

„Verkehrszeichen“, die zu sinnvollen Zielen führen

VISUELLE PSYCHOLOGIE. Eine Art „Zeichensprache“, die aus 37 Symbolen besteht, führt Ratsuchende schnell und sicher zur Definition „sinnvoller“ Ziele und zur Lösung innerpsychischer Konflikte. Die Fokus-Karten-Methode wurde von einem Münchener Therapeuten entwickelt, der sie in einem gerade erschienenen Buch auch für das Business-Coaching aufbereitet hat.

Menschen, die einen Coach aufsuchen oder eine Therapie beginnen, fällt es anfangs oft sehr schwer, über ihre Konflikte oder ihre „eigentlichen“ Ziele zu sprechen. Ein bewährter Einstieg besteht darin, die Ratsuchenden Bilder malen zu lassen, die ihre Situation versinnbildlichen.

Dr. Christian Mayer, Facharzt für Psychiatrie, Psychotherapie und psychosomatische Medizin in München, hat vier Jahre lang über 500 solcher Bilder wissenschaftlich analysiert (C. Mayer: Hieroglyphen der Psyche, Verlag Schattauer, Stuttgart 2007) und daraus 37 Symbole – eine universelle Zeichensprache, eine Art „Währung“ des menschlichen Erlebens – abgeleitet.

Sechs von 37 Symbolen, die zu einer schnellen Selbsterkenntnis führen. Die Symbole haben keine „Namen“, um die Wahl der Coachees nicht zu beeinflussen. Sie können positiv oder negativ gedeutet werden.

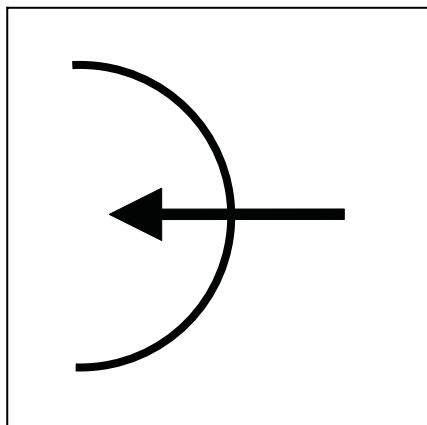
Die 37 Symbole wurden in Form eines Kartensets nicht nur zu einem Tool für Therapeuten, sondern auch für Business-Coaches. „Die Klarheit der Zeichen beschleunigt den Erkenntnisprozess“, lautet die Rückmeldung vieler Coaches, die bereits erste Erfahrungen sammeln konnten. „Das Spielerische an diesem Werkzeug erleichtert es sehr, eingefahrene Denkweisen aufzugeben.“ Die auf den Karten dargestellten Zeichen sind ein Extrakt aus dem Bildmaterial von Menschen in Konfliktsituationen. Sie werden unmittelbar „verstanden“.

Die Aufforderung, mit der die Arbeit mit den Symbolen anfängt, lautet: „Bitte wählen Sie jeweils eine Karte aus, die einem Zustand oder einem Gefühl entspricht, das Sie vermeiden möchten! Und wählen Sie bitte auch eine Karte aus, die für Sie für einen angestrebten Zustand, ein erwünschtes Gefühl, steht.“ Ein Beispiel aus dem Business-Coaching macht deutlich wie es dann weitergeht.

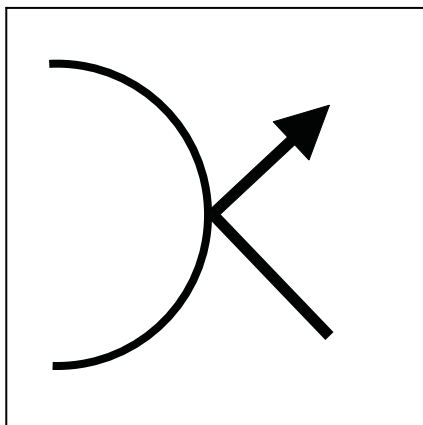
Ein 52-jähriger Manager wählte beispielsweise Symbol 1 und Symbol 2 (siehe Grafiken auf dieser Seite) aus. Dieser Manager ist in seinem Betrieb als ein Mensch bekannt, der jeglichen persönlichen Kontakt mit Mitarbeitern meidet und demzufolge auch von inoffiziellen Informationen, der „Stimmung“ an seinem Arbeitsplatz, abgeschnitten ist. Im Jahresgespräch wurde ihm daher von seinem Vorgesetzten ein Coaching nahegelegt.

