

HEIDI MÖLLER

Der Dialog im Coaching –  
ein methaphernanalytischer Zugang

POSITIONEN

Beiträge zur Beratung  
in der Arbeitswelt  
*Ausgabe 1/2013*

Herausgegeben von  
Rolf Haubl, Heidi Möller,  
Christiane Schiersmann

## Der Dialog im Coaching – ein methaphernanalytischer Zugang

### ZUM VERHÄLTNISS VON PROFESSION UND WISSENSCHAFT

Die Coachingpraxis und die sie fundierende Wissenschaft – also die Referenztheorien, auf die Praktiker/innen in ihrer Beratung zurückgreifen – sind zunächst einmal zwei unterschiedliche, in sich geschlossene und autonome Wissenssysteme. Folgen wir Baecker (1998) und riskieren einen Blick auf die jeweiligen Ziele und dahinter liegenden Werte der beiden Systeme, konstatieren wir Folgendes: Coaching muss immer zum Ziel haben, Kund/innen handlungsfähig zu machen oder zu halten. Wissenschaft hingegen darf sich durchaus eine gewisse Zeit lang im Stadium des Nichtwissens, des Verstörtseins, des Unangenehmseins, des Kritisierens aufhalten. In der alltäglichen Beratungspraxis geht es oft darum, Unsicherheit zu absorbieren – und dazu greifen Coaches gern auf einfache Referenztheorien zurück. Während sich Wissenschaftler/innen erlauben können, die Komplexitätsgrade immer weiter zu erhöhen, stoßen Berater/innen an Komplexitäts- und Sinnerfassungsgrenzen. Verdienen wir im Beratungsgeschäft unser Geld mit dem doubledealing (d.h. Unsicherheit der Organisation absorbieren und durch neue Modelle die Handlungsfähigkeit zu ersetzen erlauben), so fließen die vergleichsweise spärlichen Forschungsgelder und steigt die wissenschaftliche Reputation eher durch Komplexitätserhöhung, also durch weitere Differenzierung.

Nehmen wir den Gedanken von zwei distinkten, also in sich abgeschlossenen Systemen (Wissenschafts- und Expertensystem) der Coaches ernst, dann wird klar, dass diese – trotz des immer wieder eingeforderten Miteinanders – so einfach nicht in einen Dialog eintreten. Es ist nun wirklich nicht der Fall, dass Berater/innen auf das in Universitäten

produzierte Wissen zurückgreifen (wollen), denn: „Die Ablehnungswahrscheinlichkeit jeden Wissens erklärt sich daraus, dass damit sowohl die Realitätssicht des sozialen Systems, in dem das Wissen kommuniziert wird, als auch das System selbst, das sich diese und nicht eine andere Realität konstruiert, auf dem Spiel steht.“ (Baecker 1998, S. 15). Die Frage nun, welches Wissen Berater/innen in ihrer Praxis nutzen und welches sie wesentlich oder unwissentlich vernachlässigen, wäre eine eigene lohnende Forschungsfrage. „Experten wissen und Berater beraten aufgrund ihrer Fähigkeit eines hochselektiven Umgangs mit wissenschaftlichem Wissen.“ (Baecker 1998, S. 17). Dadurch entsteht die viel beklagte Loskopplung der beratenden Profession von der Wissenschaft. Praktiker/innen sind oft in Sorge und wähen die Gefahr eines Herr-Knecht-Verhältnisses zwischen Theorie und Praxis (vgl. Möller & Hausinger 2009). Dieses muss es nicht notwendiger Weise geben, auch wenn neues Wissen immer eine Zumutung darstellt und es leichter ist, Wissen abzulehnen als Wissen zu verarbeiten (vgl. Baecker 1998).

Zwischen den distinkten Systemen versichert man sich zwar immer wieder der gegenseitigen Bedeutsamkeit: von der einen Seite, wie wichtig doch die wissenschaftliche Absicherung des beraterischen Vorgehens sei – wie unverzichtbar der Dialog mit den Expert/innen sei, von der anderen Seite. Im Untergrund jedoch rumort es. Der Vorwurf an die wissenschaftliche Literatur (vgl. Padberg 2012) lautet:

- Sie inspiriert nicht (Was soll eine Praktikerin schon mit immer kürzer werdenden, meist englischsprachigen Kurzbeiträgen – Hypothese, Test, Auswertung zu kleinteiligsten Aspekten von Coaching – anfangen?).

