vortrag.pdf) [Zugriffsdatum: 23. April 2022].
- Roth, Gerhard/Ryba, Alica (2016). *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungsprozesse*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Rudolf-Müller, Eva (2017). *Gehirn*. URL: <https://www.netdokter.ch/anatomie/gehirn/> [Zugriffsdatum: 23. April 2022].
- Ryba, Alica (2018). *Coaching und die Rolle des Unbewussten*. In: Wegener, R./Deplazes, S./Hänseler, M./Künzli, H./Neumann, S./Ryter, A./Widulle, W. (Hg.). *Wirkung im Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 57 – 73
- Ryba, Alica (2021). *Über die Rolle des Unbewussten im Coaching*. URL: <https://www.coaching-magazin.de/portrait/interview-alica-ryba> [Zugriffsdatum: 23. April 2022].

- Schmeer, Gisela/Liebich, Daniela (2008). Warum Malen mehr bringt. Bildnerische Methoden im Coaching. In: managerSeminare (124). S. 30 - 34
- Schmidt, Gunther (2007). Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. 6. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Schmidt, Gunther (2014). Hypnosystemische Ansätze. In: Wirsching, M./Levold, T. (Hg.). Systemische Therapie und Beratung. Das grosse Lehrbuch. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag. S. 78 - 82.
- Schmidt-Tanger, M. / Stahl, T. (2007). Change Talk. 2. Aufl. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Schwegler Meister, Monika (2019). Die Kraft der Zielvisualisierung. Auseinandersetzung mit externalisierenden Methoden für Zielfindungsprozesse in der systemisch-lösungsorientierten Beratung. MAS Thesis. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit. MAS Systemisch-lösungsorientierte Kurzzeitberatung und -therapie. Olten.
- Seibold, Brigitte (2012). Visualisieren leicht gemacht. Talentfrei Zeichnen lernen und professionelle Flipcharts erstellen. Offenbach: Gabal Verlag.
- Seifert, Josef (2011). Visualisieren Präsentieren Moderieren. 30. Aufl. Offenbach: Gabal Verlag.
- Simon, Fritz, B./Rech-Simon, Christel (2018). Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen. Ein Lernbuch. 13. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Steiner, Therese/Berg, Insoo Kim (2016). Handbuch lösungsorientiertes Arbeiten mit Kindern. 7. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Storch, Maja (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In: Birgmeier, B. (Hg.). Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.173 - 205.
- Storch, Maja (2020). Das «Würmli» muss mit ins Boot. URL: [https://www.majastorch.de/wp-content/uploads/2020/04/artikel\\_bizereport\\_20090201-1.pdf](https://www.majastorch.de/wp-content/uploads/2020/04/artikel_bizereport_20090201-1.pdf) [Zugriffsdatum: 20. April 2022]
- Storch, Maja/Kuhl, Julius (2012). Die Kraft aus dem Selbst. sieben PsychoGyms für das Unbewusste. Bern: Huber
- Storch, Maja/Krause, Frank (2017). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®). 6. Aufl. Bern: Hogrefe.
- Theuretzbacher, Klaus/Nemetschek, Peter (2009). Coaching und Systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Tschacher, Wolfgang/Storch, Maja (2010). Embodiment und Körperpsychotherapie. In: Künzler, A./Böttcher, C./ Hartmann, R./Nussbaum, M.-H. (Hg.). Körperzentrierte Psychotherapie im Dialog. Heidelberg: Springer Verlag. S.161-176.

- Varga von Kibéd, Matthias/Sparrer, Insa (2016). Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. 9. Aufl. Heidelberg: Carl Auer.
- Von Schlippe, Arist/Schweitzer, Jochen (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Watzlawick, Paul (2007). Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation. 5. Aufl. Bern: Hans Huber Verlag.
- Weber, Julia (2018). «Turning Duty into Joy!» Optimierung der Selbstregulation im Coaching durch Motto-Ziele. In: Wegener, R./Deplazes, S./Hänseler, M./Künzli, H./Neumann, S./Ryter, A./Widulle, W. (Hg.). Wirkung im Coaching. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 95 - 104.
- Wegener, Robert (2019). Bedeutsame Momente im Coaching. Eine explorative Untersuchung zur Weiterentwicklung der Prozessforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wilmes, Christa/Loebbert, Michael (2013). Coaching als Beratung. In: Loebbert, M. (Hg.) Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 17 - 48.
- White, Michael/Epston, David (2013). Die Zähmung der Monster. Der narrative Ansatz in der Familientherapie. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

## 8 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

*Titelbild: Bildkarten von EDUCON/Friesenbichler, URL: <https://erwachsenenbildung.at/aktuell/nachrichten/7429-bildkarten-die-wirkung-von-bildern-in-der-lehre-nutzen.php> [Zugriffsdatum: 20. April 2022].*

<i>Abbildung 1: Phasen im Coaching als Prozessberatung (Loebbert, 2019: 2)</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 2: Hirnregionen und ihre Funktionen (Rudolf-Müller 2017 o.S.)</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 3: Längsschnitt durch das menschliche Gehirn (Roth 2019: 8)</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 4: Beispiel einer Scheinkontur (Müsseler 2017: 38)</i>	<i>26</i>
<i>Abbildung 5: Optische Täuschungen (eigene Darstellung)</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 6: Die Kombination macht's (Hiebl 2022: o.S.)</i>	<i>29</i>
<i>Abbildung 7: Analog vs. digital (eigene Darstellung)</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 8: Interventionen mit Bildkarten (eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert 2019: 2)</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 9: Bildkarten kombiniert in der Timeline (eigenes Foto)</i>	<i>44</i>
<i>Tabelle 1: Vergleich von bewusstem Verstand und Unbewusstem (vgl. Storch/Krause 2017: 115 &amp; Storch 2009: 190)</i>	<i>18</i>
<i>Tabelle 2: Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit und der Psyche (vgl. Roth/Ryba 2016:129-135)</i>	<i>20</i>
<i>Tabelle 3: Digitale und analoge Interventionen (vgl. Kiel 2020: 131)</i>	<i>33</i>

## Eidesstattliche Erklärung

Persönliche Erklärung zur Verfassung der MAS Thesis an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz:

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

Ort, Datum..... Unterschrift.....