Was man ablehnte, wird plötzlich zum Ziel

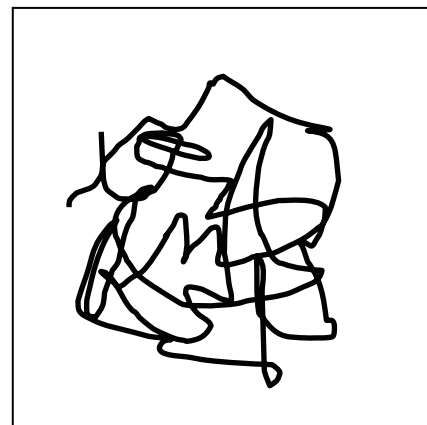
Der zunächst wortkarge Coachee erklärt zu den gewählten Karten, er fühle sich gegenwärtig sehr verletztlich (Symbol 1). Er sehne sich danach, wieder so zu werden wie er sich eigentlich kenne (Symbol 2) – nämlich unempfindlich und unbeirrbar. Grund für die Verletzlichkeit sei wohl ein privater Anlass. Seine Frau wolle sich von ihm trennen. Er zöge sich deshalb



Symbol 1



Symbol 2



Symbol 3



Dr. Christian Mayer: Tiefenpsychologisches Navigationssystem für Coaches entwickelt.

jetzt noch häufiger in sein Büro zurück, reagiere barsch auf Störungen und glaube so, seine innere Ruhe zurückzugewinnen. In diesem Beispiel kommt laut Christian Mayer exemplarisch eine typische Situation zum Ausdruck: Menschen neigten dazu, sich in einem bestimmten Pol ihrer Persönlichkeit einzurichten, während der gegensätzliche Pol unterentwickelt bliebe (ähnlich einem selten benutzten Muskel). In Krisensituationen neigten diese Menschen dazu, sich ausschließlich auf ihren überentwickelten Muskel zu verlassen – und sähen nicht, dass es gerade der unterentwickelte Muskel sei, der gestärkt werden müsse.

In diesem Fall wäre es hilfreich, den „verletzten Kreis“ als Ziel (!) umzudeuten, schlägt Mayer vor. „Anstatt Symbol 1 ausschließlich negativ als Verletzlichkeit zu interpretieren, wird der verletzte Kreis als Ziel jetzt plötzlich zu einer Aufforderung an den Coachee, seine Sensibilität zu trainieren, offen zu werden gegenüber

anfangs irritierenden Informationen und sein Selbstbild als ‚Fels in der Brandung‘ zu modifizieren.“ Fazit: Durch den im Coaching eingeleiteten Prozess der Öffnung verbessern sich nicht nur die Beziehungen am Arbeitsplatz, sondern auch die Ehe deutlich.

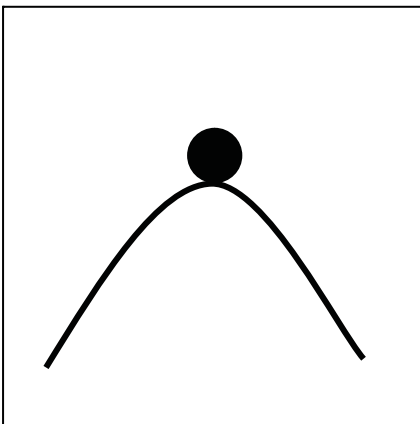
Daniela Liebich, Trainerin und Coach aus München, Spezialistin für Konfliktmanagement und Teamentwicklung, hat das Kartenset in der Praxis ausprobiert und festgestellt, dass man damit auch den Lernprozess in einer Führungskräfteentwicklung reflektieren kann. Sie berichtet: Meine Gruppe bestand aus sieben männlichen Führungskräften zwischen 30 und 57 Jahren, die bereits insgesamt sieben Termine von je 1,5 Tagen an konkreten Praxisthemen mit verschiedenen Methoden der kollegialen Praxisberatung gearbeitet hatten.