- Sie informiert nicht (Forschungsergebnisse sind äußerst interpretationsbedürftig und die Laborexperimente weit weg von der Praxis).
- Sie instruiert nicht (Selten gibt es aus Forschung resultierende „Wenn-dann-Regeln“, abgesicherte Konzepte, die auf das konkrete Coachinghandeln anwendbar wären. Wenn es sie gäbe, würden erfahrene Kolleg/innen kein Interesse haben, sie anzuwenden, denn nur Anfänger/innen gehen regelgeleitet vor [vgl. Dreyfus & Dreyfus 1987]. Alte Häsinnen möchten sich nicht einschränken lassen).

Diese zwei geschlossenen autonomen Systeme von Wissenschaft und Coachingpraxis brauchen punktuelle Öffnungsmöglichkeiten. Der vorliegende Beitrag soll eine solche sein. Er spricht die Coaches als reflektierende Praktiker/innen an und plädiert für eine forschende Haltung im Beratungsgespräch.

#### WIE WIRD IM COACHING GESPROCHEN?

Wie bereits erwähnt, stellt Coaching eine diskrete Dienstleistung dar, die hinter verschlossenen Türen stattfindet. Qualitative Zugänge begreifen den Coachingprozess als eine gemeinsame kommunikative Aufgabe, die Coach und Coachee zu bewältigen haben. Qualitative Forschung im Coaching wendet sich der Frage zu, welche kommunikativen Praktiken und/oder Strategien mit welchen Ergebnissen Anwendung finden. Auf welche Weise werden Anliegen geklärt, Zielstellungen gefunden, Kontrakte geschlossen? Welche einzelnen Interventionen – wie das aktive Zuhören, die Kommunikation auf Augenhöhe, die Visionsbildung, die biographische Analyse, der Einsatz

kreativer Methoden u.v.m. – machen welche Veränderungen möglich?

Der Dialog im Coaching ist ohne Metaphern nicht denkbar – so wie das Sprechen überhaupt auf metaphorische Wendungen nicht verzichten kann (s.u.). Das Besondere an der Betrachtungsweise in diesem Beitrag ist zum einen die Bedeutung des Einsatzes einer Metaphernanalyse als Methode im Coaching. Zum zweiten aber – und das ist noch wesentlicher – wird das Coaching als Konzept ja selbst im Vollzug der Sprachmuster hergestellt.

Im Coaching gilt es, aufmerksam zu sein, wie unsere Denk- und Handlungslogik durch die innere Logik der Bilder, die wir – Coach und Coachee – nutzen, bestimmt wird. Sprechen wir in Bildern und Metaphern, bilden wir keine Realitäten ab, sondern übertragen Bedeutungen von einem Quell- in einen Zielbereich. Ein uns allen vertrauter, im Alltag gegenwärtiger Begriff (Quellbereich), wird genutzt, um Abstraktes (Zielbereich) erfahrbar zu machen. Die Nutzung von Metaphern wird somit wirklichkeitskonstitutiv auch für das Beratungsformat Coaching. Die spezielle Interpretation dieser besonderen sozialen Situation im Coaching wird offenbar durch die Begriffe, die Coaches verwenden, um zu erklären, was sie unter Coaching verstehen:

- Ist es ein gemeinsamer *Problemlöseprozess*?
- Ist es ein *Fitting* für Führungskräfte, wie Schreyögg (2003) es nennt?
- Ist es eine *Beichte*, bei der für Fehlverhalten eine Absolution erteilt werden soll?
- Ist es ein *anlassfreier Raum* für Reflexion (Looss 2006)?
- Ist Coaching eine *Dienstleistung* für das Unternehmen?
- Ist Coaching eine *Fortbewegung*?
- Ist Coaching gar *(Nach-)Erziehung*?

- Ist Coaching ein *Sichtbarmachen* von Verborgenerem?
- Ist Coaching eine *Hilfestellung*?
- Ist Coaching ein *Kampf* mit (Natur-)Gewalten?
- Ist Coaching ein gemeinsamer *Tanz*?
- Ist Coaching eine *Arbeitsbeziehung*?