Am Nachmittag der letzten Einheit stellte ich das Kartenset vor. Ziel war, die gemachten Erfahrungen und die dazugehörigen Veränderungen auf den Punkt zu bringen und die weitere Entwicklung zu besprechen. Die Übung dauerte insgesamt 90 Minuten. Die Teilnehmer wurden gebeten, sich ein „unangenehmes“ Symbol und ein „angenehmes“ Symbol auszuwählen. Dann stellte jeder seine beiden Karten vor – zunächst das „Unangenehme“, dann das „Angenehme“. Unterstützt durch Fragen und alte Skizzen aus der Fallarbeit des vergangenen Jahres berichtete jeder Teilnehmer etwa 15 Minuten über seinen Lernprozess. Ein Teilnehmer kann sich zunächst nicht zwischen zwei negativ besetzten Fokuskarten entscheiden. Als Erstes legt er eine

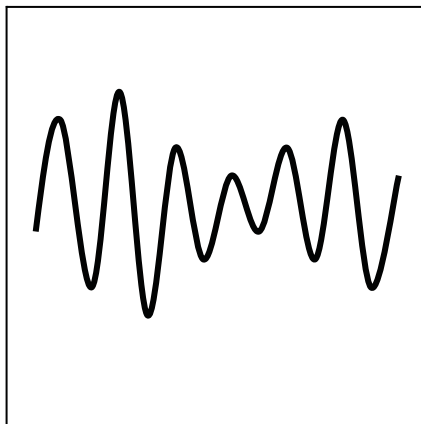
„Chaos-Karte“ (Symbol 3) vor sich hin, dann eine Karte mit einem Berg, auf dessen höchstem Punkt eine schwarze Kugel liegt (Symbol 4). Er kommentiert: „Also meinem Chaos bin ich eigentlich schon entwachsen. Ich übersehe es jedenfalls. Auf dem Berg aber ... das ist noch ein irre anstrengender Balanceakt. Ich sehe zwar das Chaos unten nicht mehr, aber sich hier oben alleine zu halten ist schwer. Ich muss starr sein. Es kann nur bergab gehen.“ Der Teilnehmer sucht sich dann als Drittes eine angenehme Karte aus (Symbol 5). Eine „fliegende Linie“, die für ihn Dynamik, Entspannung, in Bewegung kommen, auch Leichtigkeit bedeutet. Er formuliert sein weiteres Entwicklungsziel: „Ich möchte von diesem für mich zu „hohen Ross“ herunter- und aus dieser Starre herauskommen. Ich will wieder mehr Kontakt zu meiner Familie und auch zu meinen Mitarbeitern haben. Mal ein Bier zusammen trinken. Ich muss loslassen und mehr delegieren und dann wieder so locker und beweglich werden wie noch vor ein paar Jahren. Das ist das, was ich hier mitnehme. Eine Gruppe wie diese kann mich tragen wie diese Schaukellinie...!“ Die angesprochene Kollegen-Gruppe antwortet mit großem Hallo.

Sieben Strategien im Umgang mit gegensätzlichen Polen

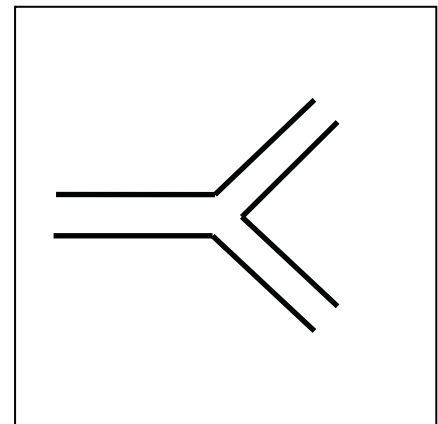
In vielen Fällen erweist es sich laut Mayer als hilfreich, ein Problem auf einen dialektischen Prozess zwischen zwei gegensätzlichen Polen der Persönlichkeit zu reduzieren. Zum einen wird dadurch übermäßige Komplexität vorübergehend →