Ist nicht der Begriff des Coaching selbst eine Metapher? Hergeleitet vom englischen Wort coach = Kutsche stellt sich in der Imagination ein kuscheliger Ort dar, an dem ein Mensch alle seine Gefühle, Fragen, Zweifel und Sorgen abladen kann. Das ist sicherlich ein mögliches Verständnis von Coaching. Und ist es nicht die Analogie zum Sport, bei dem die Coaches Trainer/innen gleichen, die den Erfolg dieses Formates erklären kann? Die Sportmetapher kommt gut an, vermeidet die bei der Psychotherapie auftretende Kränkung, einen Patient/innenstatus einnehmen zu müssen oder zumindest als hilfebedürftig gekennzeichnet zu sein. Gecoacht zu werden im Sinne einer erfolgsorientierten Leistungssteigerung ist sexy, schmilzt den Widerstand gegen die Einsicht, Unterstützung zu benötigen. So wird der Coachingprozess selbst durch den Metapherngebrauch vorbewusst konzipiert. Gleichzeitig werden Prozessphantasien von Coach und Coachee deutlich, die die gemeinsame Arbeit (wieder eine Metapher) hindern oder aber beflügeln können. Ist Coaching Arbeit oder Hilfestellung, Spiel oder Kampf?

Es ist sinnvoll, die eigene Wortwahl immer wieder zu reflektieren, um seinem eigenen Verständnis in der Tiefe näher zu kommen. Noch sinnvoller ist es, die Metaphern der Coachees zu betrachten und somit deren Verständnis des Beratungsgeschehens zu erfassen. Laufen diese spezifischen Interpretationen synchron? Oder verweisen unterschiedliche Bilder nicht auch auf unter-

schiedliche Erwartungen und Wünsche der Klient/innen im Vergleich zu denen der/des Beraters/in? Ein mismatch der jeweiligen subjektiven Theorien von Coach und Coachee lässt einen negativen outcome erwarten, wenn wir uns an die Psychotherapieforschung anlehnen (vgl. Buchholz 2003). Krisen in Beratungsbeziehungen entstehen häufig dadurch, dass die metaphorischen Konzepte von Coach und Klient/in different sind. Auf Seiten der Klient/innen können beispielsweise *Prozessphantasien* bestehen – wie *Coaching ist Beichte* – und auf Seiten der Coachs aber andere *Prozessmodelle* wie *Coaching ist Fitwerden*. Die Bewältigung der ‚Krise‘ des beratenden Dialogs bestünde nun darin, die unterschiedlichen metaphorischen Konzepte zu erkennen und jeweils dahingehend zu überwinden, dass eine gemeinsame *Prozessvorstellung* gefunden wird, womit die Krise des Dialogs überwunden werden kann. Auf der anderen Seite bedarf es einer gewissen Differenz in den Metaphern der Beteiligten, sonst kann kein Transformationsprozess entstehen. Gleichzeitig darf diese Differenz aber nicht zu groß sein und zum Hort krisenhaften Geschehens im Beratungsvollzug werden.

Auch der Weg hin zur Zielstellung, die am Anfang eines jeden Coachingprozesses steht, mag ganz unterschiedlich konzeptualisiert werden:

- Geht es um schrittweise *Lösung*?
- Um *Konfrontation*?
- Um *Kampf* mit sich selbst und anderen?

Die Verwendung von Metaphern im Coaching verweist auch auf unsere Glaubenssätze, unsere Veränderungstheorien:

- Helfen *Tools*?

- Geht es um *Instruktion*?
- Zu welchen Teilen sind wir *Expert/innen* und zu welchen *Prozessberater/innen*?
- Helfen Gesprächstechniken, die die *Selbstaufklärung* fördern?
- Geht es um *Kontakarbeit* oder um *Maieutik*, die Hebammenkunst, die durch geeignete Fragestellungen den Coachees hilft, selbst Vorstellungen von geeigneten Lösungen zu finden?

Die Metaphern organisieren die Interaktion, deshalb ist es so wichtig, ihnen Aufmerksamkeit zu schenken.

#### DIE BEDEUTUNG DER METAPHER

Der Metapher wird die Funktion des „schöpferischen Funkens“ (Lacan 1986, S. 32) zugeschrieben. Die Metapher bietet die Möglichkeit, unsere mentalen Konzepte zu strukturieren, wie auch umgekehrt unser Bewusstsein die Möglichkeit hat, Metaphern zu disponieren. Etwas zu Bezeichnendes wird durch etwas anderes substituiert. Das zunächst verborgene Phänomen – vielleicht etwas Unaussprechliches – wird metaphorisch gewendet. Inneres Erleben, auch Körper-sprachliches wird in der Metapher abgebildet. Der Ist-Zustand, die Ausgangssituation im Coaching, die Erzählung über die problematische Situation, ist in der Regel durch Bilder angereichert. Diese unter die Lupe zu nehmen, ermöglicht Coaches, bereits die mentalen Modelle der Coachees kennen zu lernen:

- Welche *Glaubenssätze* bestimmen ihn oder sie?
- Welche *Konzepte von Führung* werden in der Erzählung deutlich?
- Welche *anthropologischen Prämissen* und

- welche *impliziten Theorien* prägen das Denken und damit aber auch das Erleben und Handeln der Klient/innen?

Folgen wir Schreyögg (2003), geht es im Coaching um die Veränderung von Deutungs- und Handlungsmustern, die sich uns in der Anfangserzählung bereits darstellen. Metaphernanalyse heißt in diesem Zusammenhang, eine Möglichkeit der Reflexion zu eröffnen. Die Übertragung eines fremden Wortes, einer uneigentlichen Bedeutung in einen anderen Kontext (Aristoteles) hat die Funktion, von einem vertrauten Ausgangsschema auszugehen und damit ein weniger vertrautes Zielschema zu fassen. So versuchen wir mit der Metapher „Lebensabend“ ein Bild des Endes unseres Lebens zu entwerfen, indem wir den vertrauten Tageszyklus als Erklärungsgrundlage nutzen. Wir versuchen, das vielen unheimliche Phänomen der Geldwirtschaft mit einem uns vertrauten Bild des Wasserkreislaufes zu begreifen: Wir reden von Geldquellen, die versiegen und sprudeln, oder vom Geld, das versickert. Wir nutzen die Metaphern des Geldflusses, des Geldmeeres, des Kapitalflusses oder des Geldregens. Der cashflow kann aber auch eingefroren werden. Wir sind liquide, flüssig oder haben Ebbe in der Kasse. Wir schwimmen im Geld. Uns wird der Geldhahn auf- oder zugekehrt (vgl. Moser 2001). Diese Begriffe sind zu festen Redewendungen geworden. Die sinnliche Erfahrung des Wassers, über die jeder von uns verfügt, wird genutzt, um sich abstrakte Vorgänge mittels Analogiebildung zu erklären. Wir brauchen eine spezifische Erlebnisqualität, um uns Dinge verstehbar zu machen und ihnen Sinn zu verleihen. Damit betreiben wir Komplexitätsreduktion, aber tun auch noch mehr: Das Nachdenken über Geld, die kognitive

Strukturierung, die durch diesen Metapherngebrauch transportiert wird, ist eine spezielle. Der Gebrauch gerade dieser Metapher insinuiert, dass Geldkreisläufe etwas Quasi-Natürliches sind (!?). Damit geht ein anderer affektiver Gehalt einher, als wenn wir auf Finanztransaktionen als kapitalistisches Herrschaftsinstrument schauen.

Neben verschiedenen Metaphern über Geld spielen auch die Metaphern der Zeit eine große Rolle im Coachingprozess. Wir investieren Zeit, wir gewinnen sie (vermeintlich), wir sparen, verlieren, verschenken und verschwenden sie. Die Aufmerksamkeit für den Metapherngebrauch der Dialogpartner/innen, also Coach und Coachee, hilft Interventionen so zu platzieren, dass gewünschtes Erleben und Handeln begünstigt wird. Die Vergleiche, die wir ziehen, die Substitution des Begriffs, wenn wir das Uneigentliche für das Eigentliche nehmen, bilden nicht nur unsere Realitätskonstruktion ab.

Die Arbeit mit und an den metapherischen Wendungen kann helfen, neue Bedeutungen zu finden. Die Dialogpartner/innen können mittels Awareness und Interpretation etwas Drittes, Eigenes, Neues finden. So stellt sich z.B. die Frage, ob in Meetings Krieg stattfindet oder stattfinden soll. In der Argumentation werden vielerlei Kriegsmetaphern genutzt, wir beziehen Stellung, wir schmettern Argumente ab und greifen Schwachpunkte an. Welche Wirklichkeit wird durch einen solchen Sprachgebrauch transportiert? Und wenn die Realitätsprüfung ergibt, ja, bei uns im Unternehmen findet Krieg statt, dann kann sich die Frage stellen, was der Beitrag der Coachee

sein kann, diesen entweder mitzukämpfen oder aber für eine andere Form der Auseinandersetzung zu sorgen. Die Technik des „Wörtlichnehmens“, die aus der Gestalttherapie bekannt ist, weist hier den Weg zum impliziten Erfahrungswissen der Coachees. Es hilft uns aber auch, sein oder ihr Selbstkonzept besser zu verstehen.