Symbol 4



Symbol 5



Symbol 6

→ auf ein verarbeitbares Maß reduziert. Zum anderen gelingt es dadurch, die problematische Situation nicht mehr nur als Ausdruck widriger äußerer Umstände zu sehen, sondern als Dysbalance von inneren Anteilen. Führungskräfte, die das Problem ausschließlich außen verorten, sind erfahrungsgemäß schwerer zu einem Coaching zu motivieren, weil sie wenig Anlass zur eigenen Veränderung verspüren. Anders sieht es aus, wenn mithilfe der Karten der Blick auf die eigenen polaren Anteile gerichtet wird, die letztlich beide zur Lösungsfindung gebraucht werden. Die Auswahl der Karten durch den Coachee ist nur der erste Schritt! Ein zweiter ist erforderlich, um herauszufinden wie der Coachee bislang mit seinen inneren Polen umging. Gibt es im Vergleich dazu bessere Strategien auf dem Weg zu einer Lösung? Der Manager im ersten Beispiel reagierte immer dann mit Rückzug, wenn Sensibilität gefordert wurde. Diese „Bewegung in die falsche Richtung“ wäre eine „dysfunktionale Strategie“ im Umgang mit inneren Gegensätzen – die notwendige Korrektur findet auf der grafischen Ebene durch das Vertauschen der Karten statt.

Insgesamt lassen sich sieben Strategien im Umgang mit dem Ziel- und dem Vermeidungs-Pol beobachten:

1 (Aus Angst) in die falsche Richtung laufen

Beschreibung: Ein an sich positives Ziel wird aus Angst vor (erneuter) Enttäuschung gemieden, man läuft von ihm weg in Richtung Problem.

Beispiel: Der Manager aus dem eingangs beschriebenen Beispiel sucht (ausgelöst durch die drohende Trennung von seiner Frau) eigentlich Nähe, bewegt sich aber weiter in die Isolation, weil er früher wiederholt schlechte Erfahrungen mit Kontakt und Nähe gemacht hat. Während ein Therapeut sich (auftragsgemäß) hier mehr Zeit für die biografischen Ursachen nehmen würde, einigen sich Coach und Coachee darauf, dass es beruflich und privat Sinn macht, mehr Kontakt zuzulassen und erarbeiten entsprechende Strategien. Es findet eine Fokussierung statt, die eine Integration des unterentwickelten Pols zum Ziel hat.

Typische Merkmale: Ängstlich, rastlos, getrieben. Hoher Leidensdruck, sucht Schutz beim Coach.

Intervention: Bewegung gegen die Angst wird erst durch Einsicht möglich. Kleine Schritte, die „in etwa“ in die richtige Richtung gehen, würdigen.

2 Sich in der Einseitigkeit verschanzen

Beschreibung: Man richtet sich in einer bestimmten Haltung, Einstellung, Lebensweise ein, redet sie sich schön und verteuft „das Andere“ (den Gegenpol).

Beispiele: Ein Workaholic besitzt eine progressive Grundhaltung (immer mehr, immer schneller, immer besser). Der regressive Pol wird verteuft: „Es ist schlecht, sich gehen zu lassen.“ Oder: Der Bescheidene lehnt den Selbstdarsteller ab. Unbewusst wird natürlich genau der abgewertete Anteil auch für sich selbst gewünscht. Wäre das schön, mal selbst auf der Bühne zu stehen und von allen bewundert zu werden! In Krisensituationen macht der Einseitige „mehr des Gleichen“. Der Bescheidene überlässt den großen Auftritt beim Vorstand einem Kollegen und destabilisiert sich damit selbst.

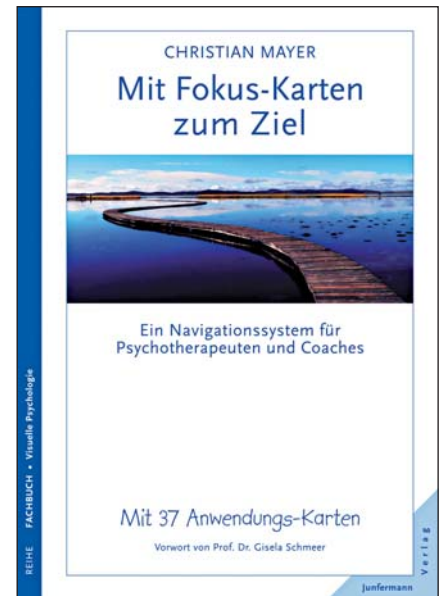
Typische Merkmale: Die Angst ist unbewusst, nach außen dominiert die Starrheit, gelegentlich auch Selbstherrlichkeit. Geringer Leidensdruck und geringe Veränderungsmotivation.

Intervention: Verstärken des Verlangens nach dem unterentwickelten Pol.

3 Mit dem Kopf durch (an) die Wand

Beschreibung: Der Coachee fordert wütend ein, was ihm (vermeintlich oder real) als Kind vorenthalten worden ist, sei es Anerkennung, das Gefühl der Zugehörigkeit oder ernst genommen zu werden. Er wittert sehr schnell eine vermeintlich schlechte Behandlung, die er gelegentlich durch seine eigene Unbeherrschtheit erst hervorruft.

Beispiel: Eine weibliche Führungskraft wird von ihrem Chef unter verschiedenen Vorwänden von interessanten Gremien ferngehalten. Einige ihrer Kollegen in ähnlicher Position dürfen daran teilnehmen. Sie versucht wieder und wieder den



Neu: Hier werden alle 37 Symbole vorgestellt und die Hintergründe erläutert.

Chef zu überzeugen, mit dem stets gleichen Ergebnis: Er hält sie hin, sie wird wütend und verlässt schließlich das Feld, um nicht in Tränen auszubrechen.

Typische Merkmale: Wut („heiliger Zorn“). Klient sucht beim Coach Zustimmung.

Intervention: Oft stimmt die Richtung, das Verlangen ist berechtigt, nur die Form des Umgangs damit muss korrigiert werden. Statt immer wieder den gleichen suboptimalen Lösungsweg einzuschlagen, wird die Energie in eine andere Richtung gelenkt und nach anderen zielführenderen Strategien gesucht. In diesem Fall war es die Strategie Nummer sechs, die zum Ziel führte.

4 Der Kompromiss: Schnittmenge zweier Kreise

Beschreibung: Es wird versucht, zwei gegensätzliche Bedürfnisse oder Handlungsimpulse gleichzeitig zu leben (Autonomie /Abhängigkeit; Liebe /Hass; Aufgabenorientierung / Mitarbeiterorientierung ...). Der Betroffene bringt sich um die Fülle des Erlebens, beschneidet sich in seinen Handlungsmöglichkeiten und bleibt gleichzeitig in seiner Entwicklung blockiert, weil er ja scheinbar „alles unter einen Hut bekommt“. Die Ausstrahlung nach außen ist diffus und unklar.

Beispiel: Besonders häufig lässt sich bei unerfahrenen Führungskräften eine diffuse Melange zwischen aufgabenorientiertem und mitarbeiterorientiertem

Führungsverhalten zur gleichen Zeit beobachten. Lob und Kritik werden dann zum Beispiel in einen Satz gepackt: „Sie sind ein guter Mann, aber ...“! Das Lob ist halbherzig und die Kritik wird verwässert.

Typische Merkmale: Unklare, diffuse Gefühlslage und Ausstrahlung. Fehlender Wagemut. Verwirrung oder Ärger beim Gegenüber.

Intervention: Beide Pole bewusst machen. Ermutigung, das Gleichgewicht vorübergehend zugunsten eines Pols (egal welchen!) aufzugeben und dann den anderen Pol zu erproben. Es kommt darauf an, zu lernen, in einer Situation angemessen zu handeln. Jeder Pol hat in einer bestimmten Situation seine Berechtigung.

5 Ohne Widerstände vorankommen: Pyrrhus-Sieg

Beschreibung: Es wird der kürzeste Weg „von A nach B“ gewählt. Erst am Ziel stellt sich heraus, dass der Sieg mit einem Makel behaftet (zu hoher Preis) ist.

Beispiele: Anerkennung wird durch Angeben erzielt, Entspannung durch Alkohol. Eine Trauerphase wird abgekürzt durch vorschnelle Wahl eines neuen Partners.