Eine weitere zentrale Frage im Coaching ist die der Emotionsregulation (vgl. Greif 2008). Auffällig häufig werden im Zusammenhang mit Affekten *räumliche Metaphern* benutzt: Ich bin im Stimmungstief, ich habe mich (nicht) *unter* Kontrolle, ich bin *außer* mir. Die Seele wird zumeist als ein Gefäß illustriert. Über dieses zerbrechliche Gefäß, die Seele, als Ort (wieder eine Metapher) der Emotion, lässt sich vermutlich gar nicht anders sprechen als in Bildern. Die *Psyche* wird vorwiegend als Metapher der Entität generiert – in der Typologie von Lakoff/Johnson (2007) handelt es sich, wie oben angesprochen, um eine ontologische Metapher<sup>1</sup>. Die zentrale Metapher – angeschrieben als Term im Stil von Lakoff/Johnson – lautet: *Die Psyche ist ein Gefäß/ein Behälter*.

Folgende Beispiele aus dem Datenmaterial eines Supervisionsforschungsprojekts können einen Einblick in die Aktualisierung dieses metaphorischen Konzepts bieten:

*Die Psyche* ist:

- *Ein (Hohl-)Raum:*  
„... das befriedet irgendwas *innen drin*, wenn *das draußen* geregelt ist ...“

- *Ein offenes Gefäß:*  
„... da habe ich gemerkt, die haben einen ganz guten Umgang und sind sehr *offen*, reden sehr *offen* miteinander ...“
- *Ein zerbrechliches Gefäß:*  
„... es irgendwo dann doch *auseinander bricht* ...“
- *Ein volles Gefäß:*  
„... wie kann jemand so *voller Wut stecken* ...“
- *Ein undurchsichtiges Gefäß:*  
„... vieles ist einfach ein bisschen schwer zu *durchschauen* ...“
- *Ein verschlossenes Gefäß:*  
„... wenn sie sich völlig *abschottet* ...“

Moser (2001) konnte zeigen, dass die Produktion von Metaphern, wenn es um das Erleben geht, sehr viel üppiger fließt, als wenn es um Handlungen geht. Die Anzahl der Neukreationen ist hoch, wenn die Intensität der Affekte ausgeprägt ist. Emotionale Beteiligung korreliert mit der Häufigkeit des Metapherngebrauchs.

Die Verwendung von Metaphern verweist zudem auf die „organization-in-the-mind“ (Armstrong 2005, S. 33) der Klient/innen. Die Analyse der individuellen Abbildungen ist aber nicht die einzige Funktion der Metaphernanalyse im Coaching. Die verwendete Begrifflichkeit verweist auch auf die Organisationsdynamik der Heimat(!)-Organisation der/des Klienten/in. Psychodynamisches Coaching hat den Anspruch, sich über die Analyse der verwendeten Metaphern

1 Ontologische Metaphern entstehen durch Reifikation abstrakter Gegenstände, Ereignisse oder Ideen als stoffliche Dinge (Lakoff/Johnson 2007, S. 35–43).

dem Unbewussten der Organisation nähern zu können. Das Abgewehrte der Organisation zeigt sich in den Erzählungen. Folgen wir Neuberger (2011, S. 89), dann können wir in Organisationen nur von „bounded emotionality“ ausgehen. „... Emotionalität in Organisation ist immer schon organisiert und damit bounded, also beschränkt, kontrolliert, strukturiert.“ Bestimmte Häufungen von Metaphern, wie die Rede von den gemeinsamen *Babys* (gemeint sind zumeist neue Projekte, die hoch emotional besetzt sind), aber auch über Probleme, die *aufschlagen* (gewaltsam wie eine Naturkatastrophe), verweisen auf die Spezifik der Organisationskultur der Repräsentant/in eines Unternehmens, mit der wir es im Coaching zu tun haben.

Die emotionale Verfasstheit der Mitarbeiter/innen wird im Coaching durch die Verwendung von Metaphern offenbar. Häufig sind die Gestimmtheiten den Coachingklient/innen selbst nicht bewusst, und die Metaphernanalyse macht es möglich, das un- bzw. vorbewusste Erleben zu entziffern. Wichtig für den Beratungsprozess ist es, die Emotionalität der Coachees nicht als individuelle, affektive Resonanz zu deuten oder sie gar zu pathologisieren, sondern die Coachees für ihre Containerfunktion, die sie als Führungskräfte für die Organisation bereitstellen müssen, zu sensibilisieren. Häufig tauchen der erhöhte Arbeitsdruck im Unternehmen, der gnadenlose Konkurrenzkampf, die enorme Tempoverschärfung in der globalisierten Arbeitswelt als Insuffizienzgefühle und leicht depressive Verstimmungen der Coachees auf. Aber nur dann, wenn wir die Pathologisierungsversuche der Organisation nicht mittragen, kann der Coachingprozess für die Organisation selbst fruchtbar werden. Ein sinnverstehender Zugang im Coaching hilft, die Organisationsdynamik besser zu durchleuchten.