Typische Merkmale: Gier, Ungeduld, Affektvermeidung. Vor allem aber herrscht ein schales Gefühl vor: Es will keine rechte Freude aufkommen über das Lob des Vorstands zur gelungenen Präsentation, wenn diese in Wahrheit ein anderer ausgetüftelt hat!

Intervention: Raum zum Nicht-Handeln und zur Kontemplation schaffen („neu-

trale Zone“), Entschleunigung, Zulassen unangenehmer Affekte.

6 Der kreative Umweg

Beschreibung: Der kreative Typus geht reflektierend an das Problem heran, lernt aus seinen Fehlern und ist fähig, seine Strategie entsprechend zu korrigieren. Weil er zu unkonventionellen (nicht-gängigen) Lösungen neigt, erscheint das Ergebnis gelegentlich wie ein Trick, hat aber viel mehr Substanz als das Ergebnis des Pyrrhus-Siegers.

Beispiel: Der Fuchs bringt den Raben dazu, den Schnabel mit dem Käse zu öffnen, in dem er ihn als Sänger lobt und um ein Lied bittet. Der Weg des Angestellten zum Ohr des Chefs führt über dessen Sekretärin. Die bereits erwähnte „Kopfdurch-die-Wand“-Führungskraft lernt im Coaching, gezielt nach einem kreativen Umweg zu suchen. Statt sich weiter an ihrem Chef aufzureiben, gewinnt sie zwei weitere Vorgesetzte über die fachliche Schiene für ihr Anliegen, und sitzt seitdem wie gewünscht im Gremium.

Typische Merkmale: Neugier, Lernbereitschaft, Querdenken, Fähigkeit zur Selbstkorrektur.

Intervention: Interessiertes Begleiten, ermutigen, Coach als „Beifahrer“.

7 Je nach den Erfordernissen handeln

Beschreibung: Gegensätzliche Persönlichkeitsanteile schließen sich nicht aus, sondern sie ergänzen sich. Voraussetzung

dafür ist ein Prozess der Aussöhnung mit den eigenen Schwächen, die jetzt für die Lösung verfügbar gemacht werden können. Je nach äußerer Anforderung kann gewechselt werden zwischen Emotion und Ratio, altruistischem und eigennützigem Verhalten, aktivem und passivem Modus, Sender- und Empfängermodus, Angriff und Rückzug.

Beispiel: Ein Manager, der dann, wenn es brennt, höchsten Einsatz bringt, aber auch Erholungspausen nutzt und voll genießt. Ein Chef, der im richtigen Moment auch zuhören kann.

Intervention: Die Begriffe „gut“ und „schlecht“ werden als relativ definiert. Man darf oder muss auch mal egoistisch, fordernd, weich sein. Wenn der Coachee flexibel zwischen beiden Polen wechseln kann, ist eine weitere Intervention nicht erforderlich.

Ein Coach, der den unterentwickelten Pol erkennt und zur Sprache bringt, kann behutsam für neue Einsichten sorgen. Im anfangs geschilderten Fall wurde der Manager zunächst ermutigt, sich nicht einfach kommentarlos zurückzuziehen, sondern wenigstens seiner Sekretärin kurz zu erklären, dass er heute etwas angeschlagen sei und daher gerne einige Stunden ungestört arbeiten würde. Der unterentwickelte Pol (Offenheit, Kontakt, etwas von sich preisgeben) wurde so vorsichtig ins Spiel gebracht, während der starke Pol (Wunsch nach Rückzug und Abgrenzung) immer noch zu seinem Recht kommen konnte.

Martin Pichler ●

4th International scil Congress 2010

7-8 October

The Landscape of Professional Learning - Creating Values in Times of Change

please visit www.scil.ch/congress

Weiterbildung Das Swiss Centre for Innovations in Learning bietet Weiterbildungen im Bereich Bildungsmanagement an. Unser Seminarangebot umfasst Fokusseminare, Intensivseminare und das Zertifikatsprogramm in Bildungsmanagement (Certified Learning Officer / CLO-HSG)

scil, swiss centre for
innovations in learning
Initiiert und gefördert durch die GEBERT RÜF STIFTUNG