#### FALLBEISPIEL

In einer Teamcoachingsitzung mit Führungskräften aus dem Personalbereich eines Unternehmens gingen die Anwesenden äußerst selbstkritisch mit sich ins Gericht: Gebe ich meinen Mitarbeiter/innen genügend *Nahrung*? Bin ich in der Lage ihnen einen *sicheren Rahmen* zu geben? Kann ich ihre Angst *bändigen*? Bin ich ein *Versager*? Als Hintergrund der vielen Selbstzweifel konnte mittels Analyse der verwendeten Metaphern, zu denen im Team zunächst frei assoziiert wurde, die angespannte finanzielle Situation des Unternehmens ausgemacht werden. In Zeiten des finanziellen Engpasses stellte sich erstmalig die Frage, ob befristete Verträge verlängert werden können, ob die neu eingestellten Mitarbeiter/innen nach der Probezeit bleiben. Die Führungskräfte selbst waren durch die Krise labilisiert und suchten nach Möglichkeiten, dennoch gute Führungsarbeit zu leisten, die sie zumeist als Obsorge (= sorgende Aufsicht) für Kleinkinder konzeptualisierten. Die Selbstzweifel konnten als konkordante Gegenübertragungsphänomene verstanden werden. Den Zorn, der durch die Enttäuschung des Wunsches nach Sicherheit, nach Aufstiegsmöglichkeiten und Zugehörigkeit zu einem vermeintlich immer im Aufwärtstrend befindlichen Unternehmen ausgelöst wurde, verarbeiteten die Führungskräfte autoaggressiv, indem sie selbstwertinstabil wurden. Ihre Handlungsfähigkeit konnte nach diesem psychodynamischen Verstehensangebot wieder hergestellt werden. Sie konnten aufhören, nach Lösungen zu suchen, die es zu der Zeit nicht geben konnte. Statt wild zu agieren, konnten sie sich als Container für all die Affekte, die die krisenhafte Entwicklung des Unternehmens bei ihren Mitarbeiter/innen auslöst, zur Verfügung stellen und auf schale Trös-

tungen verzichten. Ihnen gelang es, mehr Spannungstoleranz zu entwickeln.

Eine individuumspezifische Perspektive im Coaching einzunehmen – also die Selbstwertprobleme zu pathologisieren –, wäre an dieser Stelle ein beraterischer Fehler gewesen. Der Blick auf „schwierige Einzelne“ wird nur allzu gern vom Topmanagement eingenommen. Die/den einzelne/n Mitarbeiter/in im mittleren Management als zu sensibel, zu schwach, zu wenig leistungsstark zu etikettieren, hilft der Organisation, ihre Abwehr aufrechtzuerhalten. Wenn es uns im Coaching gelingt, die Funktion dieser Befindlichkeiten organisational rückzubinden, können wir dabei helfen, dass die Arbeitssubjekte ihrer selbstbewusster werden und damit Veränderungsprozesse in Richtung der Humanisierung der Arbeitswelt anstoßen können.

#### METAPHERN ALS EVALUATIONSTRUMENT FÜR BERATUNGSPROZESSE

Mittels detaillierter Einzelfallanalysen können Transformationen von und innerhalb metaphorischer/n Konzepte/n nachgewiesen werden. Damit kann die transformatorische Bewegung der metaphorischen Konzepte, die sich interaktiv einstellt, hin zu jenem neuen „Sehen“ nachgezeichnet werden. Zunächst bietet sich eine *synchrone* Betrachtung an: gewissermaßen ein Querschnitt der metaphorischen Konzepte mit der Leitfrage: Welche metaphorischen Konzepte sind als zentrale in einem Beratungsprozess zu isolieren? Im Anschluss daran kann eine *diachrone* Perspektive eingenommen werden (Längsschnitt der metaphorischen Konzepte), die den Veränderungsprozess in den Blick nimmt.

Diese Konzepte wiederum setzen sich aus verschiedenen Kategorien zu-

sammen: So seien im Folgenden am Beispiel des metaphorischen Konzepts *Coaching ist (Fort-)Bewegung* die damit verknüpften Kategorien dargestellt:

- *Coaching ist ein Weg:*  
„... du solltest dich *auf den Weg machen* ...“,  
„... er ist *auf der Strecke geblieben* ...“,  
„... *der Sache nachgehen* ...“,  
„... hat sich *leiten lassen* ...“,  
„... *ist blockiert* ...“,  
„... er hat seine *Höhen und Tiefen* ...“,  
  
*gemeinsames Gehen auf dem Lebensweg:*  
„... dann hätten wir Zeit, auch Dinge *anzugehen* ...“,  
„... wenn das *ein Schritt zu weit* ist für Sie ...“  
  
*Stillstand und Hindernis:*  
„... ein Punkt, bei dem ich bei ihr auch immer wieder *anstehe* ...“,  
„... das *blockiert* ja dann auch alle anderen positiven Entwicklungen ...“  
  
*Führen und Geführtwerden:*  
„... sie *lässt sich leiten* ...“
- *Coaching ist Bewegung mittels eines technischen Vehikels:*  
„... wie kann er überhaupt wieder *landen*“,  
„... dass das schon eine *Weiche* ist, wo sich das Leben so auseinander dividieren kann ...“
- *Coaching ist Sport:*  
„... er hat das Gefühl, er muss einiges *abfangen* ...“,  
„... das waren zwei Kunden, bei denen es unheimlich *gut läuft* ...“,  
„... ich *laufe auf dem Drahtseil* ...“,

Ein übergeordnetes metaphorisches Konzept entsteht in jedem Coachingprozess. Diese Kategorien werden auch als „Prototypen“ (Buchholz), „Wurzelmetaphern“ (Schmitt) oder „Schlüsselmetaphern“ (Schachtner) bezeichnet. Hinsichtlich der Typologie der metaphorischen Konzepte sind strukturelle Metaphern vorherrschend, also die Übertragung von Strukturmustern wie beispielsweise *Hilfe, Kampf, Arbeit, Spiel* auf den Beratungsprozess. Innerhalb dieser Konzepte bzw. Kategorien können einzelne Elemente wiederum anderen Metapherarten angehören, so existiert beispielsweise innerhalb der Metapher *Coaching ist ein Weg* eine ontologische Metapher dann, wenn Krise als Hindernis metaphorisiert wird.

Obacht zu geben auf die Wandlung der Metaphern in den einzelnen Phasen der Beratung, ist ein Schritt hin zur *diachronen Betrachtung*. Die Häufigkeit der metaphorischen Konzepte ist häufig von Stunde zu Stunde unterschiedlich. Diese mag als Indikator der emotionalen Beteiligung interpretiert werden – auch hinsichtlich der Verteilung auf die einzelnen Phasen des Coachingprozesses.

In gelungenen Coachings kommt es zumindest zu einer *Modifikation* einzelner zentraler Konzepte, d.h. die Coachingpartner/innen bleiben zwar in derselben metaphorischen Konzeptualisierung, bilden ihre Hypothesen aber aus anderen Kategorien dieses Konzepts. In den anderen Fällen kommt es darüber hinaus zu *Veränderungen* des metaphorischen Konzepts, also der Ersetzung eines Konzepts durch ein neues. Die Metapher „die Arbeitswelt ist eine *Kampfarena*“ kann in einem gelungenen Coaching durch ein neues, von Seiten der Coachingpartner/innen bislang nicht aktualisiertes metaphorisches Konzept ersetzt werden, das des *Tanzsaales*. In diesem neuen dominanten Konzeptsystem werden deutlich

mehr und andere Handlungsoptionen erkennbar, und die Mühsal der Arbeit weicht einer größeren Leichtigkeit beruflichen Tuns. Die Veränderung der genutzten Metaphern ist es, die uns eine Beratungsbeziehung als gelungen betrachten lassen. Erst wenn von Seiten der/des Coachingpartners/in die Bereitschaft besteht, die eigenen metaphorischen Konzepte zu hinterfragen (und Berater/innen sollten dies in ihren Kontrollsupervisionen ebenfalls tun!), finden kognitive und emotionale Veränderungen statt – Transformationsprozesse, die sich am Ende des Prozesses manifestieren.

Die Analyse zeigt also auf den Prozessverlauf bezogen: Werden die metaphorischen Konzepte transformiert, also modifiziert oder verändert, jedenfalls aber ‚bearbeitet‘ und ‚ausgehandelt‘, verflüssigen sich mentale Modelle, und Handlungsoptionen entstehen. Wenn sich beispielsweise eine Hilfs-Metaphorik (*Unterstützung, Halt-Geben, Abnehmen von Belastungen*) gegenüber einer Kampf- bzw. (Natur-)Gewalten-Metaphorik (*Zerstörung, Flutwelle*) durchsetzt, kann von günstigen Veränderungsprozessen ausgegangen werden. Die Metaphernalyse bietet eine Möglichkeit zur Sichtung der Tiefenstruktur, mit deren Hilfe die Transformationsprozesse erklärt werden können. Die Analyse vieler Coachingprozesse und der jeweiligen Veränderungen der veränderten Metaphorik ließe sogar einen Schluss über Wirksamkeitsfaktoren im Coaching zu. Eine Zusammenstellung der Tiefenstruktur zahlreicher Coachings kann u.U. eine diskursive (Verknüpfungs-)Regel generieren. Die Rekonstruktion des Prozesses auf der Ebene der metaphorischen Konzepte könnte dann folgendermaßen formuliert werden: Ausgelöst durch eine *Krise*, wird der Coachingprozess metaphorisch als *zielorientierte Bewegung* eines *verborgenen Inneren* nach *vorne*

konzipiert, das mit Mitteln des *Unterstützens* oder des *Kämpfens* (also durch dominante Instrumente), des *Aufklärens*, des *Spiels* oder des *Erziehens* (also durch marginalisierte Instrumente) *vorgebracht* werden soll, damit sich letztlich, am *Ziel*, das *Innere* – als vermuteter Ort der *Krise* – als *Äußeres* zeigt.

Weit davon entfernt, nur ein rhetorisches Mittel zu sein, zeigen die metaphorischen Konzepte, mit denen der beratende Prozess aktualisiert wird, die strukturierende Kraft der Metapher für unser Denken und – wovon wir ausgehen – unser Handeln. Mittels einer Metaphernanalyse können weitere Schichten freigelegt werden, die zusätzliche Hinweise darauf geben, nach welchen Modellen Berater/innen agieren und die Beziehungen zu ihren Klient/innen konzipieren. Wie ich (hoffentlich!) zeigen konnte, liegt die Stärke eines metaphernanalytischen Herangehens darin deutlich zu machen, wie die dem Bewusstsein nicht unmittelbar zugänglichen metaphorischen Szenarien die Beteiligten einerseits disponieren, aber andererseits – ist ihre Bedeutung einmal einer bewussten Reflexion unterzogen – dieselben metaphorischen Konzepte und Szenarien Coaches und Klient/innen dazu befähigen können, *in Krisen zu disponieren*, indem sie den „schöpferischen Funken“ der Metapher aufgreifen.

#### AUTORIN

Heidi Möller, *Dipl.-Psych., Dr., Professorin für Theorie und Methodik der Beratung am Institut für Psychologie im Fachbereich Humanwissenschaften der Universität Kassel, Kassel.*

#### KONTAKT

heidi.moeller@uni-kassel.de

#### LITERATUR

Armstrong, D. (2005): *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy*. London: Karnac Books.

Baecker, D. (1998): *Zum Problem des Wissens in Organisationen. Organisationsentwicklung*, 3, S. 4–21.

Buchholz, M. (2003): *Metaphern der „Kur“. Eine qualitative Studie zum psychotherapeutischen Prozess*. Gießen: Psychosozial Verlag.

Möller, H., Mitterhofer, H. & Lengauer, A. (2009): *Metaphern in der Supervision*. In: Leithäuser, Th., Meyerhuber, S. & Schottmayer, M. (Hg.): *Sozialpsychologisches Organisationsverstehen*, S. 181–200. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Möller, H. & Hausinger, B. (Hg.) (2009): *Quo vadis Beratungswissenschaft? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften*.

Moser, K. (2001): *Metaphernforschung in der Kognitiven Psychologie und Sozialpsychologie – ein Review*. *Journal für Psychologie*, 9 (4), S. 17–34.

Alle weitere herangezogene Literatur bei der Verfasserin.

## IMPRESSUM

*Positionen* sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

#### HERAUSGEBER/INNEN

Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-86219-467-4

ISSN 1867-4984

#### ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

*Positionen* erscheinen viermal jährlich im Umfang von jeweils acht Druckseiten und in einer Auflage von ca. 5.600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, info@upress.uni-kassel.de, www.upress.uni-kassel.de, Fax 0561-804 34 29.

*Positionen* kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter www.upress.uni-kassel.de erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von www.upress.uni-kassel.de heruntergeladen werden.

#### MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, bohlaender@soz.uni-frankfurt.de; sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

#### DRUCK

Otte & Wende, Calden

#### GESTALTUNG

Kirstin Weppner, Christian Steubing  
www.kirstinweppner.com

#### UNTERSTÜTZUNG

*Positionen* werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln