

Musikorientierte Methoden in den Praxisfeldern Beratung und Coaching

Eine didaktisch orientierte Reflexion

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
des Doctor scientiae musicae
am Institut für Musiktherapie der
Hochschule für Musik und Theater Hamburg

Erstgutachter: Prof. Dr. Hans-Helmut Decker-Voigt

Zweitgutachter: Prof. Dr. med. Maetzel und Prof. Dr. Dr. h.c. Rauhe

Autor:

Hannes Jahn
Andlawstraße 27
79102 Freiburg

Gewidmet
dem wundervollen Mensch an meiner Seite,
meiner Frau Laura G. Wall.

Ich setzte meinen Fuss in die Luft und siehe – sie trug

Hilde Domin

Inhaltsverzeichnis

0. Vorbemerkungen	6
1. Veränderungsprozesse und ihre Problemfelder	12
1.1 Die Rolle der Künste und der Musik im Besonderen in Veränderungsprozessen	12
1.2 Die Gesellschaft.....	17
1.3 Die Berufswelt.....	20
1.4 Die Freizeitwelt.....	21
2. Veränderte Beratungsformen / Neue Beratungsformen	24
2.1 Coaching	35
2.2 Supervision	46
2.2.1 Intervision.....	52
2.2 Organisationsberatung	54
3. Die Musiktherapie	56
3.1 Wissenschaftliche Kompetenz im Rückblick und heute	56
3.2 Der Bezug zur Ausdruckstherapie (Expressive Arts Therapy)	59
3.3 Entwicklung und Forschung in heutige Beratungsfelder hinein.....	62
4. Evaluierung – ein Erfahrungsbericht über den Pilotstudiengang: „Internationales Hochschulprogramms für musik- und ausdrucks- therapeutische Methoden in Beratung und Coaching (IHMA)“	64
4.1 Die Gründungsidee	64
4.2 Aufbau und Struktur des Pilotstudiengangs.....	67
4.2.1 Wissenschaftliche Leitung	70
4.2.2 Leitung Studienbetrieb	71
4.2.3 Weitere Dozenten des Studienganges (in alphabetischer Reihenfolge):.....	71

4.3	Qualität	72
4.3.1	Das Curriculum	73
4.3.2	Kriterien	76
4.3.3	Qualifikation der Lehrenden	81
4.3.4	Qualifikation der Lernenden	81
4.3.5	Lernziele und Lernverfahren	84
4.4	Ausbildungsinhalte: Didaktik und Methodik	88
4.4.1	Die Architektur: Aufbau einer Beratungssitzung	89
4.5	Die Schwerpunkt-Seminare in musikorientierten Methoden	97
4.5.1	Seminarkurs: Einführung in musikorientierte Methoden für Beratungsberufe	98
4.5.2	Seminarkurs: Musik- und Ausdrucksorientierte Methoden I.....	125
4.5.3	Seminarkurs: Musik- und Ausdrucksorientierte Methoden II.....	132
4.5.4	Seminarkurs: Entwicklung und Persönlichkeit	136
4.5.5	Seminarkurs: Fortgeschrittenen Seminar in Praxisfragen	151
4.5.6	Der Einfluss der Sprache in der Beratung	156
4.5.7	Der werkorientierte Ansatz	165
4.5.8	Der intermediale Prozess	169
5.	Qualitätssicherung des Pilotstudienganges	174
5.1	Externe Kontrolle	174
5.2	Interne Qualitätssicherung	175
5.2.1	Die verschiedenen Gesprächsrunden – Themenfokussierende und strukturierende Elemente der Evaluierung	177
5.2.1.1	Eingangsrunde	179
5.2.1.2	Inventar (Befindlichkeitsrunde).....	179
5.2.1.3	Ergänzungsrunde	181
5.2.1.4	OK-Runde (Konsensrunde).....	183
5.2.1.5	Schlussrunde	186
5.2.2	Weitere Evaluierungsinstrumente	187
5.2.2.1	Studienleitung und Dozenten.....	187
5.2.2.2	Teamsitzungen der Studienleitung	188

5.3 Die schriftlichen Abschlussarbeiten (Master-Thesis)	189
5.4 Perspektiven	195
Abbildungsverzeichnis.....	208
Literaturverzeichnis	210
Anhang	222
Praxisteile und Instrumentarium.....	222
Protokoll Aufnahmegespräch.....	235
Evaluierungsfragebogen	237
Adressen der in der Arbeit erwähnten Organisationen	239
Verfasser-Erklärung.....	241
Lebenslauf.....	242

0. Vorbemerkungen

Beratung ist ein Aufgabenfeld der Sozialwissenschaften und verschiedenster Disziplinen wie Pädagogik, Psychologie oder Personalführung.

In der Aus-, Fort- und Weiterbildung wird Beratung immer mehr als eine wichtige Basisqualifikation aufgenommen.

Die Ursache dafür ist in

- immer rasanter verlaufende Lebens- und Arbeitsrhythmen,
- einer explosionsartigen Zunahme von Informationstechnologien und
- in der Ausbreitung und Ausweitung der apparativen Technologie zu suchen (vgl. Kapitel 1.1).

So ist es nicht verwunderlich, dass bei dieser wachsenden Bedeutung von Beratung und ihren modernen Spezialformen wie Coaching (Karriere-Coaching, Konflikt-Coaching, Führungskräfte-Coaching, Business-Coaching) oder Supervision (Intervision, kollegiale Beratung) die Nachfrage und auch das Angebot an Beratern und Beratungsausbildungen kräftig zugenommen haben. Die daraus entstandene Vielfalt an Anbietern brachte Uneinheitlichkeit und Verwirrung mit sich, was die begriffliche und inhaltliche Differenzierung und Profilierung der jeweiligen Beratungsfelder betrifft. Zwar haben sich in den letzten Jahren einige Berufsverbände gegründet, aber bis zum Erscheinen dieser Arbeit gibt es keine einheitlichen Standards oder Begriffsdefinitionen. Deshalb versucht die vorliegende Arbeit in einem ersten Schritt sich dem Untersuchungsgegenstand *anzunähern*, indem sie die wichtigsten Beratungsformate von einander *abzugrenzen bzw. ihre Gemeinsamkeiten aufzuzeigen* (vgl. Kapitel 2) sucht.

Untersuchungsgegenstand

Der *hermeneutischen* Bewegungsart der *Annäherung* weiter folgend, beschreibt diese Arbeit in einem weiteren Schritt zusammenfassend die gut erforschte wissenschaftliche Kompetenz der Musiktherapie in Bezug zu ihrer Verwandtschaft mit anderen künstlerischen Therapierichtungen – hier vor allem zu dem in den USA entwickelten intermedialen Ansatz der Expressive Arts Therapy – stellt Bezüge zu

ihrer geschichtlichen Entstehungsgeschichte her (*historische Annäherung*) und zeigt die grenzüberschreitende Weiterentwicklung in angrenzende und neue Praxisfelder hinein (vgl. Kapitel 3). Dieses Vorgehen begründet sich darin, dass ein Gutteil des in heutigen Beratungsberufen verwendeten Instrumentariums ursprünglich psychologischen oder (psycho)therapeutischen Schulen und Forschungsrichtungen entstammt. Unter diesen Richtungen sind die künstlerischen Therapieformen und mit ihnen die Musiktherapie – die mit der Musik ein künstlerisches Medium verwendet – hervorzuheben, weil sie in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und international Aufmerksamkeit erregt haben.

Der Hauptteil der Arbeit beschäftigt sich mit dem eigentlichen *wissenschaftlichen Untersuchungsgegenstand*, einem Praxisforschungsprojekt, welches eine bestimmte und bestimmbar Auswahl an musikorientierten Methoden mit weiterem beraterischem Instrumentarium zu verbinden sucht und dazu ein Weiterbildungskonzept für einen akademischen Studiengang liefert, das die Integration der ursprünglich *musiktherapeutischen* Methoden in die neuen Berufsbilder Beratung, Coaching und Supervision anstrebt und zu begründen versucht.

Die vorliegende Arbeit möchte einen Beitrag leisten zur Erforschung folgender Interessenpunkte:

- Welches sind die Veränderungen und Herausforderungen, denen sich heutige Beratungsberufe zu stellen haben?
- Welchen Beitrag kann ein auf musikorientierte Methode fokussierender Beratungsansatz dazu leisten?
- Welches sind seine Konzepte und welches Instrumentarium geht daraus hervor?

Die Untersuchung ist im Sinne einer *didaktischen Reflexion* zu sehen.

Den Betrachtungsgegenstand bildete das Internationale Hochschulprogramm für musik- und ausdrucks-therapeutische Methoden in Beratung und Coaching (IHMA), das als didaktisches Praxisforschungsprojekt zweier Hochschulen – der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, mit ihrem Institut für Musiktherapie und der

Europäischen Universität für Interdisziplinäre Studien / European Graduate School EGS Leuk, Schweiz – konzipiert und initiiert war.

Spezifisch im Hinblick auf das vorgestellte Weiterbildungskonzept sind zu untersuchen,

- Strukturen,
- Organisation,
- Durchführung sowie
- inhaltliches Angebot des Studienganges im Hinblick auf Effizienz der Lehrinhalte und Bedeutsamkeit des Angebots für tatsächliche Bedürfnisse des Beratungsmarktes.

Es ist die Absicht, vor allem die Lehrinhalte derjenigen Seminarkurse zu untersuchen, die die musiktherapeutische oder musikressourcen-orientierte Methodenauswahl und ihre intermediale Erweiterung vermitteln (vgl. Kapitel 4). Insofern bilden diese Methodenauswahl und ihre Übertragbarkeit in die neuen Berufsfelder Coaching, Beratung und Supervision den eigentlichen Kern des Untersuchungsgegenstandes.

Dabei besteht die Annahme, dass dieses Methodenrepertoire gängige Beratungsmethodik um ein effektives Instrumentarium bereichern kann und dies vor allem in der besonderen Eigenschaft von Musik zu suchen ist, psychische Strukturen und deren Auswirkungen auf die Lebenswelten von Menschen abzubilden. Das widerspricht keinesfalls der Wirksamkeit anderer Methoden, sondern soll zu einem sinnvollen Dialog und zu weiterer Auseinandersetzung einladen.

Forschungsinstrumente

Die verschiedenen Evaluierungsinstrumente, die sich im Wesentlichen auf intensive und genau *strukturierte Gesprächsformen* beziehen, bilden die Basis für Qualität sichernde Maßnahmen innerhalb des Pilotprojektes (vgl. Kapitel 5), sind aber auch Erkenntnis begründende Methoden bei der Erstellung der vorliegenden Untersuchung. Sie liefern darüber hinaus zusammen mit *Beobachtungen* der Entwicklungen auf dem Beratungsmarkt, wie sie sich während der Erstellungszeit dieser Untersuchung ergeben haben, den Bezugsrahmen für perspektivische Überle-

gungen. Neuere Tendenzen in der so genannten Business-Welt hin zu Gesundheit fördernder Prophylaxe, also dem offensichtlichen Wachsen einer Berufshaltung, die die Balance von Arbeit und Gesundheit proaktiv anstrebt, sind ebenso berücksichtigt wie der zunehmende und härter werdende Konkurrenzdruck unter den Weiterbildungsanbietern und damit auch unter den zukünftigen Beratern. Entwicklungen, die Schwierigkeiten und Chancen des vielfältigen Berufsbildes des Beraters zeigen (vgl. Kapitel 6).

Der Autor als Verantwortlicher für die gesamte Studienkoordination und Studienorganisation des Pilotprojektes – also auch in intensivem Kontakt mit den Studierenden stehend und in eigener Coaching-Praxis mit Klienten arbeitend – folgt dem Design *qualitativer Forschung mit empirischem Hintergrund* und bezieht ausdrücklich auftretende *Gegenübertragungsphänomene, Vorerfahrungen und erkenntnisleitende Interessen* mit in die distanzierenden metatheoretischen Überlegungen mit ein. Ziel ist praxisnahe und praxisbezogene Forschung von „Beteiligten“ und „Betroffenen“.

Nach den Prinzipien der *teilnehmenden Beobachtung*, in der Begleitung der Seminare und insgesamt des Studiengangs, begründen sich Erkenntnis gewinnende Aussagen auf

- die eigenen Beobachtungen,
- die mündlichen Rückmeldungen der Studierenden und der Dozenten (Feedback) in den verschiedenen Gesprächsrunden und -kreisen (vgl. Kapitel 5)
- sowie in den schriftlichen Rückmeldungen der Studierenden aus den halbjährlichen Evaluierungs-Fragebögen (vgl. Anlage – Evaluierungsfragebogen).

Die Subjektivität des Forschers, sein Erleben „ist Ausgangspunkt aller empirischen Forschung, weil es keinen anderen Ausgangspunkt gibt als das forschende Subjekt selbst“ (Kleining 1995). Der Forschungsprozess gestaltet sich als *gemeinsames Werk*, als Interaktion und Begegnung zwischen Subjekten. Auch das Verhältnis zwischen den Forschenden und dem Gegenstand ändert sich im Prozess, ist also interaktiv. Der Forschungszusammenhang hat dialogischen Charakter. „Die Interaktionsprozesse von sich verändernden Forschern und Subjekten sind also die

eigentlichen Daten der Sozialwissenschaften im Sinne qualitativer Forschung“ (Mayring 1993). Der gesamte Forschungsprozess trägt daher in allen seinen Schritten *interpretative* Züge.

Es ergibt sich für die vorliegende Untersuchung der folgende *Untersuchungsplan*:

<p>Qualitatives Design: Analyse eines Praxisforschungsprojekts</p>
<p>Fragestellung: Verbindung einer bestimmten und bestimmaren Auswahl an musikorientierten Methoden mit weiterem beraterischem Instrumentarium und Begründung eines Weiterbildungskonzepts, das die Integration der ursprünglich musiktherapeutischen Methoden in die neuen Berufsbilder Beratung, Coaching und Supervision anstrebt.</p>
<p>Datenerhebung: Gesprächsprotokolle, Evaluierungsfragebögen, Beobachtung</p>
<p>Auswertung: Didaktische Reflexion Kommentierende Analysen Vereinheitlichende Beschreibung</p>

In dieser Arbeit verwende ich die männliche Schreibform. Sie erscheint mir für den Lesefluss als die adäquate Form der Darstellung und steht selbstverständlich gleichermaßen in Gleichwertigkeit für Frau-Mann.

Zitate zu Beginn einiger Abschnitte beziehen sich auf deren nachfolgenden Inhalt, spiegeln diesen wieder oder heben einzelne zentrale Aspekte hervor.

Die Erstellung dieser Arbeit erstreckte sich über einen längeren Zeitraum, in dem sich die Bedingungen des jungen Berufsbildes des Coachs ständig veränderten und natürlich auch in die weitere Entwicklung des Pilotprojektes hinein strahlten und seine Konzeption herausforderten.

Bei dieser im Rückblick fruchtbaren Auseinandersetzung standen mir Menschen mit Rat und Tat zur Seite, begleiteten mich durch diese Zeit und gaben mir wertvolle Unterstützung.

Ausdrücklich möchte ich an erster Stelle den Studierenden des Hochschulprogramms und Teilnehmern meiner Kurse und Seminare für ihre Bereitschaft danken, mit mir ihre Erfahrungen und Eindrücke, ihre Würdigung und ihre Kritik zu teilen.

Den Betreuern meiner Arbeit, Prof. Dr. Decker-Voigt und Prof. Dr. Dr. h.c. Rauhe danke ich für ihre akademische Offenheit für eine Grenzüberschreitung. Prof. Dr. Hans-Helmut Decker-Voigt hat mir in stets großzügiger Weise in Gesprächen und Doktoranden-Kolloquien Impulse, Orientierung und Ermutigung gegeben, wofür ich ihm herzlich danke.

Andauernde Unterstützung erfuhr ich durch meine Frau Laura Wall. Sie stand mir immer wieder und besonders in der Schlussphase der Erstellung dieser Arbeit als kompetenter und konstruktiv-kritischer Gesprächspartner zur Verfügung und hat die Arbeit stets mitgetragen.

Erwähnen möchte ich außerdem Prof. Dr. h.c. Paolo Knill, Ph.D., mit dem ich seit Jahren durch die Zusammenarbeit an der European Graduate School EGS in fachlichem Austausch bin. Ihm danke ich für seine fachliche und moralische Unterstützung und für die vielen anregende Gespräche.

Freiburg, September 2006

Hannes Jahn.

1. Veränderungsprozesse und ihre Problemfelder

1.1 Die Rolle der Künste und der Musik im Besonderen in Veränderungsprozessen

Wir stehen am Beginn eines neuen Jahrtausends und Zeiten des Überganges haben es an sich, schwierig zu sein. Sie wollen bewältigt werden.

„Seit Jahren schon wird uns ein Bild immer wieder vor Augen gestellt: Wir stehen vor einem riesigen Berg von Aufgaben und Problemen. Wenn wir nicht alles anders machen als bisher, so heißt es, drohen uns Niedergang, Zusammenbruch, Abstieg oder andere Katastrophen.

Untergangsszenarien und Apokalypsen sind ja eigentlich Mittel von politischen Außenseitern, die gesellschaftliche Veränderungen erzwingen wollen.

Heute kommen solche Beschreibungen oft auch von Verantwortlichen aus der Mitte von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Das Ziel ist das Gleiche: Untergangsszenarien sollen mithelfen, bestimmte Ziele durchzusetzen und dafür Mehrheiten zu gewinnen.

Heute, da so viel von der Zukunft die Rede ist, ist so wenig Zuversicht zu spüren, so wenig Selbstvertrauen und so wenig Vertrauen in die Zukunft. Viele scheinen von der Zukunft vor allem Schlechtes zu erwarten. Dafür gibt es manchen Grund, und viele Sorgen sind berechtigt.

Entscheidend ist aber: Wo Vertrauen fehlt, regiert Unsicherheit, ja Angst. Angst vor der Zukunft ist der sicherste Weg, sie nicht zu gewinnen. Angst lähmt die Handlungsfähigkeit und trübt den Blick für das, was in Staat und Gesellschaft tatsächlich Grundlegend verändert werden muss, was neuen Bedingungen angepasst werden soll und was auf jeden Fall bleiben muss ...“ (Johannes Rau, 2004).

Die "International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems" liegt mittlerweile in ihrer 10. Revision vor (ICD-10). Diese Klassifikation, wurde von der Weltgesundheitsorganisation - WHO - erstellt und ist auch für psychologische und psychotherapeutische Diagnostik verbindlich.

Allein an der Tatsache, dass diese gesundheitsrelevante Klassifikation in den letzten 15 Jahren sieben Korrekturen erfuhr, kann als Abbildung des Gesundheitszustandes einer Welt betrachtet werden, die sich verändert. In ihren ständig neu beschreibenden, korrigierten und neu hinzukommenden Ausprägungen psychischer und emotionaler Erkrankungen (sehen wir einmal vom somatischen Bereich ab) spiegeln sich die Folgen dieser Veränderungen.

Mit der Globalisierung tritt uns ein Phänomen entgegen, das weder in seiner Relevanz noch in seiner Reichweite und den daraus folgenden Konsequenzen abschätzbar ist. Auch für die Beratungsberufe ergeben sich daraus neue Fragestellungen, Diskussionspunkte und Entwicklungen. Es verbinden sich damit nicht nur positive und negative Assoziationen, sondern tatsächliche immense Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse.

Einige Auswirkungen sind:

- „Konzepte nationaler Ökonomie verlieren an Bedeutung. ... Damit einher geht auch die Auflösung nationaler Konstruktionen, weil sie das globale Wirtschaftsgeschehen behindern. ... Wie sich diese Umstrukturierung gestalten und wie neue Formen aussehen werden, ist offen. ... Tendenzen bewegen sich zwischen globalem und lokalem Denken und Handeln, welche sich äußerst different und widersprüchlich präsentieren.
- Der globale Wettbewerb hat nationale Regeln zwischen Unternehmen und Staat geändert. Die globalen Unternehmen erhalten u.a. die Möglichkeit, ihre Gewinne in jenen Ländern anzugeben, wo die Steuern am niedrigsten sind. Je nach Sachlage erfolgt ein Wechsel vom 'Inländer' zum 'Ausländer' und umgekehrt.
- Kenntnisse und Fertigkeiten wie die Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung sind das Wesentliche der globalen Wirtschaft. Es wird ein Wechsel sichtbar: Entscheidend ist nicht mehr nur der materielle Besitz einer Nation, sondern welches Know-how sie zur Weltwirtschaft beitragen kann. ... Staaten werden auf diese Weise Teile eines internationalen Arbeits- und Produktionsmarktes.
- Feinbilder und Konkurrenzen auf der wirtschaftlichen Ebene wandeln sich. ... Die divergierenden Positionen, Chancen und Funktionen werden auf der globalen Ebene fortgesetzt. Ein gravierender Einschnitt dieser Weltwirtschaft ist die Teilung der BürgerInnen jeweiliger Staaten in adäquat ausgebildete FacharbeiterInnen mit steigendem Lebensstandard und nicht adäquat ausgebildete FacharbeiterInnen sowie überflüssige Hilfskräfte mit sinkendem Lebensstandard. ... Die Globalisierung bringt die Gefahr einer grundlegenden und endgültigen Spaltung zwischen Armen und Reichen auch in den Industrieländern mit sich.
- Die Globalisierung wird auch als Chance begriffen, dass hierarchische und national isolierte Systeme aufgelöst werden und sich Strukturen bilden, die mehr Freiheit, Selbständigkeit und Kreativität zulassen.“ (Hausinger, 2002).

Angesichts solcher Veränderungen stellt sich die Frage, nach der Begründung des Einsatzes von Kunst in der Beratung und der Musik im Besonderen.

Blickt man auf die Kulturgeschichte und untersucht, wie Menschen vom Anbeginn ihres kulturellen Schaffens an durch alle Zeiten hindurch ihre Sorgen und Ängste, aber auch ihre Freuden und Hoffnungen zum Ausdruck brachten, so stößt man immer wieder auf die *Kunst*, oder eben treffender ausgedrückt: die *Künste*. Seit jeher scheint ihnen eine Qualität und Kompetenz zugeschrieben zu werden, die es Menschen ermöglicht, nicht nur ihre Gefühle auszudrücken, sondern auch Lebensfragen zu beantworten und Krisenzeiten zu bewältigen.

Die Geschichte reicht dabei von Jagdzauber- und Initiationsriten über Höhlenmalereien und schamanistische Traditionen bis hin zum Kunstschaffen heute lebender Menschen und den künstlerischen Therapieausprägungen im klinischen Sektor. Dort am meisten verbreitet sind die Musiktherapie und die Kunsttherapie.

Beispiele dazu sind:

- *Jagdzauberriten (Tuc d' Audobert/Südfrankreich).*

Sie zeigen, wie dort erfolgreiche oder dramatisch misslungene Jagderlebnisse „verarbeitet“ wurden, meist unter Anwendung mehrerer künstlerischer Disziplinen vor allem in der Verbindung von Musik und Tanz, aber auch von Masken und Malerei. Solche Rituale können als frühzeitliche „performances“ zur Gesunderhaltung von Geist und Seele betrachtet werden.

- *Früheste Höhlenmalereien (Lascaux / Frankreich).*

Darstellungen von Jagdunfällen und Menschen mit Tiermasken, bilden das Verhältnis der altsteinzeitlichen Jäger zur Welt ab.

- *Tanz- und Gesangsrituale der Naturvölker (für eine gute Ernte).*

- *Kunstvoll gefertigte Grabbeigaben.*

Die alten Ägypter z.B. brachten damit ihrer Haltung gegenüber Leben und Tod zum Ausdruck. In prächtigen Musik-Bildern und lyrischen Texten wur-

den ethische Fragen zu Schuld, Verantwortung und Gerechtigkeit beantwortet.

Insgesamt zeigen diese Bestandteile der ritualen schamanistischen Heilkunst, wie einzelne Musikelemente (wie das des Rhythmus) mit der Kraft des Rituals verbunden werden und so Musik in der Kommunikation zwischen Schamane und Gruppe bzw. Stamm „funktioniert“ (vgl. Decker-Voigt, 1993, S.91).

- Die *Hopi-Gemeinschaften* der nordamerikanischen Indianerkulturen.

Sie fertigten die berühmten Katchina Puppen als Sinnbild unsichtbarer Geister, um in feierlichen Zeremonien ihren Kindern Lebenshilfe geben zu können.

- *Expressionistischer Maler wie Otto Dix.*

Er verarbeitete in tief erschütternden Werken Erfahrungen und Erlebnisse aus und zwischen den Weltkriegen.

- *Zeitgenössische Literatur.*

Gedichte aidskranker Menschen belegen deren Versuche, ihre Todesangst zu besiegen.

Solche Beispiele können die lebens-not-wendige Bedeutung der verschiedenen Künste und hier insbesondere der Musik zeigen:

Sie sind Zeugnis und Ausdrucksform des Bemühens der Menschen mit all ihren Fragen, Ängsten und Träumen *in der Welt* zu bleiben anstatt aus ihr *heraus zufallen* und zu scheitern, wie etwa die gegenwärtigen Psychoseausprägungen zeigen.

Und immer wieder werden die einzelnen Kunstdisziplinen miteinander verbunden (Musik und Tanz, Malerei und Gesang) und dadurch die Lebensumstände ästhetisiert.

Das Leben selbst gewinnt dann an Schönheit und Qualität und wird droht nicht überrollt zu werden von

- unüberschaubaren technologischen Prozessen (z.B. Gentechnologie),
- entfremdenden gesellschaftlichen Entwicklungen (z.B. Arbeitslosigkeit),

- Vereinzelungs- und Vereinsamungstendenzen (z.B. Zunahme von Single-Haushalten) oder
- der Schnelllebigkeit heutiger Sinnangebote.

Musik war immer schon ein psycho-emotionales Verarbeitungsmittel.

Unser heutiges Wort „Musik“ wird ja etymologisch hergeleitet von der griechischen Göttin mousa, der Schutzherrin aller Künste und der Wissenschaft. Erst später entwickelte sich daraus das griechische mousiké, daraus die lateinisch Vorstellung der ars musica als die besondere Disziplin der Künste, die das Wort auch heute bezeichnet (Kluge, 2002). Ursprünglich aber – mit der Vorstellungswelt der Göttin mousa – steht der Wortstamm für den gesamten Bereich der Künste und beinhaltet eine Haltung, die die verschiedenen Lebensbereiche des Menschen und die einzelnen Kunstdisziplinen in einem Gesamt-Klang oder einem Zusammen-Spiel sieht. So wie einzelne Stimmen in der Musik zu einem Klang zusammenfinden.

Der Ansatz dieser Arbeit greift diese Phänomene auf und verfolgt die Überlegung, inwiefern die Künste – und hier ganz speziell die Musik und die aus ihr erwachsenen musiktherapeutischen und musikressourcenorientierten Methoden – heute helfen können, anstehende Veränderungs- und Übergangsprozesse sinnvoll zu bewältigen und die Nöte und Bedürfnisse von Rat suchenden Menschen in schöpferische Kraft zu verwandeln.

Decker-Voigt dazu: „Die Kontratjew-Wellen (Zyklische Wirtschaftsentwicklung nach dem russischen Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Dmitrijewitsch Kondratjew, Anmerkung des Autors) bewiesen dem Club of Rome and of Vienna, bewiesen der Unesco und der WHO, dass die persönliche Gesundheit nach den jetzigen Jahren der Informationstechnologie das kostbarste Gut wird. ... wissen wir, dass in dieser Gesundheitssehnsucht die therapeutische Begegnung mit Kunst, mit Künsten, mit Musik eine zentrale Rolle einnehmen wird“ (Decker-Voigt, 2001).

Der langjährige Direktor des C.G.Jung-Instituts Zürich und Psychotherapeut James Hillman betont in ähnlicher Weise: „Gehen wir den anderen Weg mit der Therapie, in Richtung der Kunst. ... Diese kleine Revolution, die das Ästhetische auf die

oberste Sprosse hebt, könnte einen Beitrag dazu leisten, dass die therapeutische Arbeit als deanästhsierend aufgefasst wird, als ein Erwecken..." (Hillman/Ventura, 1993).

1.2 Die Gesellschaft

Die Welt, in der wir leben, wird zunehmend komplexer. Dies zeigt sich nicht nur in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, sondern auch in vielen Bereichen des Alltagslebens. Sie ist gekennzeichnet durch

- einen immer schneller verlaufenden Lebensrhythmus,
- die explosionsartige Zunahme von Informationstechnologien,
- die Zerstörung unseres natürlichen Lebensraumes und
- die Ausbreitung und Ausweitung der apparativen Technologie.

In der Medizin erleben wir durch die Anwendung immer spektakulärerer High-Tech-Interventionen eine deutliche Entpersönlichung des Patienten und des ihn behandelnden Arztes. Das dadurch entstehende Defizit an persönlicher Zuwendung und Aufmerksamkeit für das individuelle Leid einerseits, die fordernde Patientenerwartung und die misslingende Compliance zwischen Ärzten und Patientenschaft andererseits sind Hauptgründe, weshalb der Beratungsbedarf gesamtgesellschaftlich dermaßen zunimmt.

„Dass die heutige Medizin von komplexer apparativer Technologie zunehmend mitbestimmt wird, ist offensichtlich. Biophysikalische und molekularbiologische Erkenntnisse haben der forschenden Biomedizin praktisch erlaubt, die Physik als führende Naturwissenschaft abzulösen. Damit ist ein unverbrüchlicher Glaube an ‚den medizinischen Fortschritt‘ verbunden, der in relevanten Anteilen der Bevölkerungen westlicher Industrienationen immer noch weit verbreitet ist; ein medizinischer Fortschritt, der noch oft in seiner geschichtlichen Dimension zu unrecht als kontinuierlich-linear und aktuell selbstverständlich immer schneller vonstatten gehend dargestellt wird. Unterstützt wird dies episodisch durch euphorische, marktschreierische Verheißungen und Heilsversprechen gewisser Protagonisten der Gentechnologie, während kritischere Einschätzungen künftiger Möglichkeiten in Laien- und Fachpresse weniger gehört werden. Dass in diesem Kontext Anspruch und Erwartungshaltung an die the-

rapeutische Präsenz der modernen Medizin geschürt werden, darf daher nicht verwundern" (Ryser, 2000).

Die scheinbar objektive Erkenntnis des Menschen, seine Fähigkeit die Welt verstehend zu durchdringen, erweist sich immer deutlicher als nicht ausreichend, die Welt und seine Rolle darin zu erklären. Neue Paradigmen, wie sie seitens der Biologie und der Soziologie, der kreativen Theorien und der Physik angeboten werden, versichern uns der Relativität der menschlichen Wahrnehmung von Wirklichkeit.

Diese Veränderungsprozesse sind Aspekte einer Welt, die einerseits anregen und inspirieren, andererseits verstörend wirken. In Folge dieser Verstörung flüchten viele nach vorne in gewagte Zukunftsvisionen hinein oder greifen auf altbekannte, traditionelle Theorien zurück, um herauszufinden, wer sie sind. Die Folgen der zunehmenden Komplexität bestehen u.a. darin, dass sie den handelnden Menschen immer öfter an die Grenzen seiner physischen und psychischen Belastbarkeit bringen.

Noch in Maßen orientierungslos treibt der heutige Mensch in einem zunehmend selbst gestalteten und im tatsächlichen Universum. Der Theaterregisseur und derzeitige Intendant des Berliner Ensembles Claus Peymann:

„Ich empfinde es ganz deutlich, dass wir uns politisch, ästhetisch und religiös in einer Zwischenzeit bewegen. Wir leben im Übergang, wohin es geht, wissen wir nicht.“ (Peymann, 2001).

Über den Ausgang dieser Veränderungsphase sind die Meinungen geteilt. Manche Zukunftsforscher sehen darin die Zeichen einer neuen humanen Gesellschaftsform und propagieren das Schlagwort von der Wissensökonomie.

„Komplexe Märkte entwickeln eine Unzahl von Nischen, Pufferzonen, Gegenwelten. In den Märkten der Zukunft werden immer mehr scheinbar marktferne Dinge bewertet: Privatheit, Unerreichbarkeit, Eigen-Zeit und Eigensinn, Kreativität. Von den Ursprüngen der agrarischen Marktgesellschaften über die industriellen Kulturen bis in die globalen Turbokapitalismen zieht sich eine Spur der Emanzipation des Menschen, in der dieser vom Gegenstand zum Subjekt wird“ (Horx, 2001).

Andere, wie der Hamburger Freizeitforscher Horst W. Opaschweski beurteilen solche Entwicklungen skeptischer und warnen vor der Ausbeutung menschlicher Bedürfnisse und oberflächlicher Trendeuphorie:

„Liebe und Lebenserfüllung aus der Steckdose oder dem Warenregal? Das könnte der nächsten Generation im 21. Jahrhundert blühen, wenn sie weiter ohne Religion beziehungsweise ohne die Suche nach dem Wesentlichen oder einem Sinn des Lebens aufwächst. Ihr Leben würde dann einem mit anderen geteilten elektronischen Traum von Homeservices, Anrufbeantwortern und halbstündigen Fernsehserien gleichen. Und der Traum vom neuen Sinnzeitalter wäre ausgeträumt“ (Opaschowski, 2001).

Wenigstens in Europa und den USA leben die Menschen heute in einer Gesellschaftsstruktur, zu deren Hauptmerkmalen neben dem Konsum die Schnelligkeit (die Geschwindigkeit) gehört. Interaktionsprozesse werden in aller Regel möglichst schnell und Zeit sparend – in diesem Sinne: effektiv – abgewickelt. Hierzu bietet die Industrie immer spektakulärere Möglichkeiten und Produkte an. Dies bedingt, dass Kommunikationsinhalte (Mitteilungen, Gefühle, Botschaften ...) immer mehr auf eine codierte Symbolsprache reduziert und verstümmelt werden (email, SMS etc.).

Der Kunstpädagoge und Kunsthistoriker Gert Selle gelangt angesichts dieser Bedingungen zu folgender Einschätzung:

„Dieses Verschmelzen mit der dargebotenen Produktkultur entmachtet den Konsumenten als singuläre Person und übergibt die Kontrolle den ökonomischen Strukturen. Identität stiftet der Besitz und Gebrauch bestimmter – von der Wirtschaft diktiert – Produkte“ (Selle, 1993).

Dies wirkt sich unter anderem auf die Qualität der Begegnung von Menschen aus, die neben dem Zusammen-etwas-tun (Interaktion) vor allem durch den Grad gegenseitigen Verstehens (Kommunikation) – die innerlich erfahrene Begegnung also – gekennzeichnet ist. Der Interaktionspädagoge und Kommunikationsforscher Jürgen Fritz beschreibt dazu Kommunikation nicht einfach als das Zusammentreffen von Menschen. Ein Zusammentreffen löst den Wechsel von Aktion und Reaktion aus, der zu Interaktion wird – mit einem Hin und her von Signalen. Was die Beteiligten bei dieser Interaktion fühlen ist Gegenstand des Begriffes Kommunikation (vgl. Fritz, Jürgen, 1977). In Anlehnung an Fritz ergänzt Decker-Voigt:

„Während Interaktion die planbare und äußerlich beobachtbare Rahmenbedingung meint ..., meint Kommunikation die innere Verstehensebene zwischen denen von uns, die wir miteinander interagieren, oder denen, die wir dabei beobachten.“ (Decker-Voigt, 2001, S. 415).

Wird in der möglichst hohen Geschwindigkeit das Hauptinteresse bei Interaktionsprozessen gesehen – wir sind es heute eher gewohnt *schnell* mit uns und unseren Mitmenschen *fertig* zu sein – bleibt die Wahrnehmung oft oberflächlich, tiefere Gefühle und Empfindungen werden nicht oder nur irritiert wahrgenommen. Trotz hoher interaktiver Geschäftigkeit, bleibt dann der kommunikative Wert solcher Interaktion gering.

Der verbreitete und häufige Gebrauch so genannter „Kommunikationsmittel“ sagt also wenig aus, über die Grundbedingung für gelingende Interaktion schlechthin: die innerlich erfahrbare Begegnung und die damit verbundenen Gefühle.

1.3 Die Berufswelt

Das oben erwähnte Diktat der Geschwindigkeit und der Schnelllebigkeit gesellschaftlicher Strukturen und Prozesse zeigt sich auch sehr deutlich in der Berufswelt.

Die Psychologin und Coach Schreyögg sieht den Grund dafür ebenfalls in der steigenden Komplexität von Lebens- und Berufszusammenhängen und dem in der Folge enorm angestiegenen Entscheidungsdruck. Anforderungen an Unternehmen, Behörden, soziale Dienstleistungssysteme und damit auch an den Einzelnen nehmen laufend zu. Im Zuge der Globalisierung hat sich ein erhöhter Konkurrenzdruck ergeben, der in vielen Bereichen zu vermehrter Vernetzung und verstärkter Zusammenarbeit führt.

„Auf diese Weise entsteht ein komplexes kognitives Feld, das Missverständnisse geradezu provoziert“ (Schreyögg 2002).

Die daraus resultierenden Spannungen und Belastungen sowohl für Organisationen wie den Einzelnen sind offensichtlich.

Diese Probleme sind komplex, sie umfassen komplizierte Systeme (Gesellschaft,

Beruf, Freizeit und damit Individuum, Familie, Sozialleben, Behörden und Institutionen, international agierende Organisationen) und ihre interagierenden Teilsysteme (ihre Tochterfirmen, Schwestergesellschaften, Abteilungen, Teams und Mitarbeiter). Das Verständnis dieser Strukturen und die Bewältigung solcher Umwelt erfordern heute neue Perspektiven, neue Kommunikationsformen und eine ganzheitliche Gestaltung. Dieses Problem hat auch die Europäische Union erkannt. Im Weißbuch der Europäischen Union „Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung“ heißt es:

„Das Grundprinzip der verschiedenen Maßnahmenkategorien muß die Nutzung des menschlichen Potentials im gesamten Verlauf des aktiven Lebens sein ... Die ... Grundfähigkeiten reichen von der perfekten Beherrschung des Grundwissens (Sprachkenntnisse...) bis hin zu technologische³ⁿ und sozialen Fertigkeiten: Entwicklungs- und Handlungsfähigkeit in einem komplexen und von hoher Technologiedichte geprägten Umfeld, das besonders durch die Bedeutung der Informationstechnologien gekennzeichnet ist; Kommunikationsfähigkeit, Kontakt- und Organisationsvermögen ...“ (1993).

Innerhalb des Bezugsrahmens der vorliegenden Arbeit erscheint vor allem der Hinweis auf die Wichtigkeit sozialer Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und Organisationsvermögen interessant.

1.4 Die Freizeitwelt

Noch vor nicht langer Zeit sprachen Politiker vom „kollektiven Freizeitpark Deutschland“. Einer neuen Studie des Hamburger Freizeit-Forschungsinstituts BAT zufolge kann davon keine Rede mehr sein. Die Hälfte der Berufstätigen hat nicht einmal 3 Stunden Freizeit pro Tag.

„Arbeitszeitverlängerungen ohne Lohnausgleich und der Trend zur 40-Stunden-Woche können folgenreich sein: Auf der einen Seite überwiegt die Freude über Beschäftigungs- und Standortgarantien, andererseits wird über Freizeitverluste und wachsende Zeitnot geklagt. Die Jobsicherung ist schließlich nicht umsonst zu haben: Sie kostet ein Stück Privatleben“ (Opaschowski, 2004).

Das bedeutet, dass Berufstätige und deren Familienmitglieder, Partner oder Freunde zeitaufwendige Feierabendrituale immer stärker einschränken oder

schneller und flüchtiger durchführen müssen. So gerät der heutige Bundesbürger in ungeheuren Zeitdruck: zu schnelleren und längeren Arbeitsprozessen kommt nun die Hetze zwischen Einkauf und Essengehen, Kinobesuch und Wochenendfahrt.

Mit dem Verlassen des Arbeitsplatzes hat der Feierabend noch nicht begonnen. Übergangsaktivitäten wie Nachhauseweg, Besorgungen, Erledigungen und Einkäufe, Haushaltsarbeiten, Kinderbetreuung sowie soziale Verpflichtungen in Familie, Nachbarschaft und Gemeinde kosten zunächst einmal Zeit und gehen der ganz persönlichen Freizeit verloren. Zeit wird aufgeteilt in einzelne Verrichtungen, das Gefühl für Zeit als Ganzes, als Lebenszeit womöglich, geht verloren.

Dem entsprechen Einkaufszentren oder Radiosender, wenn sie Musik nur noch in gekürzten Einzelsätzen, in Fragmenten spielen. Nicht mehr die Komplexität eines Ganzen kann gehört und erlebt werden, sondern nur dessen Teilaspekte.

„Die Verschiedenheiten der Wege unserer Psychodynamik werden nicht mehr von den Verschiedenheiten ein und des selben Ganzen (des musikalischen Gesamtwerkes) angesprochen, sondern nur fragmentiert, parzelliert, ausschnitthaft. Was komplexe Musikwerke eigentlich könnten, dem emotionalen Haushalt des Hörers entsprechen oder komplementär oder kompensatorisch zu diesen Emotionen wirken – das wird reduziert auf Ausschnitthaftes.“
(Decker-Voigt, 2001).

Vor allem Selbstständige leiden unter dieser Entwicklung:

sie „... haben weniger Zeitautonomie und tragen berufliche Probleme auch in die eigene Freizeit hinein. Der subjektive Eindruck entsteht: Für die Freizeit bleibt eigentlich keine Zeit“ (Opaschowski, 2004).

Nun müssen solche Trends nicht ausschließlich negativ beurteilt werden. Menschen, die unter *Zeitnot* aufwachsen und in eine so gestaltete Gesellschaft hineinwachsen, mögen die Not zur Tugend verwandeln: eine produktiv und effektiv genutzte Zeit könnte in der Folge davon als *erfüllt* und sinnvoll erlebt werden.

Die aufgezeigten Trends können jedoch als Momentaufnahme unseres gesellschaftlichen Wandels und zur Verdeutlichung der damit einhergehenden Leidenssymptome (Zeitnot, Konkurrenzdruck, Anonymisierung) durchaus dienlich sein.

Für die Qualifikation von Beratern und Coaches, die sich in diesen Strukturen bewegen und sie wenigstens in ihren Grundzügen verstehen wollen, heißt das mit

komplexen Systemen umgehen zu lernen. Sie sollten fähig sein, menschliche Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsprozesse zu erkennen. Berater müssen deren Bezüge zu Arbeits- und Organisationsprozessen einerseits und deren Auswirkungen auf privates und soziales Leben andererseits mit ihren Klienten zusammen sinnvoll entwickeln und gestalten können. Ein wesentlicher Teil heutiger Beratungsarbeit besteht deshalb in der Entwicklung von neuen und holistischen Perspektiven in der Zusammenarbeit mit Klienten und Organisationen.

2. Veränderte Beratungsformen / Neue Beratungsformen

Beratung ist nicht gleich Beratung. Es finden sich heute viele verschiedene Formen von Beratung:

- klassischen Unternehmensberatung (Consulting) im Sinne von externer Fachberatung,
- Einzel-, Team-, Gruppen- oder Projekt-Coaching,
- Supervision, Intervision und kollegiale Beratung,
- pädagogische Settings, sowohl Fachberatung als auch Prozessberatung,
- psychotherapeutische Konzepte.

Das berufliche Beratungsfeld erscheint im Wesentlichen noch wenig differenziert. Gerade hinsichtlich des ungeschützten Coaching-Begriffs ist die Zahl der unterschiedlichen Coaching-Varianten in den letzten Jahren deutlich gestiegen (Böning / Fritschle, 2005).

Der Psychologe, Autor und Gründer des „Coaching-Reports“ Christopher Rauen stellt fest:

„Als aus der Praxis heraus entstandene Beratungsform haben Coaching-Maßnahmen keinen eindeutigen theoretischen Hintergrund, der einem bestimmten Modell oder einer spezifischen Theorie zugeordnet werden kann. Modelltheoretisch stehen dem Coaching die Prozessberatung (Schein, 2000) und die Supervision als personenorientierte Beratungsform nahe (Looss, 1991, S. 42), jedoch hat sich die Supervision nicht eindeutig auf Managementaufgaben konzentriert (Schreyögg, 1995, S. 47ff., S. 58ff.).

Wie bei der Supervision lässt sich auch im Coaching feststellen, dass auf eine Vielzahl von psychotherapeutischen Konzepten in der Beratung zurückgegriffen wird – die meisten professionellen Coachs arbeiten mit einem breiten Methodenspektrum und sind nicht auf eine 'Schule' festgelegt.

Dennoch geht der Einsatz psychotherapeutischer Methoden nicht soweit, dass Coaching zur Therapie wird (Rauen, 2001a, S. 67ff.). Ergänzt wird das Coaching zudem durch Elemente fachlicher Förderung und den Ausbau von Managementkompetenzen, d.h. es finden sich im Coaching Anteile von Expertenberatung (König & Volmer, 2002, S. 12f.), Training (Eck, 1990, S. 241) Jan Friedrich und Führungsberatung (Schreyögg, 1995, S. 61)“ (Rauen, 2003).

Modelltheoretisch basiert Coaching somit auf vielen verschiedenen Konzepten.

Rauen beschreibt Coaching als Instrument für Personalentwicklungsmaßnahmen und als Beratungsform verschiedener historischer Ursprünge.

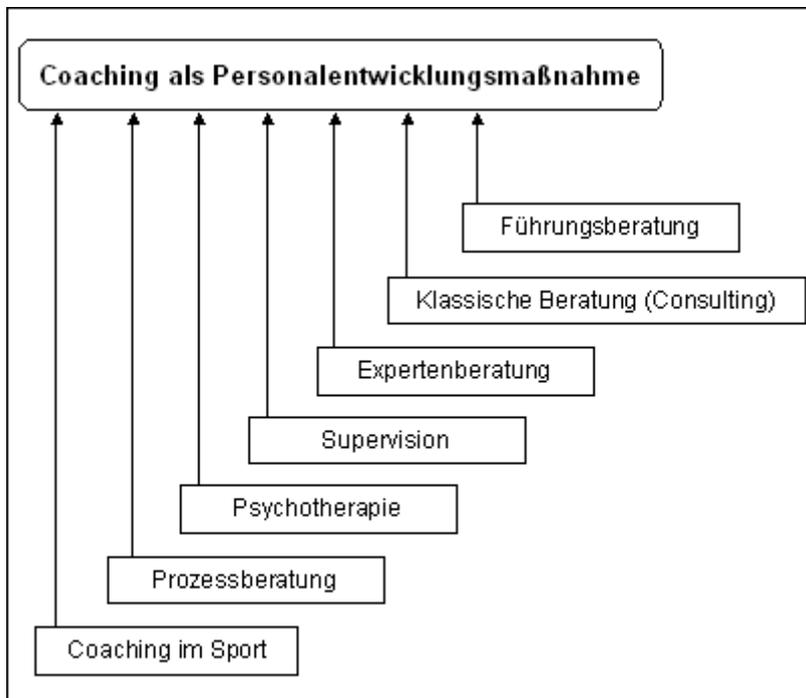


Abb. 1 – Ursprünge von Coaching (nach Rauen, 2003)

Für das Anliegen dieser Arbeit können nicht alle Formate und Settings ausführlich behandelt werden. Im Folgenden sind daher zur besseren Abgrenzung die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der für diese Arbeit relevanten und grundlegenden Formate dargestellt:

- Coaching,
- Supervision und
- Therapie.

Anschließend sollen die hinsichtlich ihres Berufsbildes enger beieinander liegenden Beratungsformate Coaching, Supervision und ihre Spezialisierungen Organisationsberatung und Intervention definiert werden.

Zwischen den entgegen gesetzten Polen von externer Fachberatung und Psychotherapie entsteht ein Spannungsfeld mehr oder weniger geklärter Grenzen zwischen und zu den einzelnen Beratungsformen.

So können zum Beispiel – je nach Ausbildung des Coachs und Fragestellung des Klienten – in einem Einzelcoaching vorüber gehend durchaus persönlichkeitsbildende (therapeutische) Elemente einfließen, sofern sie dem eigentlichen Auftrag nicht widersprechen und dieser nicht aus den Augen verloren wird.

Gemeinsam ist allen Formaten, dass sie mit Formen der Kommunikation und Interaktion arbeiten, im Kern also Beziehungsarbeit sind, auch wenn sich manche Formate stärker auf das Ressourcenmanagement konzentrieren. Auch die Anforderungen an die Professionellen sind bei allen Unterschieden im Instrumentarium zumindest in den Grundzügen vergleichbar: ihr wichtigstes Arbeitsmittel bleibt ihre eigene Persönlichkeit und die Person des Klienten. Dabei variiert die Vielfalt der eingesetzten Methoden je nach Schwerpunkt und Ausbildungsbiographie.

Unterschiede zeigen sich meist in der Dauer, der Intensität des Vorgangs und in den Zielen.

Einigen Autoren (Rauen 2003, Böning 2002) differenzieren zwischen Beratung und Coaching als jeweils unterschiedliche Beratungsformate und reservieren den Begriff *Beratung* für rein fachliche Unterweisungssituationen durch externe Fachberater, die dem Klienten in Bezug auf spezifisches Fachwissen überlegen sind.

Folgende Grafik zeigt die jeweiligen Charakteristika auf:

Unterschiede zwischen	
Coaching	Beratung
Verwendung psychotherapeutischer Methoden und Interventionen	Fachliche Unterweisungen
Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der Rolle	Analyse der Arbeitsaufgaben
Rolle des Prozessberaters als Zuhörer und Gesprächspartner	Rolle des Fachberaters als Zuhörer und Ratgeber
Beschäftigung mit den Erlebnissen des Coachee	Beschäftigung mit rein fachlichen Fragen des Klienten
Reflektierendes Verfahren	Fachliche Unterweisung
Beziehungsorientiert	Sachorientiert
Verhaltensweiterung	Technisch-fachlicher Wissensgewinn
Schließt persönliche Entwicklung mit ein	Betrifft nur berufliche Anliegen
Coach und Coachee bestimmen zusammen das Vorgehen	Berater bestimmt Inhalt und Ablauf, nimmt dem Klienten Verantwortung ab
Coach ist als Prozessberater qualifiziert, verfügt über Methodenvielfalt	Berater mit spezifischem Fachwissen
Freiwilligkeit	Oft äußere juristische, finanzielle Sachzwänge
Ziel: Hilfe zur Selbsthilfe	Etablierung des Beraters als Spezialisten
Gemeinsamkeiten	
<ul style="list-style-type: none"> • Wird durch organisationsinterne und –externe Berater durchgeführt • Im Vordergrund steht die berufliche Rolle des Klienten • Die Selbstmanagementfähigkeiten müssen funktionstüchtig sein • Für schwerwiegende psychische Probleme nicht ungeeignet • Zielorientierte Beratung • Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Klienten als Ziel 	

Abb. 2 – Beratung und Coaching (nach Rauen, 2003)

Entgegen dieser Darstellung verwendet die vorliegende Arbeit *Beratung* als Oberbegriff, der sich in jeweils spezialisierte Formate unterscheiden lässt.

Coaching und Psychotherapie

Rauen unterscheidet folgender Maßen:

„Coaching ist keine Psychotherapie, bedient sich aber teilweise durchaus der Techniken, wie sie auch in verschiedenen psychotherapeutischen Schulen eingesetzt werden. Entscheidender Unterschied zwischen Coaching und Psychotherapie ist dabei, dass Coaching sich prinzipiell an 'Gesunde' richtet, die ihre Probleme durchaus noch alleine lösen könnten, dies aber mit Hilfe der Beratung effektiver angehen wollen.

Psychische Erkrankungen und Abhängigkeitsprobleme sind daher nicht das Tätigkeitsfeld eines Coachs. Hier muss auf entsprechende Therapiemaßnahmen und -einrichtungen verwiesen werden“ (Rauen, 2003).

Privatleben und Berufliches sind nicht ohne weiteres zu trennen und werden sich in aller Regel gegenseitig beeinflussen. Aber deshalb ist nicht für jedes berufliche Thema eine therapeutische Aufarbeitung sinnvoll oder notwendig.

„Ein entsprechendes Können und Wissen des Coachs vorausgesetzt, sind zahlreiche berufliche Probleme, die in das private Umfeld ausstrahlen, auch im beruflichen Kontext zu bewältigen. ... (Psychotherapeuten) fehlt teilweise schlicht das organisationale bzw. betriebswirtschaftliche Wissen, um eine berufliche Situation einschätzen, geschweige denn bei der Verbesserung helfen zu können“ (Rauen, 2003).

Liegen beim Klienten aber eindeutige Krankheitssymptome vor, die seine selbst verantwortete Lebensgestaltung beeinträchtigen, sollten diese von ausgebildeten Ärzten oder Psychotherapeuten behandelt werden.

Die folgende Grafik zeigt die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede:

Unterschiede zwischen	
Coaching	Psychotherapie
Zielgruppe: Personen mit Führungsaufgaben	Keine vorbestimmte Zielgruppe
Anwendung im Profitbereich	Anwendung im Non-Profit-Bereich
Im Vordergrund steht die berufliche Rolle (Schwerpunkt: Leistung und Führung), Bezug zur aktuellen Unternehmenswirklichkeit	Bearbeitung tiefgehender persönlicher Probleme, Berücksichtigung der individuellen Lebensgeschichte, Themen können weit zurück reichen
Funktionstüchtige Selbstregulationsmechanismen	Mangel an diesen Fähigkeiten macht Psychotherapie notwendig
Meist geringe emotionale Tiefe der Themen	Thematisierung tiefgehender Probleme
Für psychische Probleme ungeeignet	Explizite Ausrichtung auf psych. Probleme
Unternehmenserfahrung des Beraters notwendig	Psychotherapeut ohne entsprechende Kompetenzen
Coach und Coachee bestimmen zusammen das Vorgehen, Klient behält die Verantwortung für sein Handeln	Oft Übernahme der Verantwortung durch den Therapeuten
Zielorientierte Beratung	Oft ursachenorientierte Analyse
Themen wie „Macht“ und „Hierarchie“ werden eher akzeptiert	Kritischer Umgang mit diesen Themen
Kurz- bzw. mittelfristige Maßnahme	Oft lange Dauer
Gemeinsamkeiten	
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung psychotherapeutischer Verfahren und Interventionen • Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der Rolle • Rolle des Prozessberaters als Zuhörer und Gesprächspartner • Beschäftigung mit den Erlebnissen des Klienten • Reflektierende Verfahren • Beziehungsorientiert • Verhaltenserweiterung als Ziel 	

Abb. 3 – Coaching und Psychotherapie (nach Rauen, 2003)

Einige Punkte sollen hier kritisch hinterfragt werden:

1. *Unterscheidungskriterium Profit-/Non-Profit-Bereich*

Zwar hat Coaching insofern man seine Entstehung aus der klassischen Führungs- und Unternehmensberatung sieht, klare Bezüge zum Profit-Bereich. Andererseits findet Coaching heute auch zunehmend Anwendung in Non-Profit-Organisationen (Bildungseinrichtungen, Kirchen, etc.) und viele psychotherapeutische Einrichtungen wie Privatpraxen können durchaus als Profit-Organisation verstanden werden.

2. *Unterscheidungskriterium „emotionale Tiefe“*

Auf den ersten Blick erscheint die Unterscheidung hinsichtlich der „emotionalen Tiefe“ von Problemen angebracht. Es zeigt sich darin die Differenzierung zur Psychotherapie hinsichtlich der Bearbeitung schwerwiegender psychischer Probleme. Andererseits betonen etablierte Coaches die Bedeutung der Persönlichkeit des Klienten.

„Beruflicher Erfolg und persönliches Wohlbefinden sind auf Dauer nicht voneinander zu trennen. Wenn Privatleben und Beruf gegeneinander arbeiten, entziehen sich diese Lebensbereiche gegenseitig Energie, und der Preis kann sehr hoch werden. Z.B. wenn beruflicher Erfolg die Beziehung zu Lebenspartner und Familie kostet“ (Huber 1998).

„... verlangt Coaching vom Berater ein vielfältiges Lebensverständnis und eine hohe professionelle Kompetenz. Er muss sich in jeder der drei Lebenswelten einigermaßen auskennen, das heißt, sich zumindest sinnvoll auf diese beziehen können. Der Berater sollte sich in etwa eine Vorstellung von der Einseitigkeit seines eigenen Zugangs und der Reichweite seiner eigenen Wirklichkeitsbetrachtung machen können“ (Schmid, 2005).

Wie tief also eine Erfahrung während eines Coachingprozesses gehen kann, wird mindestens von der Fragestellung des Coachee und dem Stil des Coachs abhängen. Qualität und Nachhaltigkeit erscheinen mit solchen Kriterien nur schwer erfassbar.

3. Unterscheidungskriterium „Wirtschaftliche Fachkompetenz“

Je nach Auftragsituation sind Unternehmenserfahrung und damit verbundene Fachkenntnisse hilfreich und notwendig. Andererseits betont gerade der vorliegende Beratungsansatz die „interessierte Haltung des Nichtwissens“ (Eberhart, 2004, S.36) auf Seiten des Coachs und begründet dies in Forschungsergebnissen wie sie z.B. von De Shazer (1989 und 1996) vorgelegt wurden. Abhängig von Auftrag und Situation erscheint es geradezu notwendig, von einer Position des Nichtwissens auszugehen, wenn nachhaltige und überraschende Lösungen mit dem Klienten erarbeitet werden wollen.

Insgesamt hat eine ernsthafte Diskussion hinsichtlich gemeinsamer und unterscheidender Merkmale zwischen psychotherapeutischem Methodenrepertoire und anderen Beratungsformaten erst begonnen. Die Fachzeitschrift „Supervision“ widmet diesem Themenbereich eine ganze Ausgabe (supervision, Beltz-Verlag 1/2004).

Coaching und Supervision

Auch in Bezug auf Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten zwischen Coaching und Supervision bieten Berufsfeld und Fachliteratur ein unklares Bild.

Einige Autoren betonen die berufspolitischen Aspekte dieses Themas und fürchten eine zusätzliche Aufsplitterung der bisherigen Verbände. Sie vertreten die These, dass Coaching kein eigenständiges Beratungskonzept sei und es im Coaching nichts gebe, was nicht schon in der Supervision gedacht und entwickelt wurde (vgl. Beitrag von Wiegand, Wolfgang in: Kessel / Fellermann, 2002). Coaching wird hier zu einem mit der Supervision konkurrierenden Verfahren im Kampf um Beratungsmarktanteile.

Andere sehen im Coaching hingegen ein eigenständiges Konzept im Kontext der Personalentwicklung (vgl. Beitrag von Schreyögg, Astrid in: Kessel / Fellermann, 2002).

Der erwähnte Wettbewerb um Marktanteile und die Profilierungsversuche des je eigenen Verständnisses von Beratung entspringen der Tatsache, dass Coaching in den letzten Jahren auf einer Welle der Aufmerksamkeit und des Erfolges schwimmt und sich in Folge dessen neue Zusammenschlüsse und Netzwerke von Beraterinnen und Beratern (z.B. die Interessengemeinschaft Coaching – IGC und der DBVC Deutscher Berufsverband Coaching e.V., Frankfurt) gegründet haben. Diese Organisationsformen bemühen sich im Sinne einer inhaltlichen Spezifizierung um ein differenziertes Berufsbild und eine Aufgaben- und Rollenklärung auch gegenüber der Supervision.

Die Abgrenzung zwischen Coaching und Supervision ist zwar theoretisch mehrfach versucht worden, in der konkreten Praxis jedoch sind die Grenzen fließend.

Supervision ist sehr stark in Berufsfeldern zu finden, in denen es um Beziehungsarbeit geht wie z.B. Therapeuten, Sozialarbeiter usw. Sie wird über Felder sozialer Arbeit hinaus jedoch zunehmend auch in den Bereichen Gesundheitswesen, Pädagogik, Wirtschaft und Verwaltung nachgefragt. In der Reaktion darauf hat die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) eine Fachgruppe für Supervision in der Wirtschaft und der Schweizer Berufsverband für Supervision und Organisationsentwicklung (BSO) eine eigene Coachingsektion gegründet.

Rauen sieht die Unterschiede vor allem in den unterschiedlichen Kompetenzen von Supervisoren und Coaches:

„Einige Coaching-Experten gehen daher soweit, dass sie die Praxis des Coaching als eine Art 'Management-Supervision' betrachten, den Begriff Supervision aber vermeiden, da er im Kontext von Management und Unternehmung nicht anschlussfähig ist (z.B. Looss, 1997). Außerdem ist Supervision primär als 'Beratung für Berater' zu verstehen (daher wird Supervision auch als Beratung von Coaches in Anspruch genommen) und Coaching als 'Beratung für Manager'. Zudem unterscheidet sich der Coach in Abgrenzung zum klassischen Supervisor auch durch seine wirtschaftlichen Fachkenntnisse und seine Feldkompetenz, da hier der Schwerpunktbereich des Coaching liegt. Gerade die Kombination von fachlicher und psychologischer Beratung macht das Coaching für die Zielgruppe der Führungskräfte attraktiv" (Rauen, 2004).

Schreyögg konzentriert sich bei der Differenzierung von Coaching und Supervision vor allem auf drei Punkte:

1. einer Zielgruppendifferenz, wonach sich Coaching an Führungskräfte richtet, Supervision dagegen an Geführte;
2. einer Zielfokussierung, wonach Coaching die Funktionsfähigkeit des Klienten fördert (*Personalentwicklung*), Supervision die Person als solche in den Blick nimmt (*Personenentwicklung*);
3. einer Prozessbeschreibung, wonach Coaching Veränderungen von der Spitze einer Hierarchie her intendiert (*Veränderungen von oben*) und Supervision die Veränderung unterer hierarchischer Ebenen (*Veränderung von unten*) anstrebt (vgl. Schreyögg, 2004).

Abgesehen davon, dass Beratungsberufe immer eine gewisse Beweglichkeit und Entwicklungsfähigkeit haben müssen, es also gar keine (end)gültigen Definitionen geben *kann*, erscheint der Zugang zu weiterer Differenzierung vor allem über den Rollenbegriff möglich.

Berater arbeiten oftmals in verschiedenen Rollen:

- in einer eher supervisorisch ausgerichteten Rolle mit einem Team bei akuter Krisenbewältigung,
- in der eher organisationsberatenden Rolle mit dem Leitungsgremium einer Firma oder
- in der Rolle als Coach mit einer Abteilungsleiterin, die ihre beruflich-persönlichen Ziele neu definieren möchte.

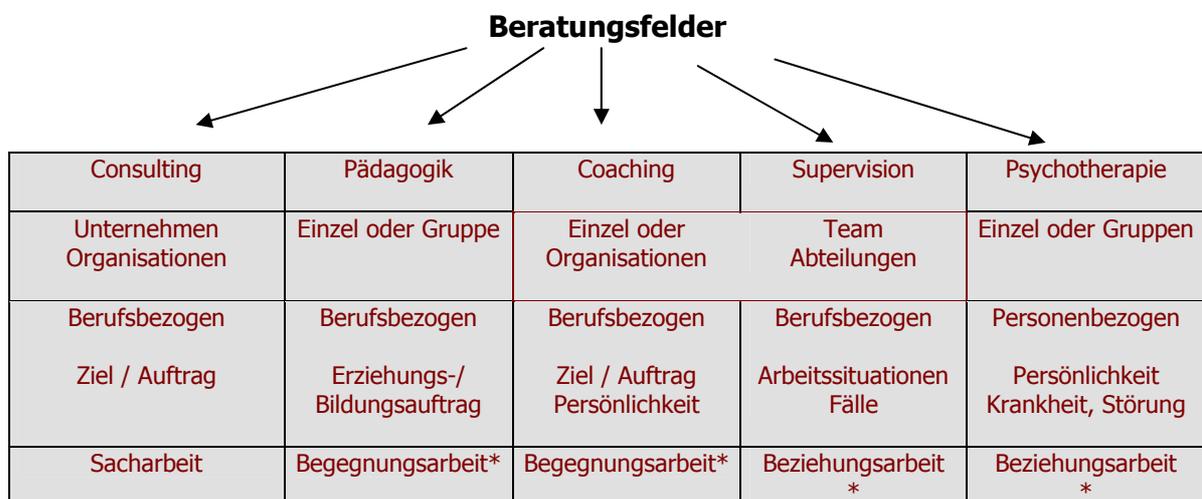
Für jede dieser Rollen braucht es spezifische Erfahrungen und Instrumente, die Basis bleibt jedoch die beraterische Kompetenz.

Derzeit lässt sich für beide Beratungsformen keine abschließende und allseits befriedigende Antwort geben. Eine gangbare Alternative scheint es zu sein, mit Annäherungen zu leben und Mut zur Kooperation zu entwickeln.

Es lässt sich heute auch nicht verbindlich voraussagen, wie sich das gesamte Feld der Beratung entwickeln wird und welche (Berufs-)Bezeichnungen in den folgen-

den Jahren Fortbestand haben werden. Einigermaßen stabil und unangefochten scheint die Tätigkeitsbezeichnung *Beratung* zu sein. Vielleicht entwickelt sich daraus das Berufsbild des „Beraters“ (wie z.B. das des Arztes) – mit Zusatzbezeichnungen, die die individuelle Profilierung spezifizieren: Supervision, Coaching – analog zu Fachgruppenzuordnungen bei Facharztausbildungen wie Chirurg oder Internist.

Die wichtigsten Beratungsfelder lassen sich demnach folgendermaßen unterscheiden:



* Der aus der Tradition der Psychotherapie stammende Begriff der „musikalischen Beziehungsarbeit“ nimmt vor allem die aus der Tradition der Psychoanalyse kommenden Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene in den Blick, stellt ansonsten aber die Person des Beraters hinter den Bedürfnissen des Patienten zurück.

Der Begriff „Begegnungsarbeit“ betont stärker die Interaktionsprozesse zwischen den jeweiligen Gegen-übern, ganz im Buberschen Sinne, wonach das eigentliche Geschehen in der Begegnung zwischen ICH und DU zu sehen ist.

Abb. 4 – Die unterschiedlichen Beratungsfelder

Die Methoden, die in den jeweiligen Beratungsformen zum Tragen kommen, sind letzten Endes einer gemeinsamen Entwicklungsgeschichte und gemeinsamen Wurzeln entsprungen sind (siehe die gleichen Wurzeln heutiger klinischer Psychologie und früherer Seelsorge).

Unter diesem geschichtliche Gesichtspunkt ist es verständlich und nachvollziehbar, dass die einzelnen Beratungsformen gemeinsame Schnittmengen haben können.

Im Mittelpunkt aller Beratungsformen steht der Mensch: als Einzelner oder als Mitglied einer Organisation. Immer aber haben wir es tun mit Individuen, die ihr Wesen zu entfalten suchen und letztlich in allen Lebensbereichen Lebenssinn und Würde finden wollen.¹

Insgesamt ist eine Entwicklung zu beobachten, die von der traditionellen Sichtweise der festen – einer bestimmten Form / Schule zugehörigen – Methoden für ein bestimmtes Klientel abgeht. Vielmehr zeichnet sich die Tendenz ab, Elemente verschiedener Schulen mit einander zu verbinden, bzw. einzelne Instrumente fremder Schulen in das eigene Beratungskonzept zu integrieren. Die abgrenzende Exklusivität der eigenen Schule zu betonen, wird zunehmend abgelehnt.

„Supervision ist eine Beratungsform, kein methodisches Verfahren. Sie ist eine Beratungsform, die sich definiert durch ihren Gegenstand, nicht durch die Methoden, derer sie sich bedient“ (Buchinger, 2004).

2.1 Coaching

Das Thema Coaching ist zurzeit ein wichtiger Schlüsselbegriff auf dem freien Markt der Beratung – und eines mit herausragender Bedeutung.

Als professionelle Form der Beratung hat sich dieser Begriff in den letzten Jahren immer mehr durchgesetzt. Viele assoziieren die Herkunft des Begriffes aus dem Sport- und Trainingsbereich und verstehen darunter eine etwas herzlichere Führung. Das ist Coaching nicht.

Der Begriff „Coaching“ lässt sich bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen. Damals wurde er im Zusammenhang mit der Betreuung von Studenten an angelsächsischen Hochschulen verwendet (Rauen 1999). Bekannt wurde der Begriff allerdings tatsächlich erst in Verbindung mit dem Sport.

¹ Fragwürdig, ja gefährlich sind demzufolge nicht die in der Sache selbst liegenden Schnittmengen unterschiedlicher Beratungsformen. Gefährlich ist die unbedarfte und unreflektierte Vorgehensweise mancher Berater, die sich im „Supermarkt der Methoden“ bedienen und je nach Bedarf mal das eine oder andere Rezept verwenden. Dies geschieht vor allem zum Schaden der betroffenen Klienten, die in der Regel viel Geld bezahlen und wenig substantielle Hilfe erfahren.

Etymologisch stammt das Wort von neuenglisch *to coach* ab und wurde ursprünglich vom Trainieren junger Pferde gesagt (16. Jh.). Umschreibungen wie „vor den Wagen spannen und ins Wagenfahren einführen“ (Kluge, 2002) führen weiter zum deutschen Wort „Kutsche“ oder „Kutscher“. wobei die lenkende Funktion des Kutschers und der von außen eingreifende Sport-Coach wie später zu zeigen sein wird, irreführende Assoziationen wecken.

Der Coach und Vorsitzende des DBVC Böning (2002) unterscheidet in der Entwicklungsgeschichte von Coaching sechs Phasen:

1. Der Ursprung: Übernahme des Begriffs aus dem Sport Mitte der 80er Jahre in den USA fürs Management. Gemeint war eine mitarbeiterorientierte Führungshaltung.
2. Die Erweiterung: Hochrangige Manager begannen in den Folgejahren Erfolg versprechende Nachwuchstalente zu fördern. Diese später „Mentoring“ genannte Tätigkeit hatte die Bedeutung einer organisationsinternen Karriereförderung.
3. Der „Kick“: Ursprünglich auf den mittleren Hierarchieebenen gestartet, richtete sich Coaching nach dem Import nach Deutschland hier vor allem auf das Topmanagement und wurde zu einer Beratungsform durch externe Berater.
4. Die Systematische Personalentwicklung: Coaching begann sich in den 90er Jahren in interne und externe Varianten zu differenzieren. Als Instrument zur Personalentwicklung für Führungskräfte richtete es sich organisationsintern an mittlere und untere Hierarchieebenen. Topmanager wurden weiterhin durch externe Coaches beraten.
5. Die Differenzierung: Neben Formen der Einzelberatung entwickelten sich Ende der 90er Jahre auch solche für Gruppen und Teams und wurde für die Unterstützung von Reorganisationsprozessen verwendet. Der Coaching-Begriff meinte nun eine „vertiefte, psychologisch ausgerichtete Beratungsmethodik“ (Böning, 2002, S.28) für ganz unterschiedliche Bereiche der Arbeitswelt.

6. Der Populismus: Durch die zunehmende Verbreitung von Coaching entwickelten sich allerlei Spezialformen in unterschiedlichen Kontexten, die nicht alle als sinnvoll erscheinen („TV-Coaching“). Insgesamt aber bleibt die Förderung der Führungskraft zum optimalen Funktionsträger und die davon nicht zu trennende menschlich-psychologische Seite Hauptanliegen des Coaching (Böning, 2002).

Coaching wird heute in vielen Fällen mit Unternehmen, ihren Führungskräften oder dem Management in Verbindung gebracht. Es wird u.a. von externen Beratern und von Mitarbeitern in Personalentwicklungsabteilungen zu unterschiedlichen Fragestellungen angeboten.

Eine Begriffsbestimmung kann daher besser über den Hinweis auf die jeweiligen Beziehungsverhältnisse erreicht werden:

Coaching innerhalb der Führungsebenen einer Organisation meint einen bestimmten Stil in der Gestaltung einer durch diese Organisation definierten Berater-Beziehung (Die Führungskraft als Coach, Coach the Coach).

Coaching als eigene Dienstleistung meint bestimmte Formen von Beratung, für die zwischen unabhängigen Parteien eine enge Beziehung per Vertrag etabliert wird (Der Berater als Coach).

Zu 1:

Im Zusammenhang mit Organisationen bedeutet Coaching für deren Führungskräfte, ihnen Werkzeuge an die Hand zu geben, um

- Mitarbeiter entsprechend ihrer jeweiligen Persönlichkeit gerecht zu fördern und oft auch zu fordern;
- ihre professionellen Fähigkeiten durch gezielte unterstützende Interventionen zu entwickeln helfen;
- die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und die Aufgaben der Organisation dialogisch zu verbinden und
- eine Organisationskultur zu schaffen, die Leistung, Teamarbeit und Führung in fruchtbare Beziehung zu einander setzt.

Zu 2:

Coachingprozesse sind wie alle guten Beratungsprozesse höchst dynamisch. Sie können in eine Richtung führen, die zu Beginn der Beratungsarbeit nicht erahnt wird. Der Klient soll die Chance und den Freiraum haben, an alle für die Coaching-situation relevanten Themen heranzukommen.

Auch deshalb sind die Grundpfeiler

- Freiwilligkeit,
- Offenheit und Transparenz
- Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz
- Diskretion und
- Veränderungsbereitschaft des Klienten (Motivation) äußerst wichtig.

Klienten in solchen, offenen Coachingprozessen zu befähigen heißt hier:

- Professionellen Kompetenzzuwachs und Verbesserung der Selbstentwicklung im Arbeitsleben zu verwirklichen.
- Kompetenzzuwachs in Bezug auf Glaubenssätze, Orientierungen, Fähigkeiten und Verhalten zu erreichen.

Glaubenssätze wie:

- „Ich kann diese Aufgabe nicht lösen!“
- „Ich kann dieses Projekt so nicht zu Ende bringen!“
- „Ich bin nicht gut genug für diese Aufgabe!“

könnten durch positive Haltungen ersetzt werden, wie:

- „Ich traue mir das zu!“
- „Ich bin in der Lage, das zu erreichen!“
- „Ich fühle in mir die Kraft und die Kompetenz, um zum Ziel zu gelangen!“

Schmid findet dafür die Formel:

Professionelle Kompetenz = Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Sinn

(vgl. Schmid, 2002).

Kritische Gedanken zur Verwendung der Semantik des Coachingbegriffs

Ist Coaching ein Prozess, der eigene Ziele oder die von Mitarbeitern, Kollegen oder Klienten vitalisieren und entwickeln soll, erfordert das eine hierarchie- bzw. macht- und abhängigkeitsfreie Beratungssituation. Nur durch absolute Freiheit im Coachingprozess und das dafür notwendige Vertrauen ist es möglich, dass der Klient alle Fragestellungen oder Themen, die für die Coachingsituation wichtig sind, ansprechen und bearbeiten kann. Die erfolgreiche Zusammenarbeit von Coach und Klient bedingt, dass zwischen beiden Akteuren ein Vertrauensverhältnis entsteht. Musik in einer Beziehung schafft Intimität, die diesem Verhältnis dient. Überall wo das Medium Musik in Beratungssettings eingesetzt wird, erfüllt es die hier beschriebenen Voraussetzungen.

Bei Ansätzen wie „Führungskraft als Coach“ stellen sich in der Sache begründete Schwierigkeiten bei ein. Die durch die Hierarchie gegebenen Rahmenbedingungen (Setting) erschweren den so wichtigen Vertrauensvorschuss, den beide Partner geben müssen: Das gegenseitige Zutrauen der Aufrichtigkeit.

Damit ist normalerweise auf Seiten des Coachs die Verschwiegenheit gemeint, die ja in der Situation „Führungskraft als Coach“ kritisch aufgehoben ist.

Das Vertrauen sollte so groß sein, dass möglichst jede Aussage, jede Emotion geäußert werden kann. Dies geht am besten dann, wenn der Berater außerhalb der normalen Hierarchie steht.

Daher sind Ansätze wie „Die Führungskraft als Coach“ sehr mit Vorsicht zu betrachten und auf ihre Absicht zu hinterfragen. *Beratung* und *Beurteilung* sind in diesem Spannungsfeld nur schwer zu trennende Aspekte der gleichen Tätigkeit. Zumindest ergibt sich daraus ein Rollenkonflikt für die Führungskraft. Aus der Sicht der Mitarbeiter stellt sich die Frage nach dem „Beurteilungswolf im Beratungsschafspelz“ (vgl. Loos, W., 2002).

In der vorliegenden Arbeit wird „Coaching“ im Wesentlichen für die oben genannte erste Form, also in Bezug auf „Coaching für Führungskräften“ durch externe Coaches und für die oben genannte zweite Form „Coaching als Dienstleistung“ verwendet (Definition siehe unten).

Personalentwicklungsmaßnahmen durch die Führungskraft dagegen sind wichtige und seriöse Aufgaben, sollten aber im Sinne eines klar differenzierten Coaching-Begriffs als Beratung oder organisationsinterne Supervision (vgl. die angloamerikanische Herkunft des Supervisionsbegriffes) bezeichnet werden.

Anlässe von Coaching

Es geht im Coaching um Fragen der „Karriereplanung“:

- ihre Entwicklung,
- die Fragen der beruflichen Identität und
- Fragen der professionellen Qualifikation.

Sie sind heute kaum mehr zu trennen von Fragen der persönlichen Lebensentwicklung und individuellen Werten.

Wie in Kapitel 1.1 bereits angesprochen, sind frühere Einteilungen in Berufs- und Privatleben mit ihren je unterschiedlichen Sinnerfüllungsangeboten heute nur noch schwer aufrecht zu erhalten. Karriereplanung und individuelle Lebensgestaltung beispielsweise folgen oft denselben Parametern und haben daher im Coachingprozess gleichwertige Bedeutung:

- wie kann ich Familienmann, -frau oder Partner sein, so wie ich es mir vorstelle und
- gleichzeitig eine Karriere anstreben, die meinen Wünschen entspricht?
- welche Auswirkungen hat ein bestimmter Karriereschritt auf andere Lebensbereiche (Zeit, Umzug an einen anderen Ort, etc.)?

In Folge dessen haben sich die Begriffe *Professionscoaching* und *Persönlichkeitscoaching* entwickelt, je nachdem welchen Schwerpunkt die vom Klienten eingebrachte Fragestellung setzt. Eine fruchtbare und kritische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Coaching-Beratungsformen anzuregen und ihre komplexen Strukturen und Zusammenhänge aufzuzeigen, bemüht sich der Wirtschaftswissenschaftler, Psychologe und Coach Schmid.

Er unterscheidet entsprechend den unterschiedlichen Rollen, in denen Menschen ihr Leben gestalten, drei Bereiche, die er „Welten“ nennt:

- Privatwelt,
- Organisationswelt und
- Professionswelt.

Ausgehend von diesem interdependenten „Rollenmodell der Persönlichkeit“ (vgl. Schmid, 1994) muss es dann im Coaching darum gehen, die Anforderungen und Erwartungen aus den verschiedenen Rollen so zusammenzubringen (Integration) und lebbar werden zu lassen, dass im Gesamt-Lebenskonzept des Klienten keine Brüche entstehen. Solche Brüche hätten einen Verlust von Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns zur Folge. Im guten Fall also könnte der Klient mit Hilfe des Coachs seine Individualität als Person (Einzigartigkeit, Würde) in allen drei Welten in einen Zusammenklang bringen. Er könnte lernen, mit seinen Rollen ganz Mensch zu sein und eine Balance zwischen den verschiedenen Welten herzustellen.

Dauer von Coaching

Bezüglich der Zeitdauer von Coachingaufträgen zeichnen sich in diesem Punkt die Anbieter auf dem Beratungs-Markt durch große Uneinigkeit aus:

In vielen Fällen werden Beratungsaufträge mit einem Coachingaufwand von 1 - 5 Sitzungen erledigt. Coaching erscheint so als Beratungsform, die den Anspruch erhebt, kurzzeitorientiert und effektiv zu sein.

Die angestrebten Veränderungen sollen dauerhaft wirken und relativ schnell erfolgen. Damit folgt Coaching einem klaren Bedürfnis der Geschäftswelt und vieler Unternehmensziele, denn nachweisbare Veränderungen bzw. schnelle Erfolge gehören zur Grundphilosophie vieler Unternehmen.

Allerdings stehen der schnelle Erfolg, die rasche Lösung mitunter in deutlichem Gegensatz zu gründlicher Bearbeitung des Themas und der gewünschten Nachhaltigkeit der Resultate. Ethisch verantwortliches Coaching wird den Klienten oder das Team in seiner und ihrer komplexen Ganzheit zu berücksichtigen haben. Es ist kritisch zu hinterfragen, wenn das Strategiepapier einer Firma zwar optimiert wer-

den konnte, gleichzeitig die Mitarbeiter aber keine Zeit mehr für ihr Privatleben haben.

Aber auch die entgegen gesetzte Haltung findet sich: Coachings, die sich über Monate oder Jahre erstrecken und damit vor allem im Einzelcoaching je nach Frequenz der Sitzungen nahe an den Therapiebereich heranrücken. Vor allem hinsichtlich der entstehenden Abhängigkeiten in der Beziehung zwischen Coach und Klient, auch hinsichtlich der für Klienten entstehenden Kosten, erscheint solches Vorgehen fragwürdig.

Das mag u.a. seinen Grund darin haben, dass sich viele ehemalige Therapeuten und Professionelle mit klinischem Berufshintergrund unter den Coaches finden. Zwar bildet eine fundierte psychologische oder klinische Vorausbildung eine hervorragende Grundlage für eine seriöse Weiterbildung in Coaching oder Supervision. Aber die Rahmenbedingungen im Coaching sind deutlich zu unterscheiden von denen der Therapie.

Der **Berufsverband Deutscher Psychologen (bdp)** nähert sich dem Berufsbild des Coachs mit folgender Beschreibung:

„... Inzwischen eine Methode der Personalentwicklung, die in Deutschland seit etwa 1986 eingesetzt wird. Eine einheitliche Definition des Begriffs Coaching lässt sich kaum finden, umfasst er doch so verschiedenartige Inhaltsbereiche wie Beratung, Betreuung und Training von einzelnen Personen oder auch von ganzen Gruppen und Systemen. Auch die Motivationen für Coaching sind vielfältig und damit nur schwer eindeutig bestimmbar.

Prinzipiell unterscheidet man drei grundlegende Arten von Coaching. Die erste Art des Coachings bezeichnet einen entwicklungsorientierten Führungsstil, bei dem der Vorgesetzte als Coach seine Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit anleitet und betreut. Dieses Verständnis ist im anglo-amerikanischen Raum vorherrschend.

Die zweite Art von Coaching, die eher im deutschsprachigen Raum anzutreffen ist, wird als Unterstützung für das Top-Management gesehen. Anlässe für Coaching können hierbei etwa die Übernahme eines neuen Aufgabenbereiches oder organisationale Veränderungen wie z.B. Umstrukturierungen oder Outplacements sein; ein Coaching kann je nach Situation intern durch die Personalentwicklungsabteilung oder als externes Coaching durchgeführt werden, bei dem firmenfremde Experten als Coaches herangezogen werden.

Die dritte Art von Coaching ist das Gruppen- oder Systemcoaching, bei dem ganze Führungsebenen oder Abteilungen eines Unternehmens zu Sitzungen

mit einem Coach zusammenkommen. Diese Form des Coachings bietet sich vor allem bei größeren organisatorischen Veränderungen an.

Aufgabe eines Coachs ist es, in den Coaching-Sitzungen einen vertrauensvollen Rahmen zu schaffen, in dem berufsrelevante Probleme diskutiert und verschiedene Verhaltensmuster erprobt werden können. Dabei fungiert der Coach als 'sozialer Spiegel' und gibt dem Kunden eine detaillierte Rückmeldung zu dessen Verhalten. So soll der Kunde optimal auf die ihm bevorstehenden Aufgaben vorbereitet und während deren Bewältigung begleitet werden" (bdp, 2004).

Die **Interessengemeinschaft Coaching (IG-Coaching)** formuliert spezifischer auf mögliche Ziele von Coaching hin und legte die Grundlage für den Deutschen Berufsverband Coaching e.V.:

„Ein Coach ist ein Berater für Führungskräfte und Personen mit Managementaufgaben. Die Beratungsarbeit hat ihren Schwerpunkt in der Klärung von Anliegen, die aus der Berufstätigkeit des oder der Klienten heraus entstehen. Der Tätigkeitsbereich des Coachs liegt primär im Bereich der Prozessberatung und reicht vom Feedbackgeben und dem Anregen von Selbstreflexionsprozessen zum Zwecke der beruflichen Professionalisierung, bis zum Unterstützen bei der Identifikation und der Veränderung von Wahrnehmungs- und Bewertungsmustern. Als Experte in bestimmten Bereichen kann ein Coach darüber hinaus seine Erfahrung im Sinne einer Fachberatung in das Coaching mit einbringen.

Als Förderer und Begleiter einer gewollten Veränderung hilft ein Coach seinem oder seinen Klienten individuell bei

- der Aufarbeitung der beruflichen Tätigkeit,
- der Orientierung bzgl. der beruflichen Aufgaben,
- dem Finden und Umsetzen von reflektierten Zielsetzungen,
- dem Erkennen und Vermeiden zukünftiger Probleme,
- der Erweiterung der eigenen Wahrnehmung und dem absichtsvollen Gestalten seines Verhaltensrepertoires,
- dem Transfer von Fähigkeiten, Kenntnissen und Verhaltensweisen in den Beruf und
- der grundsätzlichen Förderung von Bewusstsein und Verantwortung.

Ein Coach nimmt dem oder den Klienten bei dem Umsetzen der o.g. Themen keine Verantwortung ab, sondern unterstützt dabei, Anliegen eigenständig bewältigen zu können. Bei komplexen Prozessen und Anliegen hilft der Coach, diese zu erfassen, einzuschätzen und verarbeiten zu können.

Ein Coach sollte weder direkt von dem oder den Klienten noch von Dritten Aufträge annehmen, die im Widerspruch zu den o.g. Punkten und den Interessen

des oder der Klienten stehen. Zudem ist ein Coach zur Diskretion bzgl. der ihm zuteil gewordenen Informationen verpflichtet.

Typische Anliegen von dem oder den Klienten können defizitorientiert oder positiv leistungsorientiert sein:

Defizitorientiert:

- Probleme (insbes. im Bereich Führung und Management),
- Konflikte,
- Unsicherheiten im beruflichen Kontext,
- Verhaltens- und Wahrnehmungsdefizite,
- Kompetenzmängel,
- sonstige beruflich relevante Schwächen.

Positiv leistungsorientiert:

- Kompetenzerweiterung,
- Arbeitsoptimierung,
- Stärkenausbau,
- persönliches Wachstum.

Prinzipielle Grundvoraussetzungen für eine sinn- und wirkungsvolle Arbeit mit dem oder den Klienten sind:

- Freiwilligkeit (d.h. das Coaching wird freiwillig gewollt)
- Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz
- Diskretion (Inhalte des Coachings werden nicht an Dritte weitergegeben, es sei denn, der Klient ist damit ausdrücklich einverstanden)
- Gegenseitige Offenheit und Transparenz im Beratungsprozess
- Veränderungsbereitschaft des Klienten und Wille zur Einsicht in eigene Probleme
- kein Therapiebedarf (d.h. die Selbststeuerungsfähigkeiten des oder der Klienten dürfen nicht so stark eingeschränkt sein, dass ein therapiebedürftiges Problem vorliegt, z.B. eine Abhängigkeitserkrankung oder eine psychische Erkrankung) ... (IG-Coaching, 2004).

Der **Schweizer Berufsverband für Supervision und Organisationsentwicklung BSO** gründete im Januar 2004 eine eigene Coaching-Sektion. Ihr Ansatz versucht dem vielfältigen Beratungsmarkt Rechnung zu tragen und formuliert entsprechend grundsätzlicher:

„Das Coaching ist ein auf die aktuellen Bedürfnisse des/der Coachee zugeschnittenes Beratungs- und Unterstützungsangebot mit thematischer und zeitlicher Begrenzung. Das Coaching richtet sich an Führungskräfte und Personen mit spezieller Projektverantwortung.

Ziel des Coaching ist es, in einem dialogischen, ziel- und lösungsorientierten Prozess, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des/der Coachee in schwierigen oder belastenden Arbeitssituationen zu erhalten und zu fördern. Das Coaching erweitert die Führungskompetenz, erhöht die Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit, unterstützt die Verbesserung in der Zusammenarbeit und schafft Raum zur Regeneration.

Im Zentrum des Coaching steht die Gestaltung der eigenen Rolle, der Einsatz von Führungsinstrumenten, die Konzeption und Planung einer Aktion, die Entwicklung individueller Potentiale oder die Erweiterung beruflicher Perspektiven.

Mit Methoden der Supervision und der Führungsberatung werden Problemsituationen gemeinsam bearbeitet, Einstellungen im Umgang mit unklaren Situationen transparent gemacht, Perspektiven entwickelt und Handlungsvarianten erprobt. Der/die Coach arbeitet in einem individuellen und weitgehend situativ gestalteten Prozess. Er/sie unterstützt und fördert die Stärkung und Stabilisierung der persönlichen und beruflichen Fähigkeiten des/der Coachee.

Das Kompetenzprofil des/der Coach und damit die Garantie einer effektiven Beratung besteht aus einer qualifizierten Beratungskompetenz und einer weiteren Fachkompetenz (Feldkompetenz, Methodenkompetenz oder Problemlösungskompetenz), die im Arbeitsbereich des/der Coachee liegt.

In diesem Text verwenden wir die Begriffe Coach für die Berater und Beraterinnen eines Coachingprozesses und Coachee für die Leistungsnehmenden.“ (BSO, 2004).

Für den weiteren Verlauf der vorliegende Arbeit wird auf die Definition des **DBVC (Deutscher Berufsverband Coaching e.V.)** verwiesen, der sich 2004 auf diese Formulierung geeinigt hat und die auch nach Meinung des Autors die wesentlichen Aspekte enthält.

Definition Coaching (DBVC)

„Coaching ist eine professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.

Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coach bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.

Durch die Optimierung der menschlichen Potentiale soll die Wert schöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist eine Förderung der Selbstreflexion und –wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten“ (DBVC, 2004).

2.2 Supervision

Der Begriff „Supervision“ wird im angelsächsischen Sprachraum häufig für eine Vorgesetzten- oder Kontrollfunktion verwendet („management by overseeing the performance or operation of a person or group“ – www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn) und ist mit dem hier gemeinten, im deutschen Sprachraum üblichen Begriff nicht identisch.

Das Wort Supervision stammt ab vom lateinischen *supervidere* und bedeutet „etwas von oben überblicken“.

Eine andere, aber sinngemäße Wortherkunft lässt sich auch aus dem Englischen herleiten:

super (engl.) bedeutet höchst oder hervorragend; *vise* (engl.) bedeutet beaufsichtigen. Super-vision wäre demnach (wörtlich übersetzt) die Ober-Aufsicht, der Supervisor (engl.) der Inspektor.

Der früher oft verwendete Begriff der „Praxisberatung“, zeigt noch etwas von der geschichtlichen Entwicklung, die dieser Begriff bei uns genommen hat. Supervision

befasst sich also mit konkreten Fragestellungen aus dem Berufsalltag der Supervisanden.

Da es bis heute keine einheitliche Definition von Supervision gibt, sei hier stellvertretend diejenige des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen genannt:

„Supervision, die Bearbeitung von Schwierigkeiten und Problemen, die sich aus der beruflichen Interaktion (bspw. zwischen Therapeut und Patient) ergeben, verbunden mit dem Ziel, eine Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten im jeweiligen Tätigkeitsfeld des Supervisanden, aber auch seiner persönlichen Ressourcen, herbeizuführen. Supervision zeichnet sich weiterhin durch ihr Setting aus, die durch die Beziehung zwischen Supervisor und Supervisand (bzw. Supervisanden oder Supervisionsgruppe) bestimmt ist. Supervision ist in allen Berufen nötig, in denen Beziehungsarbeit geleistet wird, und stellt heute meistens eher die Regel als die Ausnahme dar. Zunehmend gewinnt sie auch Platz in der empirischen Forschung.

Geschichtlich ist der Verlauf (der Entwicklung in ihren Phasenabläufen, Anm. des Autors) der Supervision mit dem der Psychotherapie identisch. Der Beginn des 20. Jahrhunderts war von seiten der Psychotherapie durch die Psychoanalyse bestimmt, und somit war auch die Supervision tiefenpsychologisch/ psychoanalytisch ausgerichtet. Weiterhin machte sie alle historischen Etappen der Psychotherapie durch (Behaviorismus, Kognitive Psychologie und Humanistische Psychotherapie) einschließlich der heute aufkommenden integrativen Psychotherapieverfahren (Integrative Therapie). ...

Es lassen sich folgende Arten von Supervision unterscheiden:

- a. Psychodynamisch orientierte Supervision: Ziel ist die Aufdeckung von Konflikten zwischen dem Supervisanden und der von ihm betreuten Person, die sich auch in der Beziehung zwischen Supervisor und ihm widerspiegeln können.
- b. Humanistisch orientierte Supervision: Im Mittelpunkt stehen hier die Beziehung und Beziehungsgestaltung zwischen Supervisanden und betreuter Person. Auch hier wird davon ausgegangen, dass sich deren Beziehung in die aktuelle Supervision transferieren lässt. Mehr als in den anderen Supervisionsarten wird hier das eigene Erleben und das persönliche Wachstum des Supervisanden fokussiert.
- c. Verhaltenstherapeutisch orientierte Supervision: konzentriert sich mehr auf die vom Supervisanden eingesetzten Techniken zur Bearbeitung der Problematik des Beratenden/Patienten mit dem Ziel, entweder Schwierigkeiten aufzuheben oder eine schnellere Verhaltensänderung herbeizuführen.

ren. Mehr als in den anderen Supervisionsarten ist das Vorgehen in diesem Fall ergebnisorientiert.

- d. Kognitiv-entwicklungsorientierte Supervision: Deren Ziel liegt in der Integration von theoretischem Wissen, praktischen Fertigkeiten des Therapeuten/Supervisanden und seinem persönlichen Wachstum.
- e. Fachfremde und mediengebundene Supervision: Beispielsweise kann musiktherapeutisches Arbeiten supervidiert werden von Personen mit musiktherapeutischem Hintergrund oder ohne solchen. Supervisoren können also Feld fern oder Feld erfahren sein.

Der konkrete Ablauf der Supervision hängt vom Einzelfall ab, jedoch lassen sich grob folgende Phasen beschreiben:

- Problemidentifizierung: Welches Problem soll in der aktuellen Supervision angesprochen werden? Was ist der Supervisionsanlass?
- Sammlung von Information: Welche Informationen benötigt der Supervisor, um sich ein Bild vom Anliegen des Supervisanden machen zu können?
- Bearbeitung: Welche Lösungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?
- Integration/Auswertung: Zu welchem Schluss sind Supervisor und Supervisand gekommen? Welche Auswirkungen hat dies auf die Fortführung der Therapie/Beratung? Was bedeutet es für den Supervisanden persönlich?

Supervision ist weder Fortbildung bzw. Anleitung zur Durchführung von Therapietechniken noch Psychotherapie des Supervisanden, wobei die Grenze zwischen Supervision und Psychotherapie am schwersten zu ziehen ist. Der Grund dafür liegt darin, dass einerseits Gegenstand der Supervision nicht die persönliche Problematik des Supervisanden per se ist, andererseits diese immer im Kontext seines beruflichen Tätigkeitsfeldes präsent ist. Zweifelsohne stellt aber jede gelungene Supervision eine persönliche Bereicherung für der Supervisanden dar“ (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V., Berlin, 2004).

Supervision richtet sich an Einzelpersonen und Gruppen oder Teams aller Hierarchiestufen, die ihr berufliches Handeln reflektieren wollen.

Ziel der Supervision ist die Verbesserung der Arbeitssituation, der Arbeitsatmosphäre, der Arbeitsorganisation und der aufgabenspezifischen Kompetenzen. In einem lösungsorientierten Ansatz ist der Supervisionsprozess darauf angelegt, praxisnahes Lernen und die Qualität der Zusammenarbeit sowie die berufliche und die persönliche Entwicklung zu fördern.

Die Supervision wird vor allem da sinnvoll und nutzbringend eingesetzt, wo

- verantwortungsbewusstes Handeln,
- effektive Arbeitsorganisation,
- Verbindlichkeit in der Arbeitsausführung,
- Kooperationsfähigkeit und
- die bewusste Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen

für den optimalen Ablauf der Arbeit von Bedeutung sind.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden:

1. Supervision fördert die berufliche Handlungskompetenz durch angeleitete Reflexion.
2. Dieser Prozess unterstützt die Supervisanden im Überdenken ihrer beruflichen Handlungen und in der Selbsteinschätzung der eigenen Person und Rolle.
3. Sie erkennen die Wechselwirkungen in den sie betreffenden Arbeitsbeziehungen und vertiefen das Wissen um ihre Organisation als System.
4. Supervision hilft Distanz zu schaffen zu den Abläufen und der Dynamik von Gruppen und Systemen.
5. Sie schützt dadurch vor Überforderung, destruktivem Konfliktverhalten und spezifischer „Blindheit“ im eigenen Arbeitsumfeld.
6. Supervision kann so ein wirkungsvolles Instrument der beruflichen und der persönlichen Weiterbildung sein.

Die supervisorische Beratungsarbeit knüpft an Fragestellungen und Problemsituationen an, die von den Supervisanden als lösungsbedürftig angesehen werden. Gemeinsam mit ihnen werden im Erstgespräch Ziele und Inhalte vereinbart und ein grober Fahrplan für die gemeinsame Arbeit festgelegt. Dies bildet die Grundlage für die Vorbereitung von Ablauf und Methoden einer Sitzung. In jeder Supervision besteht aber die Möglichkeit, nach gemeinsamer Absprache vorrangig auf Aktuelles und „Brennendes“ einzugehen.

Es empfiehlt sich sehr, den Supervisionsprozess in regelmäßigen Intervallen mit allen Beteiligten gemeinsam auszuwerten. In diesem Punkt liefert die Teampsy-

chologie als Bestandteil der Sozialpsychologie wichtige Qualitätskontrollinstrumente:

- Basis der Auswertung ist der Supervisionsvertrag sein. Darin ist normalerweise geregelt,
- wann und wie die Auswertung erfolgt;
- Fragen nach der ursprünglichen Absicht,
- der Wirkung,
- dem Verlauf und
- der künftigen Zielsetzung der Supervision.

Grundsätzlich lassen sich folgende Formen unterscheiden:

- Einzelsupervision.

Sie ist sinnvoll, wenn mit Unterstützung einer externen Beratungsperson das berufliche Handeln individuell reflektiert und die persönliche Handlungsfreiheit im beruflichen Umfeld erweitert werden soll.

Dem Supervisor fällt die Rolle als Impulsgeber zu, der „Hilfe zur Selbsthilfe“ anbietet. Die Supervisanden werden auf ihrem lösungsorientierten Weg von Fragen, Interventionen, Techniken und dem Modellverhalten des Supervisors begleitet. Das Hauptaugenmerk ist dabei auf zukünftige Möglichkeiten, also Veränderung auf Zukunft hin gerichtet.

Veränderung ist immer ein Prozess und dieser braucht Zeit. Dafür sind regelmäßige Sitzungen (je 1-2 Stunden) über einen begrenzten und mit den Supervisanden zu vereinbarenden Zeitraum hinweg erforderlich. Mit Standortbestimmungen von Zeit zu Zeit ist festzustellen, ob dieser Prozess abgeschlossen werden kann oder weitergeführt werden soll. So wird von allen Beteiligten gemeinsam bestimmt, wie lange die Supervision dauert.

- Gruppensupervision.

In ihr finden sich Berufstätige zu gemeinsamen Supervisionssitzungen zusammen: Entscheidend ist nicht der gleiche Ausgangsberuf, sondern gemeinsame Merkmale der gegenwärtigen Berufstätigkeit, die dazu führen, dass die Supervisanden über einen gemeinsamen Erfahrungspool verfügen.

- Teamsupervision.

Im Unterschied zur Gruppensupervision steht die Beratung personaler Arbeitseinheit – eines Teams, das den Eindruck hat, ein Außenstehender könne ihm bei der Fallarbeit und bei den internen Arbeitsproblemen Hilfeleistung geben. Natürlich können auch in Einzel- und Gruppensupervision Teamangelegenheiten zur Sprache kommen. Aber während in Einzel- oder Gruppensupervisionen der Supervisor alle Vorgänge stets nur aus der Perspektive einer Partei kennt, sind in der Teamsupervision diejenigen, von denen die Rede ist, selbst anwesend und können zu allem, was gesagt wird, unmittelbar Stellung beziehen.

Formen	Einzel-supervision	Gruppensupervision	Teamsupervision	Intervision	Organisationsberatung
	Einzelpersonen begeben sich in Supervision, um ihre berufliche Rolle zu reflektieren, den Umgang mit Klient/innen bzw. Kund/innen zu verbessern, eine berufliche Krise zu meistern, um Entscheidungen vorzubereiten, die Balance zwischen persönlicher und beruflicher Sphäre neu auszuloten oder um sich in einer neu übernommenen Position unterstützen zu lassen.	Berufstätige unterschiedlicher Berufe mit gemeinsamem Merkmal (z.B. Pädagogik, Unterricht etc.). Verschiedene Personen kommen hier ausschließlich zum Zweck der Supervision zusammen. Sie arbeiten entweder in gleichen, ähnlichen oder unterschiedlichen beruflichen Rollen und Funktionen. Die Gruppenmitglieder sind nicht gemeinsam in einem institutionellen Rahmen tätig.	Die Beratung und Begleitung von Teams, Projekt- oder Arbeitsgruppen, die an einer gemeinsamen Aufgabe in einer Organisation arbeiten. Hier geht es z. B. um das Verständnis der Arbeitsprobleme mit Klient/innen, um die Verbesserung unzureichender Kooperation, um die Auseinandersetzung mit Leitungsfragen oder um die Entwicklung neuer Strukturen und Konzepte. Für das Gelingen solcher Supervision ist es erforderlich, dass die Leitung mit einbezogen und die Organisationswirklichkeit in den Blick genommen wird.	Form kollegialer Supervision, oft organisiert wie die Gruppensupervision	Nicht nur Subsysteme, sondern auch weitere Einheiten der Organisation werden zum Gegenstand der Reflexion. Ist eine Organisation – eine Verwaltung, ein Verband, ein Betrieb – insgesamt an einer Beratung interessiert, die mit Hilfe externer Fachleute Entwicklungen in Gang setzen soll, die für die gesamte Organisation von Bedeutung sind – z. B. die Einführung eines neuen Pflegekonzeptes in einer Klinik -, spricht man von Organisationsberatung. In der Organisationsberatung werden alle beteiligten Ebenen einer Organisation berücksichtigt. Die Arbeitsmittel in der Organisationsberatung sind andere als in der Supervision. Die Rolle des Organisationsberaters/der Organisationsberaterin ist steuernder und führender als die eines Supervisors/einer Supervisorin.
Zielgruppe	Ursprünglich in der Sozialarbeit, später auch für medizinische und helfende Berufe (Balint). Belastungsbewältigung im pädagogischen Bereich. Heute unter Einbeziehung des institutionellen Aspekts Teamsupervision in Wirtschaft und Industrie (Leistungsberatung).				
Ziele	Integration von Wissen und Umsetzung der Information in Handeln. Entwicklung und Förderung des beruflichen Könnens. Stabilisierung konstruktiver beruflicher Einstellungen, Korrektur ungünstiger Verhaltensweisen, Förderung von Selbstwahrnehmung und Selbstkontrolle (Jugert,1997).				
Methode	Supervision findet in einem Beratungsgespräch statt, das die selbstreflexiven Fähigkeiten von Einzelpersonen, Gruppen, Teams oder Organisationseinheiten anregt, unterstützt und nutzt. Gelegentlich unterstützt Supervision Entscheidungsfindungsprozesse. Sie ersetzt jedoch niemals Entscheidungen. Sie ist eine gemeinsame Suchbewegung zur Entscheidungsfindung. Zur Unterstützung des Beratungsgesprächs setzen Supervisor/innen je nach ihrer konzeptionellen Prägung gelegentlich Übungen und Hilfsmittel ein, z. B. Rollenspiele, Skulpturarbeit, Sachinformationen.				

Abb. 5 – Formen von Supervision (Synopsis nach Angaben des DGSV, 2004)

2.2.1 *Intervision*

Geschichtlich finden sich erste Modelle z.B. bei Mary Priestley, der Begründerin der analytischen Musiktherapie. Sie entwickelte eine Form der interkollegialen Supervision, die inzwischen als „Intertherapie“ eine weite Verbreitung als Lehr- und Lernfach in der Musiktherapie-Szene gefunden hat.

Intervision, auch kollegiale Beratung genannt, ist eine Form der Gruppen- oder Teamsupervision ohne professionellen Supervisor. Kollegial bedeutet in diesem Zusammenhang, dass in den Beratungsgruppen kein hierarchisches Gefälle besteht, damit sich die Gruppenmitglieder persönlich öffnen können und sich nicht durch vorgesetzte Personen eingeschränkt fühlen.

Grundsätzlich ist darunter

„eine Gruppe von Berufspraktikern zu verstehen, die in kontinuierlicher, methodisch-systematischer Form ihren Arbeitsalltag reflektierend, beratend und unterstützend kollegial begleitet und sich weiterqualifiziert“ (Mutzeck, 1997).

Oft besteht aus finanziellen oder organisatorischen Gründen nicht die Möglichkeit, dass sich Rat suchende Personen oder Gruppen durch eine externe Fachperson beraten lassen können. An dieser Stelle kann kollegiale Beratung eine beschränkte Hilfe sein, falls den Gruppenmitgliedern ein kollegiales Beratungsverfahren bekannt ist. In diesem Fall kann kollegiale Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden.

Oder aber die kollegiale Beratung ist die Fortführung einer fachkundigen, außen gesteuerten Fortbildung, die in eine durch die Mitglieder geleitete und verantwortete Beratung umgewandelt wird.

Die Ziele der kollegialen Beratung entsprechen dabei grundsätzlich den Zielen der Supervision.

Ein bedeutender Vorteil der kollegialen Beratung besteht aber darin, dass die Verantwortung für den Beratungsprozess nicht an eine außen stehende Fachperson delegiert wird, sondern bei der Gruppe bleibt und somit die Autonomie der Gruppe und der einzelnen Teilnehmenden gefördert werden können. In der kollegialen Beratungsgruppe kann ein großer Teil der Beratungsanliegen angegangen werden.

Die Gruppe kann sich autonom, kurzfristig und selbst verantwortlich beraten, was eine große Chance darstellt. Durch die regelmäßigen Beratungssitzungen können sich die Mitglieder der kollegialen Gruppe gegenseitig unterstützen und somit auch einem eventuellen Motivationsverlust (Burn-out) im Hinblick auf ihre Arbeit vorbeugen.

Kollegiale Beratung stellt allerdings keine Konkurrenz zur Supervision dar, denn es können damit längst nicht alle beruflichen Beratungsanliegen bearbeitet werden. Bei Beratungsfällen mit einem hohen Anteil auf der Beziehungsebene, zum Beispiel bei Teamentwicklung, Konfliktberatung, Projektentwicklung, Organisationsentwicklung, sind kollegiale Beratungen wegen der fehlenden Außensicht wenig geeignet.

„Die fehlende Distanz zum Beziehungsgefüge der Beteiligten ist notwendig unter anderem um *blinde Flecken*, unreflektierte, routinierte Handlungen und Bewertungen erkennen zu können“ (Mutzeck, 1997).

Wenn sich eine Gruppe von erfahrenen Vertretern einer Berufsgruppe entschließt, eine kollegiale Unterstützungsgruppe zu bilden, lernt diese Gruppe, angeleitet durch einen Supervisor, ein kollegiales Beratungsverfahren. In regelmäßigen Sitzungen kommt die Gruppe zusammen, und die einzelnen Mitglieder beraten sich gegenseitig.

Dabei existieren mehrere, langjährig bewährte, kollegiale Beratungsverfahren, welche auf unterschiedlichen Menschenbildern aufgebaut sind. Einige nutzen die Ressourcen der Gruppe, andere überlassen die Suche nach Problemlösungen ausschließlich den Rat suchenden Personen.

Das Erlernen eines solchen kollegialen Beratungsverfahrens dauert je nach Vorkenntnissen aus dem Bereich der Kommunikationstheorien, Beratungsverfahren und der möglichen Eigenleistung der Gruppe drei bis sechs Monate.

Der Supervisor hat die Aufgabe, der kollegialen Beratungsgruppe ein Beratungsverfahren zu lehren, welches der Gruppe entspricht. Er sichert, dass die Regeln und Abläufe allen Gruppenmitgliedern bekannt sind, verflechtet Theorie und Beratungspraxis und macht die Gruppe auf „Stolpersteine“, wie mögliche Blockade,

nicht erkannte Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene oder missachtete Gesprächsregeln aufmerksam. Es ist in der Regel sinnvoll, dass die kollegiale Beratungsgruppe von Zeit zu Zeit von einer professionellen Beratungsperson begleitet wird, damit Anliegen der Beziehungsebene geklärt, Fragen der Metakommunikation bearbeitet und das Beratungsverhalten reflektiert werden können.

2.2 Organisationsberatung

Die Begriffe Organisationsberatung und Organisationsentwicklung (OE) werden in der Regel identisch gebraucht. Gemeint ist damit die Beratungsarbeit mit Organisationen oder deren Teilsystemen (Team, Arbeitsgruppe, Projektgruppe, Abteilung, etc.) und die Verbesserung der

- Kommunikations-,
- Kooperations- und
- Organisationsfähigkeiten

dieser Systeme und ihrer internen Vernetzung.

„Im Gegensatz zur Personalentwicklung bezieht sich Organisationsentwicklung (OE) hauptsächlich auf die Entwicklung von Mitarbeitern in ihren organisatorischen Einheiten (Abteilung, Gruppe) mit dem Ziel, langfristige, systematische Veränderungen/Entwicklungen von Organisationsstrukturen und ihren Menschen durch Lernen und Mitwirkung aller Beteiligten sowie einer Verbesserung des Arbeitslebens und der Arbeitsfähigkeit der Organisation zu schaffen.

Damit ist Organisationsentwicklung kein einheitlicher Ansatz, sondern eine Bezeichnung für eine Vielzahl von Methoden und Techniken der Veränderung in und von Organisationen, eine Veränderungsstrategie unter Einbeziehung aller Beteiligten und deren Interessen zur Optimierung von Verhaltensmustern und Organisations- und Kommunikationsstrukturen“ (DGFP, 2004).

Aus der gemeinsamen Bearbeitung von Problemsituationen und aus der Reflexion von Selbst- und Fremdwahrnehmung sollen die Klienten mit verbesserter Bewusstheit ihrer organisationalen, strukturellen und persönlichen Vernetzung hervorgehen und diese Erkenntnisse in zweckmäßiges Handeln umsetzen können. Also bezieht sich Organisationsberatung auf das Entwicklungspotential einer Organisationseinheit und versucht immer lösungsorientiert vorzugehen.

Es ist ihr Ziel, solche Entwicklungen zu unterstützen, indem Stärken und Fähigkeiten (Ressourcen) sichtbar und erlebbar gemacht werden.

Dazu ist häufig die

- Klärung der Aufgaben und Kompetenzen der Beteiligten notwendig.
- Blockaden in Bezug auf Denk-, Gestaltungs- und Handlungsspielräume müssen erkannt,
- Konfliktfähigkeit u.U. gefördert und
- neue Kommunikationswege und effiziente Handlungsstrategien gesucht und erprobt werden.

3. Die Musiktherapie

Es ist nicht verwunderlich, dass unsere heutige Zeit, die – wie bereits beschrieben (vgl. Kapitel 1 – Veränderungsprozesse und ihre Problemfelder) – geprägt ist von ständigen Veränderungsprozessen, sei es im Gesundheitswesen, im Sozialbereich, in Verwaltung oder Wirtschaft, dass also diese veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen neue Formen von Beratung provozieren und Auswirkungen auch auf die Weiterentwicklung ursprünglich *therapeutischer* Beratungsformen haben. Die Bewegung hin zu Kurzzeit-Therapieformen in den Heilberufen und darin in der Musiktherapie (vgl. Storz, Dorothee: „Vokale Musiktherapie“; in: Beiträge zur Musiktherapie, Band 4. Dissertation 2003 bei Decker-Voigt) sowie die Entwicklung von Spezial-Beratungsformen wie Supervision und Coaching belegen diese Tendenzen.

Beleg für die bewegte Entwicklung der neuen Praxisfelder sind die jeweiligen Berufsverbände, die sich in ihren Fachzeitschriften mit zahlreichen Beiträgen an der regen Diskussion beteiligen („Supervision – Mensch, Arbeit, Organisation“, 1/2004; „Organisation, Supervision, Coaching“, 3/2003).

Bei der Diskussion fällt auf, dass traditionelle Maßnahmen offenbar immer weniger ausreichen, und kreative Lösungswege an Bedeutung gewinnen.

In dieser Entwicklung nimmt die Musiktherapie wie noch zu zeigen sein wird, eine herausragende Rolle ein.

3.1 Wissenschaftliche Kompetenz im Rückblick und heute

Die geschichtliche Entstehung der Methoden der Musiktherapie kann nach Smeijsters (1994) in vier Kategorien eingeteilt werden. Dabei gibt die in der jeweiligen Zeit hervorgehobene Wirkungsweise der Musik bzw. der Musiktherapie den einzelnen Kategorien ihren Namen. Smeijsters nennt sie musiktherapeutische Paradigmen.

Folgt man dem Gedanken der *Synchronizität* in der Arbeit Jean Gebsters (1986), sind diese Paradigmen zwar linear, zeitlich sukzessiv in unserer Kulturgeschichte entstanden, wirken in uns heute aber zeitgleich.

„Vermutlich werden wir alle diese verschiedenen Theoriemodelle, die auf Synchronizitätsphänomene unseres psychodynamischen Erlebens hinweisen, zusammen sichten und zusammen dichten können. Nachdem wir sie linear, nacheinander lasen, verstanden, anwandten.“ (Decker-Voigt, 2001, S. 417).

Klaus-Benedikt Müller, ein in der Schweiz lebender Sonderpädagoge und Musiktherapeut, arbeitet an einer Übertragung des gebsterschen Denkmodells speziell auf Musik und Musiktherapie. Seine zu erwartenden Veröffentlichungen könnten in einem heutigen integralen Ansatz, also der Betrachtung des synchronen Erlebens und Wirken von Musik und musiktherapeutischer Paradigmen einen präzisierenden Beitrag hinzufügen.

Im „magischen“ Paradigma wird die magische Kraft der Musik betont. Angefangen vom Glauben an die Beeinflussbarkeit der Götter und anderer übernatürlicher Kräfte durch Musik in frühen Zeiten der menschlichen Kulturgeschichte, bis hin zur Orientierung mancher Musiktherapeuten zu magischen und schamanischen Ritualen heute, kommt in dieser Kategorie eine Erlebens- und Wirkungserfahrung von Musik zum Ausdruck, die gleich einer Zauberformel unerklärliche Heil-Wirkung auf den Menschen haben kann.

Sozusagen im Übergang dieser magischen Wirkungsweise zu eher naturwissenschaftlich orientierten Erklärungen steht das „mathematische“ Paradigma. Es meint die erstaunliche Entsprechung von Zahlenverhältnissen in der Musik (Oktave, Quinte) und in der Natur oder beim Menschen. Der Wohlklang solcher Verhältnisse in der Musik einerseits und zum Beispiel die wohlgeordneten Proportionen des menschlichen Körpers andererseits scheinen die Resonanz des Menschen auf Musik zu begründen. Jedoch fehlen diesem Ansatz bis heute gesicherte Belege aus der Psychopathologie oder der Medizin.

Eine größere Bedeutung kommt dem „medizinischen“ Paradigma zu. Die Auffassung, mit Musik oder musiktherapeutischen Methoden organische oder psychische Krankheiten im Sinne des Heilungsprozesses positiv beeinflussen zu können, hat eine lange Tradition. Heute wird Musik in der Medizin u.a. dafür eingesetzt, physiologische Reaktionen, Funktionen des Immunsystems und des Hormonhaushaltes im Sinne der Heilung zu unterstützen. In dieser Funktion kann Musik wie ein Heilmittel, wie Medizin wirken. Zwar ist die Beeinflussung organischer Prozesse durch Musik nachweisbar, sie kann aber nicht unabhängig von der musikalischen Biographie des Patienten und seinen individuellen Vorlieben betrachtet werden. Die Einstellung des Patienten zu Musik und die jeweilige Situation in der Musik gehört wird, sind ausschlaggebende Faktoren für die angestrebte positive Wirkung.

Wird Musik zur Beeinflussung der Stimmung vor, während oder nach medizinischen Eingriffen eingesetzt, sollen Schmerz oder die Krankheitsverarbeitung beeinflusst werden, gilt die Wirkung nicht den organischen Prozessen des Körpers, sondern der Psyche. Erst dann, wenn außerdem eine therapeutische Beziehung zum Patienten aufgebaut wird, kann von Musik-Therapie gesprochen werden.

Das „psychologische“ Paradigma gewann in der heilpädagogischen Förderung Behinderter und in der Psychotherapie an Bedeutung. Der Versuch, die Wirkungen der Musik psychologisch zu erklären und zu begründen, hat vor allem mit dem Versuch zu tun, Musiktherapie neben der offiziellen Psychotherapie zu etablieren. Gerade die Veränderungen im deutschen Gesundheitswesen haben diesem Bemühen heute zusätzlichen Auftrieb gegeben (analytische und verhaltenstherapeutische Musiktherapie).

Als künstlerische Psychotherapie hat sich die Musiktherapie auch aus den bestehenden Psychotherapieschulen entwickelt, sie ist aber inzwischen in der Begegnung und Auseinandersetzung mit anderen therapeutischen Verfahren einerseits neue Verbindungen eingegangen (Guided Imagery and Music, Musik- und Ausdruckstherapie, Dramatherapie) und hat sich andererseits eigenständig weiterentwickelt.

Heute werden die Unterschiede der verschiedenen Ansätze und Konzepte vor allem in Hinblick auf ihre zeitliche Orientierung hin deutlich:

„Betont die Musiktherapie eher vergangenheitsorientiertes Arbeiten oder gegenwartsbetontes oder zukunftsorientiertes? Auch die Rolle der Musiktherapie unterscheidet sich in den verschiedenen Schulen, sodann ihre Bedeutung als mehr künstlerisches oder mehr kommunikatives Medium, als eher rezeptives, also eindruckorientiertes ... oder ausdrucksorientiertes Mittel (Musik- und Ausdruckstherapie)“ (Decker-Voigt, 2001).

3.2 Der Bezug zur Ausdruckstherapie (Expressive Arts Therapy)

Im Folgenden soll die literarische Form eines Märchens die Entwicklung der einzelnen künstlerischen Therapieformen hin zur Ausdruckstherapie (Expressive Arts) abbilden.

Mein Märchen könnte folgender Maßen klingen:

Das Märchen von den Künsten

Es war einmal ein verlassener Garten, in den vor langer Zeit kostbare Samenkörner gefallen waren. Der Wind hatte sie hergeweht und ein seltener spärlicher Regen hatte sie gewässert, so dass sie Wurzeln schlagen konnten. So wuchsen hier eine Blume und dort eine Pflanze, die zarten Duft verströmten. Sträucher und kleine Baumschößlinge streckten ihre seltsam geformten Äste und Blätter aus und Gräser zeigten sich, die sich im Winde wiegten und sangen. Aber der Boden war hart und steinig und der Regen blieb häufig aus und bald war das Land von Unkraut überwuchert. An manchen Stellen konnte die Sonne schon nicht mehr durchdringen, so dicht stand das Gestrüpp. Die Menschen mieden den Garten und sagten, er sei nichts wert.

Eines Tages sah ein Gärtner das verwilderte Stück Land. Er lockerte den Boden und wässerte ihn. Er jätete das Unkraut und sammelte die Steine an besonderen Stellen. Dann grub er die Pflanzen sorgsam aus und setzte sie dahin, wo sie am besten gedeihen konnten. Die Polsterstauden und die Gräser pflanzte er in den Steingarten, die feuchtigkeitsliebenden an den Teich. Blumen, die den Schatten brauchten, wuchsen nun unter den Sträuchern, die er sorgsam beschnitten hatte

und ganz besonders empfindlichen Pflanzen setzte er in einen Kübel. Der Gärtner wässerte das Land jeden Abend und hielt Schnecken und anderes Ungeziefer fern. Und siehe da: eine bunte, üppige Vielfalt entstand. Insekten und Vögel kamen, Frösche und Kröten siedelten sich an und auch die Menschen begannen den Garten zu lieben. Hier wuchs und gedieh jede Pflanze und jede für sich war einzigartig und schön. Ihr farbiges Miteinander lud zum Verweilen ein und bot dem Betrachter ein abwechslungsreiches, harmonisches Bild. Angespornt durch den Glanz der Blüten der jeweiligen Nachbarpflanze schien manche Pflanze eine ganz eigene und besondere Schönheit entwickelt zu haben und das vielfarbige Spiel der unterschiedlichsten Farben und Formen lockte die Gäste zu einem sinnenfrohen Spaziergang.

Die Menschen fragten den weisen Gärtner, ob das Stück Land denn einen Namen trage. Da antwortete er: „Es ist der Garten der Künste – jede für sich ist einzigartig aber nur zusammen sind sie ein lebendiges Ganzes und verleihen dem Garten seinen besonderen Ausdruck.“

Die Ausdruckstherapie – eine therapeutische Verfahrensweise, welche das gesamte Spektrum der künstlerischen Ausdrucksformen und die verschiedenen Kommunikationsmedien einbezieht – versteht sich als zeitlicher Formungsprozess einer psychisch-physischen Thematik auf Seiten der Patienten, freilich in der Begegnung mit der Triade Patient – Therapeut – Werk.

Die Orientierung an einer therapeutischen Arbeit als „Gesamtkunstwerk“ (McNiff, 1981 und Knill/Barba/ Fuchs, 1994) manifestiert sich in der *kunstanalogen* Haltung (Knill) des Therapeuten und der Integration des künstlerischen Ausdrucks in die (psycho)therapeutische Anwendung. Dies geht über ein bloßes Mischen kunsttherapeutischer Methoden weit hinaus und stellt einen davon grundsätzlich unterschiedlichen Ansatz dar.

Theoretisch hat sich die Ausdruckstherapie als eine eigene Disziplin innerhalb der Kreativitätstherapien etabliert. Verschiedene Konzepte und Theorien bilden ihre Grundlage.

„Theorie und Praxis des interdisziplinären Konzepts fußen auf Forschungsergebnissen, die seit mehr als 20 Jahren am Institut für Polyästhetik am Mozarteum in Salzburg, am Lesley College Graduate School, Cambridge USA (heute Lesley University, Anmerkung des Autors), an der Hochschule für Musik und Theater, Hamburg u.a. erzielt werden. Der Begriff 'Expressive Therapy' stammt von William Goldman MD, Massachusetts Commissioner of Health in Massachusetts, USA, dessen Ziel es 1973 war, die Ausbildung psychotherapeutischer Fachleute multidisziplinär unter Einbezug der künstlerischen Therapien zu erneuern. Er nannte diese Zusammenfassung kurzerhand 'Expressive Therapy'. Shaun McNiff (1981, S.3) gründete 1974 das 'Institute for the Arts and Human Development' ... am *Lesley College Graduate School Cambridge USA*. Dies wurde das erste von Goldman unterstützte Hochschulprogramm dieser Art. Intensive Grundlagenarbeit am Institut leisteten vor allem McNiff (1981, 1985) und Knill (1979, 1983) in Zusammenarbeit unter anderem mit Kollegen in USA wie Rudolf Arnheim und in Europa mit Hans-Helmut Decker-Voigt (1975) und Wolfgang Roscher (1976)" (Knill, 1996).

Im Zentrum steht das Anliegen von Hilfesuchenden, in dem sich immer ein Mangel an Denk-, Stimmungs- und Handlungsspielraum ausdrückt. Knill nennt dies die „Not-Enge“ (Knill, 2003). Demgegenüber gestellt sind die Möglichkeiten und Fähigkeiten des Patienten/Klienten und das Bemühen um einen möglichst vielseitigen „Spielraum“.

Knill betont,

„dass die meisten Methoden der Beratung mit dem Einsatz von Imagination den Spielraum für Lösungswege erweitern. Künstlerische Ansätze gehören zu diesem Phänomen der imaginativen Spielraumerweiterung. Sie spezialisieren sich in diesem Zusammenhang auf den Einsatz des 'Gestaltens' im weitesten Sinne. Alle Disziplinen des künstlerischen Tuns, insbesondere die Musik, verbinden Spiel und Imagination in einer dinglichen Herausforderung innerhalb von Grenzen und Beschränkungen des Gestaltungsprozesses. Es ist gerade diese Auseinandersetzung mit Beschränkungen und Ressourcen die in jeder Kunst zum Faszinosum werden" (Knill, 2003).

Daher ergeben sich durch den Einsatz künstlerischer Mittel mögliche Verdeutlichungen:

- „Sinn und Bedeutung werden sinnvoll durch das Ansprechen aller Sinne;
- Was sich im Werk (Bild, Musik, Tanz...) zeigt, kann bewegen, wenn grundlegende Erfahrungen in der Bewegung gemacht und reflektiert werden;

- Handeln kann aus der Kunst des Theaters entspringen;
- Verhalten und Beziehung können aus einer musikalischen Sensibilität zum Stimmen gebracht werden;
- Interpretation versteht sich als Dialog, der das ‚Sich-heraus-bildende‘ beim Namen nennt – eine Fähigkeit, die aus der Kunst der Poesie schöpft“ (Knill, 1996).

Die theoretischen Grundlegungen von Knill werden ergänzt durch das philosophisch-kunstästhetisch orientierte Konzept (Levine, 1992), die Polyästhetik (Röscher, 1976), das intermediale Konzept und die Kristallisationstheorie (Knill/Barba/Fuchs, 1994).

3.3 Entwicklung und Forschung in heutige Beratungsfelder hinein

In den letzten Jahren haben sich von allen kreativen Beratungsrichtungen vor allem die Musiktherapie im Gesundheitswesen besonders stark durchgesetzt. Aber auch die darüber hinausgehende intermediale Ausdruckstherapie hat großes internationales Interesse hervorgerufen.

Das 1. Internationale Symposium für Musik in Therapie, Medizin und Beratungsberufen in Hamburg 2003 kann als Beleg für den Transfer ursprünglich therapeutischer Methoden in anverwandte Berufsfelder (Coaching, Beratung, Supervision) angesehen werden.

„Es geht darum, bestimmte und klar bestimmbare musiktherapeutische Methoden in das Handlungs-Repertoire von Berufen zu integrieren, die sich in der Nachbarschaft des gegenwärtigen Gesundheitswesens entwickelt haben und sehr wohl zu den Bereichen Prophylaxe, Prävention und damit zur Gesundheit gehören“ (Decker-Voigt/Spintge, 2003).

Im Rahmen diesbezüglicher Forschungsprojekte an der Europäischen Universität für Interdisziplinäre Studien / European Graduate School (EGS), Leuk hat man sich mit der veränderten Situation befasst und die Bedingungen heutiger Beratungsformate mit denen der Therapie verglichen.

Auch die Hochschule für Musik und Theater Hamburg hat hierzu eine Vorreiterrolle übernommen, wie neu gegründete Postgraduierten-Studiengänge und Promotionsstudiengängen zeigen.

„Die Neugier der Beratungsberufe wie Supervision und Coaching auf musiktherapeutisches Methodeninventar ist gewaltig. Erste Studiengänge speziell für Musikerleben in Beratungsberufen sind in Westeuropa und USA gegründet“ (Decker-Voigt, 2001).

Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse mündeten in eine differenzierte Analyse und modifizierte Beratungsarchitektur (vgl. Kapitel 4.4.1 – Die Architektur: Aufbau einer Beratungssitzung) sowie in spezifische methodische Instrumente und Verfahren.

Die interdisziplinären kunstorientierten – und damit auch musikorientierten – Beratungsmethoden bauen auf diesen Erkenntnissen auf und sind für heutige Beratungsformate wie Coaching (der dieser Arbeit zu Grunde liegende Pilotstudiengang in Deutschland) und Supervision (EGIS in der Schweiz) weiterentwickelt und modifiziert worden.

Sie gründen sich in der Annahme, dass es durch einen ästhetisch-künstlerisch gestalteten Prozess und entsprechend gründlicher Transferarbeit in der Beratung gelingen kann, gefundene Lösungsansätze als nicht dem Alltag entgegenstehend zu betrachten, sondern sie in den Alltag zu integrieren.

Es geht also darum ein Handlungsrepertoire – *Werkzeuge* (tools) – zu entwickeln, den (Berufs)Alltag mit seinen Themen und Herausforderungen zu bestehen und ihn und letztendlich das Leben selbst zu bewältigen und zu ehren.

In diesem Sinne will Coaching mit musik- und kunstorientierten Methoden ein ressourcenorientierter Prozess sein, der die vorhandenen Kräfte und das Potential der Klienten zu optimieren versucht. Er versucht in kreativer Weise die Ablösung alter Denk- und Handlungsmuster durch neue Ideen und Lösungen zu unterstützen.

Das Ziel wäre die Entwicklung von beruflicher, persönlicher und sozialer Erfahrungskompetenz.

4. Evaluierung – ein Erfahrungsbericht über den Pilotstudiengang:

„Internationales Hochschulprogramms für musik- und ausdrucks-therapeutische Methoden in Beratung und Coaching (IHMA)“

4.1 Die Gründungsidee

Beratung ist schon seit langem ein Aufgabenfeld verschiedenster Disziplinen und hat in den letzten Jahren an zusätzlicher Bedeutung gewonnen (vgl. Kapitel 2 – Neue Beratungsformen). In der Aus-, Fort- und Weiterbildung wird Beratung immer mehr als eine wichtige Basisqualifikation aufgenommen. In Folge dieser Bedeutung von Beratung und ihren modernen Spezialformen wie Coaching und Supervision haben die Nachfrage und auch das Angebot an Trainingskursen oder Fortbildungsseminaren kräftig zugenommen.

Mit dem hier dargestellten Beratungs- und Coachingansatz des Pilotstudienganges wird ein Konzept zu verwirklichen versucht, dass sich nicht nur in der beraterischen Praxis bewähren soll, sondern das auch einen hohen wissenschaftlichen Anspruch explizieren möchte.

Ursprung

Zur Gründung dieses Studienganges in Freiburg i. Br. kam es durch eine Internationalisierung und Kooperation zwischen dem Institut für Musiktherapie der Hochschule für Musik und Theater Hamburg und der Europäischen Universität für Interdisziplinäre Studien (European Graduate School) EGS in Leuk in der Schweiz.

Als Forschungsprojekt der beiden Hochschulen hat dieser Studiengang zum Ziel:

- die Übertragbarkeit und Anwendbarkeit kunstorientierter Methoden – mit dem Schwerpunkt auf den musikorientierten Methoden – auf heute aktuelle, moderne Beratungsformen (Kurzzeitberatung, Coaching und Supervision) hin zu überprüfen;

- für solche Beratungsberufe wissenschaftlich fundiert und zugleich adäquat , d.h. Markt gerecht auszubilden (immanenter Anspruch);
- Studierende als Berufstätige zu befähigen,
 - Entwicklungs-,
 - Umwandlungs- oder
 - Entscheidungsprozesse von Einzelpersonen, Teams oder Organisationen professionell begleiten zu können.

Deshalb hat diese Arbeit nicht nur Struktur, Organisation und Durchführung sowie inhaltliches Angebot des Studienganges zu untersuchen, sondern daneben auch sehr pragmatisch auf mögliche und tatsächliche Berufschancen seiner Absolventen zu blicken.

Es wäre dies eben eine Evaluation des Pilotstudienganges im Hinblick auf Effizienz und Bedeutsamkeit für die Bedürfnisse des Beratungsmarktes.

Für die von Industrie, Wirtschaft und vom Bildungs- und Gesundheitswesen geforderten Beratungsberufe – heute also meist mit Supervision und Coaching bezeichnet – ist eine qualifizierte – eben akademische – Ausbildung unumgänglich, will man diese Beratung professionalisieren und dem üblichen Graumarkt entheben.

In einem Artikel der Süddeutschen Zeitung vom Januar 2002 wird die Thematik mit den Worten überschrieben: „Theorien aus dem Supermarkt“. Gemeint waren modische Coachingmethoden, die mit den Erfordernissen der Wirtschaft wenig zu tun hätten. Der Autor kritisiert wie von schlecht ausgebildeten Coaches mit Veratzstücken aus der Psychotherapie, dem NLP (Neurolinguistisches Programmieren) bis hin zur Bachblütentherapie gearbeitet werde (Jan Friedmann, in: Süddeutsche Zeitung, Karriere/Weiterbildung, vom 21.01.03).

Solche Veröffentlichungen – so polemisch und im Detail ungenau sie vorgetragen sein mögen – zeigen doch, was inzwischen auch seriöse Studien belegen: es gibt (noch) keine einheitlichen Qualitätsstandards und damit auch keine Qualität sichernde übergeordnete Instanzen für das Berufsfeld des Coaching.

Im Februar 2004 hat sich in Deutschland ein eigener Coaching-Berufsverband gegründet (DBVC – Deutscher Berufsverband Coaching) und damit grundsätzliche Voraussetzungen für dieses Bemühen geschaffen. Hier bleibt die weitere Entwicklung abzuwarten.

Das sind Forderungen, denen sich das Pilotprojekt durch seinen akademischen Anspruch und die damit verbundene wissenschaftliche Absicherung (auch von Seiten der Wissenschaftsministerien) von Anfang an zu stellen hatte.

Der Weiterbildungsstudiengang dient also dazu, an Coaching Interessierte in dieses neue Berufsfeld hinein zu begleiten. Für Personen in beratenden oder leitenden Aufgabenbereichen und solche, die sich für entsprechende Tätigkeiten qualifizieren möchten, soll er eine qualifizierte und qualifizierende Weiterbildung ermöglichen.

4.2 Aufbau und Struktur des Pilotstudiengangs

Bildungsziel	Ausbildung zum Berater und Coach.	
Unterrichtsform	<p>Berufsbegleitend in Blockseminaren in Deutschland und 3 Intensiv-Sommerschulen in der Schweiz</p> <p>Die Blockseminare werden unterrichtet vom Mittwochabend bis Sonntagmittag mit folgendem Zeitplan: Mittwoch 20.00 Uhr – 22.30 Uhr, Donnerstag – Samstag 9.30 Uhr – 12.30 Uhr, 15.30 Uhr – 18.30 Uhr und 20.00 Uhr – 22.30 Uhr, Sonntag 9.30 Uhr – 12.30 Uhr. Daraus ergibt sich eine Unterrichtszeit von 36 Stunden pro Seminarkurs.</p>	
Ausbildungsdauer	3 Jahre (davon zwei Jahre mit 14 Blockseminare und 2 Sommerschulen à 3 Wochen und ein Jahr mit Erstellung der Master-Thesis und 1 Prüfungs-Sommerschule à 3 Wochen).	
Vorausgesetzte Berufsausbildung	Fach-/Hochschulabschluss und mind. 2 Jahre Berufserfahrung.	
Abschluss/Titel	Master of Arts (M.A.) in künstlerischer Beratungsmethodik mit Psychologie im ersten Nebenfach; Schwerpunkt Beratung und Coaching. Vergeben durch die Schweizer Universität European Graduate School EGS (Europäische Universität für Interdisziplinäre Studien).	
Anwendungsbereiche	<u>Wirtschaft</u> <u>Bildung</u> <u>Beratungsstellen</u> <u>Privatpraxis</u> <u>Diverse Projekte</u>	<p>Unternehmensbereich, Organisationsberatung, Teambuilding, Personalentwicklung, Fortbildung für Management, Projektbegleitung</p> <p>Fortbildung, Erwachsenenbildung, Mediation, Eltern-/Lehrer-/Schülerberatung</p> <p>Prävention, Krisenintervention, Einzel-Beratung, Gruppenarbeit</p> <p>Beratung, Coaching, Supervision, Mediation</p> <p>Arbeitslose, Gealtprävention, Strassenkinder, Musik- / Theater-Projekte.</p>
Veranstaltungsort	Freiburg i. Breisgau	

Abb. 6 – Aufbau und Struktur des Studienganges

Im Pilotstudiengang werden neben den Formen klassischer Wissensvermittlung auch praxisrelevante Techniken erlernt und geübt. Die Struktur versucht die Bereiche

- Vermittlung von praxisrelevantem Wissen,
- Erlernen von konkreten Methoden und Techniken und
- den Erwerb von Handlungskompetenzen zu vereinen.

Durch den gesamten Lernprozess hindurch wird die Förderung einer humanistisch-ethischen und kunstanalogen Grundhaltung angestrebt.

Die Vermittlung der Theorieinhalte erfolgt mittels Referaten (einschließlich Videofilmen, Computerpräsentationen oder Overheadfolien), Diskussionen, Literaturstudium und Übungsaufgaben. Dabei beziehen sich die Theorieinhalte auf die Wissenschaftsbereiche

- Humanwissenschaften
- (Musik)Psychologie
- Phänomenologisch-tiefenpsychologische Psychotherapie
- Systemtheorie / Konstruktivismus
- Ästhetik /Philosophie.

Neben dem theoretischen Wissen, als unverzichtbarer Basis für den Erwerb eines tieferen Verständnisses von Interdependenzen in verschiedenen Lebenswelten, in Beruf- und Beratungszusammenhängen, werden auch konkrete Techniken vermittelt. Das Spektrum dieser Methoden und Verfahren reicht von Techniken für den konkreten Einsatz von Musik und anderen künstlerischen Medien in der Beratungsarbeit, über soziale Kompetenzen (Feedback geben, zirkuläres Fragen, Moderationstechniken, Brainstorming-Techniken) bis hin zur Erstellung von Coachingdesigns (Konzept, Auftrag, Analyse) und ihrer praktischen Implementierung. Die unterschiedlichen Verfahren sollen dabei den Umgang mit komplexen Klienten – und Coachingsituationen erleichtern helfen und die Fachkompetenz der zukünftigen Coaches verbessern.

Die Techniken und Verfahren werden einerseits zusammen mit theoretischen Erläuterungen durch praktische Übungen erlernt.

Andererseits werden viele Theorieinhalte und praktische Verfahren durch Erlebnismöglichkeiten in Kleingruppen der Studierenden vertieft. In konkreten Situationen (z.B. eigenen beruflichen Fragestellungen und Herausforderungen) sollen die Studierenden Wissen und Techniken bei der Lösungssuche in Coachingtrainings anwenden. So wird angestrebt, Wissen, Techniken und Handlungskompetenz miteinander zu verweben und prozesshaft aufeinander aufbauend zu realisieren.

Insofern hatten die Seminare immer auch Labor- oder – Studiocharakter. Sie waren Lernorte, die neben der beabsichtigten Vermittlung auch ausdrücklich Raum ließen für Impulse und Reaktionen aus dem Kreis der Studierenden. Dieser teilweise dem Experiential Learning nach Kolb entnommene Ansatz, geschieht ja nicht im luftleeren Raum (Kolb, 1984).

„Das heißt, dass an diesem Entwicklungsprozeß Menschen teilnehmen, die Ziele verfolgen und ihre eigene Lebensgeschichte einbringen. Es existieren vielfältige Einflüsse aus den Lebenswelten der Teilnehmer in den Lernprozeß, und umgekehrt sollen die Erkenntnisse und erlernten Verfahrensweisen dann auch wieder in die reale Lebenswelt übertragen und eingesetzt werden“ (Kriz, W.C., 2000).

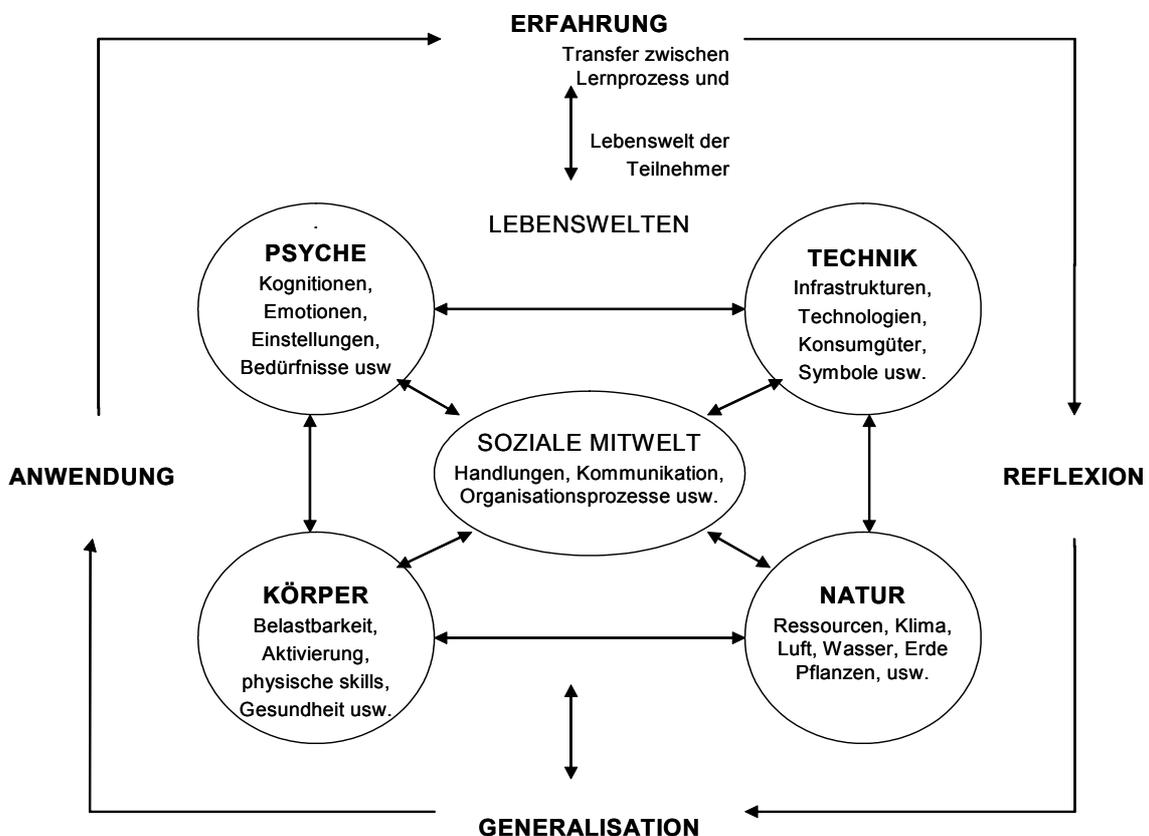


Abb. 7 – Experiential Learning Process (nach Kolb, 1984)

4.2.1 *Wissenschaftliche Leitung*

Die beiden Direktoren der verantwortenden Träger-Hochschulen, für Hamburg Prof. Dr. H.-H. Decker-Voigt, für die Schweizer Hochschule Prof. em. Dr. h.c. Paolo Knill, Ph.D., üben die wissenschaftliche Leitung aus.

Prof. em. Dr. h.c. Paolo J. Knill, Ph.D.,

Supervisor BSO, Psychotherapeut SPV und Professor Emeritus für Musik- und intermediale Kunsttherapie am Lesley College Graduate School, Cambridge, Mass. USA. Er ist heute Rektor der European Graduate School EGS, Schweiz und der Initiator des „International Network of Expressive Arts Therapy Training Centers“. Zusätzlich zu seinem Studium in Naturwissenschaften, Musikwissenschaften und Psychologie hat er sich in Tanz, Theater, Malerei und Poesie gebildet. Er ist Autor von mehreren Büchern und seine Artikel sind international veröffentlicht.

Prof. Dr. Hans-Helmut Decker-Voigt, M.A. (Expressive Therapy Lesley College Cambridge/ USA)

Seit 1990 Mitbegründer (zusammen mit Hermann Rauhe und Johannes Th. Eschen) und Direktor des Instituts für Musiktherapie der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, ist Musiktherapeut und Lehrmusiktherapeut (BVM), Ausdruckstherapeut (CMT), Psychotherapeut (HPG) sowie Supervisor und Lehrsupervisor (IAAT).

Integriert in die Hamburger Institutsleitung ist die Leitung der musiktherapeutischen Abteilung des Zentrums für Gesundheit, Pflege und Therapie / Klinik Gut Wienebüttel Lüneburg, die Prof. Decker-Voigt als Akademische Lehrereinrichtung des Instituts 2002 gründete.

Decker-Voigt ist Präsident der dem Institut kooperierenden Akademie für musiktherapeutische Weiterbildung der Herbert von Karajan Stiftung Berlin.

Autor zahlreicher Bücher und Standardwerke zur Wechselbeziehung zwischen Musik und Mensch, außerdem belletristisch arbeitender Schriftsteller und Kolumnist (Gründungsmitglied des Verbandes deutscher Schriftsteller). Seine Arbeiten sind inzwischen in 11 Sprachen übersetzt, darunter in Japan, Korea, Russland u.a.

4.2.2 *Leitung Studienbetrieb*

Die Leitung der eigentlichen Studienorganisation mit integrierten Lehraufgaben liegt bei **Hannes Jahn**, dem Autor dieser Arbeit (nähere Angaben siehe Lebenslauf des Autors).

4.2.3 *Weitere Dozenten des Studienganges (in alphabetischer Reihenfolge)*

Antze, Paul, Ph.D.

Professor für Sozialwissenschaften an der York University, Toronto, Kanada. Er unterrichtet dort „Soziales und politisches Denken“ und „Sozialanthropologie“. Vormalig Präsident der Kanadischen Gesellschaft für Medizinische Anthropologie und ist Antze heute u.a. Mitherausgeber des Wissenschaftsjournals „Ethos – Zeitschrift der Gesellschaft für psychologische Anthropologie“. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen über Psychoanalyse und psychiatrische Anthropologie.

Dr. Eberhart, Herbert

Psychologe FSP, Supervisor (BSO) und Leiter des Schweizer Nachdiplomstudien-gangs „Supervision als Kunst“. Er ist Mitgründer und heutiger Präsident der Schweizer EGIS-Stiftung (Europäische Stiftung für Interdisziplinäre Studien), Zürich. Er ist selbständig tätig als Dozent, Berater und Supervisor mit Schwerpunkt Lösungsorientierung.

Dr. Fuchs, Margo

Supervisorin BSO und Psychotherapeutin SPV, Dekan an der Europäischen Universität für Interdisziplinäre Studien (EGS), Schweiz; vormalig „Assistant Professor“ an der Lesley University, Cambridge, Mass./USA; Bereichsleiterin „Forschung und Lehre“ am Institut ISIS, Zürich. Sie ist Poetin, arbeitet in privater Praxis und schrieb zahlreiche Publikationen.

Jacoby, Maiken, Ph.D.

Gründerin und Direktorin des EXA-Training-Instituts ISIS Dänemark. Seit Jahren Tätigkeit als Beraterin und Supervisorin mit internationalen Aufträgen. Dozentin an der Lesley University, Cambridge und an der Europäischen Universität für Interdisziplinäre Studien (EGS), Schweiz. Sie arbeitete als Künstlerin sowie als Direktorin und Produzentin zahlreicher TV- und Radioproduktionen. Ausstellungen als visuelle Künstlerin, Buchillustrationen und Bühnenbild-/Puppentheaterarbeit.

Prof. Dr. Kriz, Jürgen

Professor für Psychologie und Sozialwissenschaften an der Universität Osnabrück, Psychotherapeut (GwG) und Ausbilder für Klientenzentrierte Psychotherapie. Er ist korrespondierendes Mitglied der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse. Er ist ständiger Dozent an der Europäischen Universität für Interdisziplinäre Studien (EGS), Schweiz in dem Fachbereich System- und Chaostheorie und Autor zahlreicher Publikationen.

4.3 Qualität

Qualitätsaussagen hinsichtlich des vorliegenden Weiterbildungsstudienganges beziehen sich auf dessen curriculare Zusammensetzung und die inhaltlich-didaktische Umsetzung der angestrebten Lernziele. Der inhaltliche Kurzkomentar zu den musikorientierten Schwerpunktfächern findet sich in Kapitel 4.5 – Die Schwerpunktseminare).

4.3.1 *Das Curriculum*

Bisher haben sich Qualitätsbemühungen im Wesentlichen auf das *Ergebnis* von Beratungssitzungen bezogen. Das kann jedoch nicht ausreichend sein, will man eine seriöse Coaching – Ausbildung dem bereits erwähnten „Grau-Markt“ des Angebots entziehen und Coaching als Dienstleistung für den Verbraucher / Klienten transparent und in seinen Wirkfaktoren verständlich machen.

Mit anderen Worten, wissenschaftlich fundierte Qualitätskriterien sind mit entscheidende Faktoren in dem Bemühen, Coaching zu einem professionellen Beratungsinstrument zu gestalten.

Zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Arbeit sind im deutschsprachigen Raum verschiedene Bewegungen zu beobachten, in diesem Sinne Qualitätssicherung zu betreiben, was u.a. zu der erwähnten Gründung eines Berufsverbandes führte und etliche Studien in Auftrag gebracht hat. In der Schweiz sind innerhalb des „Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung (BSO)“ ebenfalls Bemühungen im Gang ein klares Berufs- und Aufgabenbild zu erstellen und die österreichischen KollegInnen ist es 2002 gelungen, einen Dachverband für Coaching gründen, den Austrian Coaching Council (acc).

In einer umfangreichen Untersuchung zur Qualitätsentwicklung im Coaching unterscheiden Heß und Roth die Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität (vgl. Heß / Roth, 2001, S. 63 f).

Die hier erarbeiteten Kriterien bieten nicht nur eine gute Grundlage für die Auswertung von Coachingsitzungen, sondern wirkten auch Impuls gebend für die didaktische Realisierung des Pilotstudienganges selbst.

So wurden in Planungssitzungen und Evaluierungsgesprächen der an der Durchführung Beteiligten diese Kriterien als Matrix der Ausbildungsqualität herangezogen. Aus diesem Grund sind die wesentlichen Eckdaten der Studien von Heß und Roth hier noch einmal zusammengefasst.

Die *Strukturqualität* umfasst die Ausstattung (personell, materiell, räumlich) des Coachings und ist dabei unterteilt auf den Coach, den Klienten, ihre Beziehung zueinander und die Rolle des Unternehmens des Klienten.

Grundfrage für diese Qualitätsdimension ist: *Was wird für ein Coaching benötigt?*

Die *Prozessqualität* bezieht sich auf alle Handlungen, die notwendig erscheinen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Grundfrage: *Wie wird es gemacht?*

Die *Ergebnisqualität* bezieht sich auf den Grad des erreichten Erfolges einer Coaching-Maßnahme, z.B. anhand eines Vorher-Nachher-Vergleichs.

Grundfrage: *Welche Ziele sollen erreicht werden?*

Diese drei Qualitätsdimensionen sind unabhängig voneinander bedeutsam. Es empfiehlt sich daher für den jeweiligen Fall eine mehrdimensionale Qualitätsperspektive auszuhandeln. Insgesamt weisen Heß & Roth (2001) den drei Qualitätsdimensionen über 50 Kriterien zu.

4.3.2 Kriterien

Die **Strukturqualität** bezieht sich auf vier Bereiche:

a) Personelle Strukturqualität (Coach)

- Fachliche Qualifikation (Wirtschaftliches/ psychologisches Wissen; Coaching-Erfahrung/ Spezialisierung; Betriebs-, Führungserfahrung; Feldkompetenzen; Philosophische Kenntnisse)
- Methodenkompetenz (Methodenvielfalt; Transparenz und Erklärbarkeit der Methoden; Handlungskonzept; Diagnostische Kompetenz; Fähigkeit, Organisationsmuster zu erkennen; Kommunikationsfähigkeiten; Selbstreflexion; Kognitive Fähigkeiten)
- Beziehungsgestaltungskompetenzen
- Persönliche Qualifikationen
- Supervision, Intervision
- Fortbildung
- Ausbildungsweg
- Professionsgemeinschaft/Kooperation
- Referenzen
- Praxis.

b) Klient

- Freiwilligkeit
- Veränderungsbereitschaft
- Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit und zeitlicher Aufwand
- Selbstregulationsfähigkeit/Wohlbefinden
- Problembewusstsein
- Bereitschaft, Emotionen zuzulassen
- Verantwortungsübernahme.

c) Beziehung

- Passung (persönliche, berufliche)
- Vertrauen
- Akzeptanz
- Sympathie
- Solitär-Beziehung
- Offenheit
- Gleichwertigkeit
- Ehrlichkeit.

d) Unternehmen

- Transfermöglichkeiten
- Bereitschaft zur Auseinandersetzung (keine Funktionalisierung)
- Ziel verhandeln (keine Zielvorgaben)
- Passung zwischen Coach und Unternehmen (keine Diskrepanz).

Diese Qualitätskriterien können im Coaching-Prozess berücksichtigt werden, indem vom (potenziellen) Klienten (oder seinem Unternehmen) eine Checkliste erstellt wird, um die genannten Kriterien der Strukturqualität eines Coachs abzufragen bzw. in Erstgesprächen der Prioritäten festzulegen.

Die Kriterien können sicher nicht immer 100%ig erfüllt werden, sondern sind – auch im Sinne der Autoren – vielmehr als Ideale anzusehen, deren Sinn darin besteht, einen falschen Kompromiss von einem tragfähigen Kompromiss zu unter-

scheiden. Dies ist in jedem Einzelfall neu abzuschätzen. So sind z.B. Beziehungskriterien wie Vertrauen, Akzeptanz und Offenheit teilweise schwer abschätzbar, da sie sich erst während des Prozesses aufbauen. Ist dies jedoch letztlich nicht der Fall, hat der professionelle und an Qualität orientierte Coach daraus die Konsequenzen zu ziehen.

Aus Sicht des Coachs ist es – neben dem Erwerb und der Aufrechterhaltung seiner Coaching-Kompetenz – besonders wichtig, den Klienten, die Beziehung und ggf. das Unternehmen des Klienten zu berücksichtigen. Eine gute Strukturqualität ist dann möglich, wenn der Klient freiwillig das Coaching wünscht und veränderungsbereit ist. Als Prozessberater ist es die Aufgabe des Coachs, dies möglichst vor dem Coaching zu klären und ggf. anderslautende Aufträge (Manipulation, Funktionalisierung nach dem Motto „Bringen Sie uns Herrn X mal wieder in Ordnung.“) klar begründet abzulehnen. Wer sich nicht beraten lassen will oder unter Zwang beraten werden soll, kann nicht beraten werden. Anderslautende Aufträge von Personal(entwicklungs)abteilungen sind deswegen zurückzuweisen, weil weder für den Klienten noch für den Coach ein fruchtbarer (d.h. qualitativ guter) Prozess entstehen dürfte. Entsprechendes gilt für viele andere genannte Kriterien.

Die **Prozessqualität** beinhaltet folgende Kriterien:

1. Inhalte des Erstgesprächs: Klärung des Anliegens/Problems, Situationsschilderung, Zielformulierung, Zielkonkretisierung, Erwartungsklä rung, Tabuzonen
2. Problemprä zision (keine vorschnellen Lösungen)
3. Coach sollte klären, ob Coaching die geeignete Maßnahme ist und er der geeignete Coach (Beachtung von Art des Anliegens, Klientenvoraussetzungen, eigene Kompetenzen, mögliche Beziehungsetablierung, Unternehmensbedingungen)
4. Transparenz bzgl. professioneller Orientierung (Menschenbild, theoretische Basis, Werte, Coaching-Definition)
5. Transparenz der Vorgehensweise (Information über Arbeitsintensität, Anforderungen an den Klienten durch z.B. Falldarstellung)

6. Formaler und psychologischer Vertrag (Spielregeln der Zusammenarbeit, Schweigepflicht, Honorar)
7. Regelungen bei Absage, Abbruch
8. Klärung von Interessenvertretung/Berichterstattung
9. Information/Verhandlung über Dauer des Coachingprozesses, Anzahl, Häufigkeit und Dauer der Sitzungen
10. Festlegung eines Zeitrahmens
11. Begleitung an den Arbeitsplatz
12. Aufzeigen der Grenzen von Coaching
13. Zeit zum Transfer zwischen den Sitzungen
14. Mitbestimmung des Klienten
15. Methoden transparent machen und erklären
16. Interventionen wählen, die zur Erlebenswelt der Zielgruppe passen
17. Flexibilität der Vorgehensweise
18. Methoden klienten- (Persönlichkeit, Abneigungen, Bevorzugungen bestimmter Methoden), situations-, zeit-, problem-, ziel-, wirkungsbezogen einsetzen
19. Zwischenresümees (prozessbegleitende Evaluation)
20. Abschlussresümee (summative Evaluation).

Bei so vielen Kriterien kommt die Frage auf, wie die Integration einer so großen Zahl von Einzelkriterien in einen Coachingauftrag möglich sein soll. Nach der Erfahrung des Autors, können die dargestellten Kriterien mit etwas Sorgfalt und Bewusstheit in einem Vorgespräch mit dem Interessenten geklärt werden.

Kriterien der **Erlebnisqualität**:

Die Qualitätsdimension „Ergebnisqualität“ – sie wurde bisher fast ausschließlich bei Fragen der Qualität beachtet – bietet im Vergleich zur Struktur- und Prozessqualität relativ wenig Kriterien. Dennoch ist sie deswegen nicht unwichtiger (aber auch nicht wichtiger) als die anderen beiden Qualitätsdimensionen. Subjektiv gesehen mag sie für den Klienten sogar am wichtigsten sein, da dieser i.d.R. als Laie die Fragen der Struktur- und Prozessqualität gar nicht beurteilen kann. Diese Un-

wissenheit nutzend beschränken sich auch viele „Coachs“ auf die Ergebnisqualität – und selbst dabei begnügen sie sich mit der Frage „Wie es denn war“.

Heß & Roth (2001) nennen deshalb mehr Kriterien:

1. Zielerreichung
2. Zufriedenheit
3. Emotionale Entlastung
4. Erweiterung und Flexibilisierung des Handlungsrepertoires (erhöhte Problembewältigungskompetenz)
5. Zunahme an Bewusstheit/Verantwortung
6. Einstellungsveränderung (z.B. kognitive Umstrukturierung, wenn Probleme über Handlungsebene nicht lösbar).

Grundsätzlich scheint die Ergebnisqualität von der Zielerreichung abhängig. Dies ist richtig und falsch zugleich. Denn immer wieder zeigt sich in Coaching-Prozessen, dass ein ursprünglich gesetztes Ziel erreicht sein mag, der Klient aber trotzdem „nicht richtig“ zufrieden ist. Eine mögliche Ursache kann sein, dass sich die Ziele des Klienten während des Coachings verändert haben und dieser Entwicklung vom Coach nicht genügend Rechnung getragen wurde (hier zeigt sich auch die Bedeutsamkeit der Prozessqualität und die Tatsache, dass alle drei Qualitätsdimensionen miteinander verwoben sind). Zufriedenheit und Zielerreichung müssen also nicht zwangsläufig zusammenhängen.

Zudem verfolgt ein fundiertes Coaching als implizites Ziel immer die Förderung von Bewusstsein, die differenzierte Unterscheidung von Selbst- und Fremdwahrnehmung und Selbstverantwortlichkeit des Klienten.

Auch diese Punkte muss der Coach – zumindest für sich – klären.

Da Coachings oftmals erst in Belastungssituationen in Anspruch genommen werden, ist ggf. auch der Aspekt der emotionalen Entlastung zu berücksichtigen. Entsprechendes gilt für Verhaltensflexibilisierung und Einstellungsänderung.

Als taugliches und einfach zu handhabendes Instrument der Erfolgskontrolle kann ein Vorher-Nachher-Vergleich eingesetzt werden. Durch die teilweise schleichende

Veränderung im Coaching-Prozess ist dem Klienten zuweilen seine Entwicklung gar nicht bewusst. Damit ihm dennoch bewusst wird, was das Coaching genutzt haben mag, ist es hilfreich, am Ende des Coachings die ursprüngliche Ausgangslage zu rekapitulieren (vgl. Architektur, Kap. 6.1.1). Hier bewährt es sich dann, wenn auf eine schriftliche Dokumentation des Coaching-Prozesses zurückgegriffen werden kann (kurze Ergebnisprotokolle sind vollkommen ausreichend, der Aufwand dafür ist vergleichsweise gering).

Zweck der Qualitätskriterien ist es, mögliche Punkte aufzuzeigen, deren konkrete Inhalte für jeden einzelnen Coaching-Prozess individuell ausgehandelt werden sollten – jedenfalls, wenn der Coach einen entsprechenden Qualitätsanspruch an seine Arbeit stellt. Sofern dies in einem offenen und für den Klienten transparenten Prozess geschieht, sind sehr individuelle Lösungen möglich, die den Coaching-Freiraum nicht beschneiden, sondern seine Qualität sichern und fördern.

4.3.3 Qualifikation der Lehrenden

Die in diesem Pilotstudiengang Unterrichtenden sind alle Dozenten, die an Hochschulen tätig sind oder über die fachlich-wissenschaftlichen, künstlerischen bzw. beraterischen Qualifikationen verfügen, die nach internationalen Regelungen für eine Lehrtätigkeit an einer Hochschule erforderlich sind (vgl. Kapitel 4.2 – Struktur und Aufbau des Studiengangs).

4.3.4 Qualifikation der Lernenden

Dieser Qualifikationsbereich ist zu unterteilen in die Zulassungsvoraussetzungen der Studierenden zum Studium (Vor-Qualifikation) und die Qualifikation der Absolventen nach erfolgreichem Abschluss des Studiums.

Formelle Zulassungsvoraussetzungen:

1. Abgeschlossenes (Fach)Hochschulstudium
2. Mind. 2-jährige Berufserfahrung.

Neben dieser formellen Qualifikation werden Studienbewerber in den zweimal jährlich stattfindenden so genannten „Einführungskursen“ und anschließenden Aufnahmegesprächen (Eingangs-Assessments) hinsichtlich ihrer Eignung ausgewählt. Hier stehen vor allem deren Motivation das Studium aufzunehmen, ihre Erwartungen an das Studium, die Leitung, die Dozenten und sich selbst im Vordergrund. Daneben sind die Bereitschaft der Bewerber sich auf Prozessabläufe einzulassen und ihr Interesse an kunst- und musikorientierter Prozessgestaltung von Bedeutung.

Hinsichtlich der künstlerischen Fertigkeiten der Studienbewerber bestehen keine formellen Voraussetzungen. Es werden jedoch Neugier und Interesse für künstlerisches Tun erwartet. Von Vorteil hat sich allerdings erweisen, wenn die Bewerber in wenigstens einer künstlerischer Disziplin Erfahrungen mitbringen konnten.

In den 5 Jahren seit der Gründung des ersten Studienganges wurden 8 Einführungskurse und ca. 60 Aufnahmegespräche geführt.

Es erschien wenig sinnvoll mit standardisierten, gerichteten Interviews zu arbeiten. Der Eindruck der ganzen Person des Bewerbers sollte ja gerade im Zentrum stehen.

Da hierzu ein offener Gesprächsrahmen erwünscht war, der neben der inhaltlichen Information in der Selbstauskunft des Bewerbers auch Gestik, Mimik und Körperausdruck ebenso mit einbezieht wie Gegenübertragungsphänomene des Gesprächsleiters, lag den Aufnahmeinterviews folgendes Gesprächsraster zu Grunde (ein Beispiel mit Antworten findet sich in der Anlage), dessen Leitfaden im Sinne des qualitativen, ungerichteten Interviews zu verstehen ist:

1. Was verstehen Sie unter Coaching?
2. Haben Sie irgendwelche Erfahrungen als Berater (z.B. bei Führungsaufgaben, Marketing-Beratung...)?

3. Wenn Sie an Ihre mögliche berufliche Zukunft als Coach denken: was sind für Sie handlungsleitende Motive?
4. Beschreiben Sie Ihre eigene Persönlichkeit!
5. Welches sind Ihre Erwartungen an
 - die Ausbildungsleitung?
 - die Dozenten?
 - die Mitstudierenden?
 - an sich selbst?
6. Welches sind Ihre Sorgen hinsichtlich einer möglichen Aufnahme des Studiums (Finanzierung, Zeit, Arbeitsplatz, Familie...) und wie könnten diese gemildert werden?

Auswertung und Feedback der Studienbewerber zeigten stets eine positive Bewertung der erfolgten Eingangsgespräche. Hervorgehoben wurden:

- die bewusste und seriöse Klärung aller Fragen,
- die Transparenz der beiderseitigen Motivation (Bewerber und Studienleitung) und
- die Offenheit der Gesprächsatmosphäre.

Auch die Erfahrung der Studienleitung bestätigt diesen Eindruck und betont die gute und im Nachhinein sehr geschätzte Entscheidungshilfe für beide Seiten.

Die während dieser Gespräche angefertigten Gesprächs-Ergebnis-Protokolle (ein ausführliches Beispiel siehe Anlage) wurden im Falle einer Ablehnung vernichtet, im Falle der Studienaufnahme Bestandteil der Akte des Bewerbers. Im letzteren Fall dienten sie unter Umständen als Grundlage für ein Laufbahnberatungsgespräch im Verlauf der Ausbildung. So konnten beide Seiten nochmals zurückgreifen auf die ursprüngliche Eingangsmotivation eines Studierenden.

Qualifikation der Absolventen (nach dem Studium):

1. 2-3-jähriges Studium in einer festen Studiengruppe;
2. Coaching Training innerhalb des Studiums mind. 60 Stunden;
3. Praktikum (Lerncoaching außerhalb der Studiengruppe) 600 Stunden;

4. Begleitende Supervision 30 Stunden;
5. Lehrcoaching (Selbsterfahrung + Reflexion) 45 Stunden;
6. 2 künstlerische Studioarbeiten;
7. Schriftliche Abschlussarbeit (Master-Thesis);
8. Mündliche Abschlussprüfung vor Mitgliedern des Lehrkörpers.

Die Absolventen gehen mit dem akademischen Hochschulabschluss (Master of Arts, M.A.) – vergeben von der European Graduate School EGS, Schweiz – auf den Arbeitsmarkt. Die EGS rangiert zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Arbeit (September 2005, Anm. des Autors) als vom Schweizer Kanton Wallis staatlich anerkannte Universität mit dem Recht, den akademischen Titel des M.A. bzw. den Doktorgrad (Ph.D.) zu vergeben. Die EGS hat darüber hinaus die erste Stufe der Internationalen Anerkennung durch die Schweizer Universitätskonferenz (SUK) erlangt und ist Kandidatin für die zweite und letzte Stufe im Hinblick auf die internationale Akkreditierung. Das wiederum hätte dann auch die Aufnahme in das Verzeichnis aller international anerkannten Universitäten („Green Book“) zur Folge.

Aufgrund der Zusammenarbeit des Instituts für Musiktherapie an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater mit der Herbert-von-Karajan-Stiftung, Berlin erhalten die Absolventen das Abschlusszertifikat von dieser Weiterbildungsakademie (siehe Anlage).

4.3.5 Lernziele und Lernverfahren

Interaktives Lernen

Die Konzeption des Studienganges sieht wie schon aufgezeigt, einen steten Wechsel von praktischer Erprobung und Erfahrung (Praxis- und Methodik-Ebene) einerseits und theoretischer Reflexion (Metatheorie- und Transfer-Ebene) andererseits vor. Sie greift damit Konzepten des Experiential Learning (Kolb, 1984) auf.

Dem folgend gestalten sich die Seminareinheiten im Wechsel von drei didaktisch jeweils verschieden akzentuierten Phasen:

- In einer *Aktionsphase* können Lerninhalte (Verfahren, Methoden, Techniken) erprobt, erfahren und eingeübt werden.
- In der anschließenden *Reflexionsphase* werden diese Erfahrungen in Kleingruppen, im Plenum mit dem jeweiligen Dozenten aus der reflektiven (Über)Sicht didaktisch und metatheoretisch diskutiert und auf ihre Anwendbarkeit in der beruflichen Praxis hin überprüft (Transfer),
- um in einer wichtigen dritten Phase ihre Relevanz in größeren wissenschaftlichen *Theorie- und Forschungszusammenhängen* verortet zu werden.

Gleichzeitig werden Fächer übergreifend an den zu erlernenden Inhalten Kommunikations- und Beratungsformen vorgestellt und eingeübt:

- Gesprächsführung,
- Moderationstechniken,
- Interventionsformen,
- Peer-Learning und
- Präsentationen.

Sie sind integraler Bestandteil der angewandten Lehr- und Lernverfahren.

Hinzu kommen klassische Formen wie

- Kurzvortrag,
- Gruppenarbeit,
- Referat,
- Repetitorium oder
- Colloquium.

Hinführungsübungen

So genannte *Warm ups* erfüllen verschiedenen Funktionen und sollten entsprechend differenziert betrachtet werden.

In der Situation einer mehrtägigen Seminareinheit handelt es sich meist um Körper aktivierende Übungen am Beginn des Unterrichtstages oder nach Pausen. Solche aktivierenden Warm ups können darüber hinaus zur Verbesserung der individuellen Bequemlichkeit der Studierenden geeignet und angebracht sein. Sie ste-

hen jedoch normalerweise nicht in inhaltlichem Zusammenhang zu den Seminarinhalten.

Davon zu unterscheiden sind Übungen, die eine Struktur anbieten, welche die folgenden Seminarinhalte an-klingen lassen und vorbereiten. Solche *Hinführungsübungen* folgen eher didaktischen Überlegungen als der angesprochenen Bequemlichkeit.

Ferner sind Übungen im Sinne der in dieser Arbeit vorgestellten Dezentrierung möglich. Sie sollen Anregungen, Impulse oder Erfahrungen im Hinblick auf ein übergeordnetes Thema / Anliegen vermitteln (*Denzentrierende Übung*).

Ob solche Übungen auch in echten Coachingsitzungen eingebaut werden können, mag die Situation und der Coach entscheiden. In jedem Fall aber sei hier auf den Unterschied einer Ausbildungssituation und der Arbeit mit Klienten hin gewiesen.

Im Rahmen des Studienganges wurden solche Übungseinschübe zunächst (und bei Bedarf immer wieder) von der Leitungsperson vorgestellt und durchgeführt und dann schon bald von Studierenden übernommen. Immer werden sie bewertet unter dem Gesichtspunkt ihrer inhaltliche Attraktivität und ihrer Einsetzbarkeit in der Arbeit mit Klienten. Daher folgt unmittelbar an einer Übung deren diesbezügliche Reflexion, darüber hinaus geben die Teilnehmer Rückmeldungen zur methodischen Anleitung.

Das erfolgt in der Regel in Form einer zeitlich begrenzten Feedbackrunde mit klaren Überlegungshilfen:

- „Wie habe ich mich als Teilnehmender während der Übung erlebt?“
- „Wie habe ich die anleitende Person in ihrer Funktion als Leitende erlebt?“
- Bemerkungen zu Methodik und Didaktik.

Die Runde beginnt mit der übenden Person (Selbstwahrnehmung), das abschließende Feedback gibt der Dozent (Fremdwahrnehmung).

Damit zeigt sich auch die Gesamtstruktur einer solchen Übung:

1. Frage nach der Bereitschaft der Teilnehmer;

2. Physisch-psychische Introduction:

- Ich mit mir (individuell)

Frage an den Klienten: „Wie geht es Ihnen mit Ihrer Wahrnehmung mit sich?“. Hier steht das Selbsterleben im Vordergrund.

- Ich mit dem Du (dyadisch) / der Gruppe (sozial)

Dieser Punkt beinhaltet Kohäsions fördernde Schritte mit der Frage an den Klienten: „Wie geht es Ihnen mit Ihrer Wahrnehmung mit einem anderen / allen anderen?“.

- Ich mit / neben den Anderen (individuell).

Die „Beziehung“ zu anderen wird in der Übung zunächst erfahren, dann in der Reflexion durch das Gegenüber bestätigt oder korrigiert.

Sofern es sich um Übungen mit Musik handelt, werden die Wechselbeziehungen zwischen musikalischen Elementen und der Persönlichkeit der Beteiligten und den Entwicklungsstufen des Menschen erfasst. Vor dem Hintergrund der neuen Entwicklungspsychologie von Daniel Stern kann aufgezeigt werden, wie die Merkmale und Dispositionen unserer jetzigen Persönlichkeit (Identitätskraft, Nähe-, Distanzgestaltung, Durchsetzungskraft und Strukturierungskraft) von den Elementen der Musik mit ausgeprägt wurden. So wie sich aus der stimmlichen Kommunikation, „den frühen Duetten von Mutter und Kind und den Trios von Mutter und Vater und Kind das Erleben der Strukturen von Musik entwickelt“ (Decker-Voigt, 1999), so bildet sich aus der anfänglichen Selbstbezogenheit eines Säuglings später die soziale Wahrnehmung, die Fremdwahrnehmung, das Erleben des Du und der anderen. Diese stimmliche Kommunikation mit dem Gegenüber, bildet

sich aus den Elementen, aus denen Musik besteht: Rhythmus, Dynamik, Klang, Melodie und Form.

Auch heute noch, im Erwachsenenalter, in der Arbeit mit Klienten, finden die erwähnten Persönlichkeitsmerkmale Form in den Bauelementen der Musik und symbolisieren Empfindungen eines „subjektiven und verbalen Selbst“ (Stern, 1998) sowie unsere Bezogenheit auf andere.

4.4 Ausbildungsinhalte: Didaktik und Methodik

Um die im Folgenden beschriebenen musikorientierten Methoden und deren Einbindung in die Seminare des Studiengangs einer konkreten Coachingsitzung zuzuordnen zu können, beginnt dieses Kapitel mit der Darstellung der *Architektur und des Aufbaus einer Beratungssitzung*.

Die daran anschließende Auswertung der Seminarkurse der musikorientierten Schwerpunktfächer im Sinne einer *didaktisch-methodischen Reflexion* kann nicht quantitativ erfolgen, ohne wesentlichen Bausteine darin, nämlich das Erleben und Wirken von Musik und das damit verbundene ästhetische Erlebnis zu zerstören. Die konsequente mehr qualitative Herangehensweise an musikalische und künstlerische Phänomene setzt aber nicht deren Ernsthaftigkeit und die Genauigkeit der Beschreibung ihrer Wirkfaktoren herab.

Sie begründet sich

- nach der Methode der teilnehmenden Beobachtung des Autors in der Begleitung der Seminare und insgesamt des Studiengangs (daher auch in der Rolle des teilnehmenden Forschers),
- durch die mündlichen Rückmeldungen der Studierenden und der Dozenten (Feedback) in den verschiedenen Gesprächsrunden und –kreisen (vgl. Kapitel 5.2.1 – Gesprächsrunden),
- sowie in den schriftlichen Rückmeldungen der Studierenden aus den halbjährlichen Evaluierungs-Fragebögen (siehe Anlage).

Welche Rolle ferner die *Sprache* in einem musikorientierten Beratungsansatz spielt und welche Merkmale dieses Konzept über den Einsatz kreativer Methoden hinaus von anderen Beratungsrichtungen unterscheiden kann, erörtern weitere Kapitel.

4.4.1 Die Architektur: Aufbau einer Beratungssitzung

Struktur und Phasen

Das im Folgenden dargestellte Phasenschema zeigt den ideal-typischen Verlauf eines Coachingprozesses in drei unterschiedlich akzentuierten Varianten:

- Architektur nach Decker-Voigt,
- Architektur nach Knill und
- vom Autor überarbeitete Version.

Allen Architekturen gemeinsam ist die entschiedene Hinwendung zu einer *kreativ gestalteten Phase* als Herzstück des Beratungsprozesses.

Knill folgt hier entweder Regeln aus der Tradition der Künste (kunstorientiert), der Spieltheorie (spielorientiert) oder den Möglichkeiten der Sprachgestaltung (lösungsorientiert) und will den Klienten ausdrücklich auf einem *bewusst gestalteten Umweg* mit Ablenkungscharakter vom Problem wegführen und in diesem Sinne vom Problem *de-zentrieren*.

Decker-Voigt fokussiert in dieser Phase auf das Medium Musik und die von ihr abgeleiteten musiktherapeutischen Methoden, deren Angebot an Ressourcen-Qualität dem Klienten eröffnet und in intermedialer Erweiterung erfahrbar werden soll.

Ein genauer Vergleich beider Ansätze hinsichtlich der Gestaltungsphase zeigt ein Weiteres: sowohl die musikorientierte wie die kunst- oder spielorientierte Vorgehensweise sind in der Verwendung künstlerischer Medien durch eine prozesshafte Ungeplantheit charakterisiert. In der musikalischen Improvisation z.B. oder in dem Entwurf und der Erprobung einer Tanzsequenz müssen Klient wie Coach bewährte und bekannte Strategien loslassen und sich der offenen Struktur des künstlerischen Prozesses hingeben. Das erfordert von beiden eine neue, andere Aufmerksamkeit. Sie kann nun nicht mehr dem Problem gewidmet werden, sondern gilt

ganz der neuen Herausforderung durch die Musik oder den Tanz. Das bewirkt zunächst einmal, dass Klienten von ihren Problemen distanziert (de-zentriert) werden und wenigstens für kurze Zeit Abstand gewinnen.

Die Alltagserfahrung kennt ein ähnliches Phänomen im Umgang mit Problemen: Abstand nehmen, erst einmal eine Nacht darüber schlafen oder spazieren gehen, wenn man feststeckt und keine Lösungen findet.

„Es ist im Grunde ein Spiel mit der Polarität von Vertrautheit und Fremdheit, das eine Problemlösung vorantreiben kann. Das zu nahe Gerückte wird distanziert und ein wenig gedreht, die veränderte Perspektive lädt zu neuen Annäherungen ein“ (Weymann, 1999).

Solches Verfremden des Vertrauten und das beabsichtigte Aufbrechen von Alltagserfahrungen und damit auch das Aufbrechen aus dem Berufsalltag gewohnter Problemlösungsversuche, gehört seit jeher zu den Methoden des Künstlers. Brecht forderte für das Theater einen Verfremdungseffekt und beschrieb ihn folgendermaßen:

„Die Selbstverständlichkeit, d.h. die besondere Gestalt, welche die Erfahrung im Bewusstsein angenommen hat, wird wieder aufgelöst (...) und dann in eine neue Verständlichkeit verwandelt ... Eine Schematisierung wird hier zerstört“ (zitiert nach Weymann, 1999).

Der schöpferische Prozess mit der Erfindung von künstlerischen Lösungen verfremdet also bisherige Erfahrungen des Klienten derart, dass eine anregende, aktivierende Wirkung auf seine Verhaltens- und Problemlösestrategien ausgehen kann.

Die vom Autor vorgelegte Architektur übernimmt das Konzept der *Dezentrierung* und ergänzt dieses durch Präzisierungen im Detail wie sie auch Decker-Voigt zeigt. So erfolgt die Unterscheidung von Aspekten der Selbst-, Fremd- oder Kontextwahrnehmung bei Knill durch zirkuläres Fragen auf der Grundlage einer systemischen Perspektive, wird aber nicht als solches benannt.

Der weitere Vergleich zwischen den Architekturen von Knill und Decker-Voigt zeigt darüber hinaus geringe Unterschiede im grundsätzlichen Aufbau (Phasen), lässt aber unterschiedliche Akzentuierungen in der verwendeten Begrifflichkeit und der

damit verbundenen inhaltlichen Fokussierung erkennen. So bezieht Decker-Voigt Beobachtungen des Coachs und Aussagen des Klienten, die während der Medienexploration und der eigentlichen Gestaltungsphase entstehen, unmittelbar danach auf konkrete Anlässe und Situationen im Arbeitsleben des Klienten. Diese „Anbindungsfragen“ haben reflektierenden, aber auch assoziativ lösungsorientierten Charakter.

Knill betont in dieser Phase des Prozessverlaufs die sinnlich-wahrnehmbare, ästhetische Erfahrung des Klienten. In der von ihm so benannten *Ästhetischen Analyse* sollen Wahrnehmungsdaten aus dem Gestaltungsprozess und von dessen Resultat („Werk“) möglichst gründlich gesammelt bzw. erfragt werden und erst *danach* auf ihren Bezug zum eigentlichen Anliegen hin geprüft werden. Der Problemlösung ist hier also eine ausdrücklich an den Sinneseindrücken orientierte Phase kognitiv-sinnlicher Reflexion vorgeschaltet:

„... to recognize and fully grasp the alternative world experience (aesthetic analysis). This experience has to be brought into the conversation as it presents itself (imaginary reality), while looking at the process and resulting work, at the same time as we abstain from interpretations of the issue as well as from its clarification or solution.“ (Knill, 2005).

Diesen Aspekt der an der sinnlichen Wahrnehmung orientierten Bezugnahme versucht Decker-Voigt mit *Anbindungsfragen* durch eine entsprechende Wortwahl zu erfüllen:

„Wo in ihrem Alltag ist der Rhythmus zu schnell?“ oder

„Wie könnte sich das auswirken, wenn Sie in ihrem Arbeitsplatz ihre Stimme dynamischer, bewußter einsetzen würden?“.

Architektur nach Decker-Voigt

Einführung	Komfort für Klient und Coach, Ort, Raum, Zeit, Licht, Wärme, Kühle Zeitraumen und Zeitwahrnehmung festlegen
Themenannäherung Themensuche Themenzentrierung	Warm up bei Bedarf <ul style="list-style-type: none"> • Selbstwahrnehmung • Fremdwahrnehmung • Kontextwahrnehmung Erkennen des Ziels Fokussieren / Zentrieren auf das eigentliche Thema
	Zwischenfeedback zur Befindlichkeit und weiteren Arbeitsfähigkeit
Medienexploration Gestaltungsprozess	Gesprächsfreier Raum, Musik- und ausdrucksorientierte Schritte (Voca, Tönen, Tanz, Malen ...) Evtl. Intermodaler Schritt
Anbindungsfragen Bearbeitung	Mögliche Fragen oder Themen, die sich in den Performances zeigten bezogen auf die reale Situation im Arbeitsalltag
Rolling Back	Zeitstrecke, die den Klienten langsam und sicher aus der Session heraus, in die kommende Arbeitswelt führt Fragen zur Planung: Wenn wir mehr Zeit hätten, was wäre für Sie wichtig?
Feedback	Von Coach zu Klient Arbeitsrichtungen Akzentuierung des Erkenntnisfortschritts Befindlichkeit Selbst- und Fremdwahrnehmung

Abb. 9 – Architekturmodell Decker-Voigt

(Decker-Voigt, unveröffentlichte Seminarunterlagen des IHMA-Hochschulprogramms 2001, Knill, 2005)

Architektur nach Knill

Life of client	Habitual world experience before the session
Opening of session Bridge	Connecting to the daily reality Guidance toward art-making or play
Art-making or play	Alternative world experience Decentering techniques Work-oriented, play- or ritual-oriented Far from or close to the theme
Aesthetic analysis	Recognizing the imaginary reality
Bridge of „harvesting“	Recollecting the effective reality
Closing of session	Connecting back to the opening of the session Homework
Life of client	Habitual world experience is challenged

Abb. 10 – Architekturmodell Knill

(Decker-Voigt, unveröffentlichte Seminarunterlagen des IHMA-Hochschulprogramms 2001, Knill, 2005)

Vom Autor erweiterte und überarbeitete Architektur:

Leben des Klienten	Alltagswelt-Erfahrung vor der Sitzung
Brücke I: Aus der Alltagserfahrung in die Sitzung / Sitzungseröffnung Klärung des Anliegens ... Inventarisierung	Anschluss an die alltägliche Realität (Ort, Raum, Zeitrahmen, Vertrag) ... in Bezug auf Fähigkeiten und Ressourcen und positive Ausnahmen <ul style="list-style-type: none"> • Selbstwahrnehmung • Fremdwahrnehmung • Kontextwahrnehmung Mögliche Ergebnisfrage
Brücke II: In die Welt der Imagination	Hinführung zu Kunst- oder spielorientiertem Tun Intuition und Erfahrung des Coach
Dezentrierung	Alternative Welt-Erfahrung Prozess- und werkorientiert Kunst- oder spielorientiert
Ästhetische Analyse	Vervollständigung der Wahrnehmung am Werk je nach gewähltem Ansatz in der Dezentrierung (Klang, Form, Struktur, Farbe...) An der Oberfläche des sinnlich Wahrnehmbaren
Brücke III: Rückführung... Auswertung / Evaluierung Aufgaben	... bezüglich der Veränderung des Themas, des Denkens, bestehender Ressourcen, Hinsichtlich Befähigungen, Lernfortschritten, Erkenntnisgewinn etc. Verankerung: Individuell und situativ Vorbereitungsaufgaben, Üben...
Leben des Klienten	Alltagswelt nach der Sitzung (Überprüfung des Erkenntnisgewinns)

Abb. 11 – Modifiziertes Architekturmodell des Autors für musikorientiertes Arbeiten im Coaching

Der Gestaltungsprozess /Dezentrierung vom Problem

Berufstätige, als Individuen oder Mitglieder einer Organisation, empfinden die Probleme und Anliegen, die sie ins Coaching führen meist als Engpass. Er zeigt sich auf persönlicher Ebene ebenso wie im Berufsleben. Knill charakterisiert diesen Engpass die „Not-Enge“ (Knill, 2003), die sprachlich ihren Ausdruck finden kann in Umschreibungen und Metaphern wie „*Mir steht das Wasser bis zum Hals*“, „*Ich weiß nicht mehr weiter*“ oder „*Ich habe schon alles ausprobiert*“.

„These metaphors suggest limits and boundaries that restrict the possibilities of finding ease. It seems there is not enough room to get around the obstacle; there is nothing left to find; and the one who asks for help has either the sense of lacking the skill to get around it, lacking the resources to make more room or to go on, or both. In addition, the person who is unable often painfully experiences herself as being worthless, and the lack of resources are accompanied by bitterness, leading to blame or self-blame. This situation I will call the helpless situation. The helpless situation occurs with all or some of the above characteristics, regardless of what it was that brought it into existence and regardless of what the person asking for help might name as symptoms and what we might attribute to influencing factors in the complexity of physiological, psychological, biological, environmental, and social interactions. When we look at the phenomenology of the helpless situation, keeping the generalizing reduction of being at the limit or edge in mind, it is important to note that sometimes such an experience is marked by the sense that nothing is there and nothing helps, and sometimes by the sense that too much is there and it is overwhelming. Both characteristics bring the experience of being stuck, an agitated immobility which we also characterize as a 'lack of play range' (Spielraum)“ (Knill, 2005).

Solche Blockaden werden sehr oft durch begrenzte Handlungsfähigkeiten und unbewusste Denk- und Handlungsmuster verstärkt, die Hemmungen auslösen können. Ziel im Coaching ist es dann, diese Blockaden zu lösen und Perspektiven zu entwickeln, die neue Lösungswege sichtbar werden lassen.

Hier scheint die Anwendung künstlerischer Disziplinen (Musik, Tanz, Poesie, Theater, Malerei) als integrale Elemente eines Beratungsprozesses eine immer größere Rolle spielen zu können. Sie können Prozesse der Selbstorganisation beleben (analog zu Selbstheilungstendenzen in therapeutischen Prozessen) und zu kreativem Denken und Handeln anregen.

Während der Gestaltungsphase, quasi auf einem *alternativen Spielfeld* oder im *Labor der Möglichkeiten* – Knill spricht von „alternativer Welterfahrung“ – (Knill, 2003), ermöglicht der Einsatz künstlerischer Methoden, Blockaden und die sie unterstützenden Anteile zu erkennen, sich damit auseinanderzusetzen und neue Möglichkeiten und Fähigkeiten zu erproben und zu festigen.

Dabei können Produkte entstehen (eine kurze musikalische Improvisation, eine Tanzsequenz, eine kleine Geschichte), die als «Brücken» zwischen der Vision (Wunsch-Zustand) und der Aktualität (Ist-Zustand) des Klienten zu sehen sind. Der Begriff *Produkt* mag dem Bedürfnis manches Klienten entsprechen, der sich am Ende des Beratungsprozesses ein Ergebnis wünscht, das sich „nach Hause tragen lässt“. In diesem Sinne soll Coaching auch ergebnisorientiert und konkret verwertbar sein. In gleichem Sinne ist die Gestaltungsphase angemessen strukturiert und auf ein ästhetisches Ergebnis hin angelegt. Knill spricht dann von *Werkorientiertem* Arbeiten. Er meint damit einerseits den gesamten Beratungsprozess und will ihn zum Werk werden lassen. Andererseits wendet sich der Begriff vom *Werk* ganz dem zu, was im künstlerischen Gestaltungsteil des Beratungsprozesses entstand und Form fand. Über so Geformtes kann im Dialog von Klient und Coach kommuniziert werden und Dinge können ausgedrückt werden, die sonst keine Sprache gefunden hätten. Darüber hinaus sprechen Musik und Kunst aber auch ihre ganz eigene, autonome Sprache, die spezifische Aspekte der Wirklichkeit zu beschreiben vermag und Perspektiven aufwirft, die überraschend und neuartig sein können.²

Musik und Künstlerisches ist demnach nicht nur ornamentales Neben*produkt* oder Mittel zum Zweck, sondern erhält seine für diesen Beratungsansatz so zentrale Wichtigkeit.

² Einerseits kann eine mit dem Team eines Unternehmens gespielte musikalische Improvisation die komplexe, schwierige Beziehungsstruktur der Teammitglieder untereinander wesentlich rascher sichtbar bzw. hörbar werden lassen, als im Gespräch. Andererseits hat das Team eine gemeinsame Aufgabe gelöst und deren ästhetisches Erlebnis erfahren.

4.5 Die Schwerpunkt-Seminare in musikorientierten Methoden

Innerhalb des Gesamt-Curriculums umschreiben folgende Seminarkurse den Schwerpunkt der musikorientierten Methodik, wie sie den nachfolgenden Kapiteln als Grundlage der didaktischen Reflexion dienen:

A. Seminarkurs: Einführung in musikorientierte Methoden für Beratungsberufe

Einführung grundlegender didaktischer Strukturen / Funktionen von Musik / Anbindungsfragen und erste Gesprächsführungshilfen / Methoden zur Rezeption von Musik im Coaching / Ergotrope und trophotrope Wirkungen von Musik / musikorientierte Methoden in der intermedialen Erweiterung / Praktische Erprobung einzelner Praxisübungen und Reflexion hinsichtlich ihres Einsatzes im Coaching.

B. Seminarkurs: Musik- und Ausdrucksorientierte Methoden I

Theoretische Grundlegung und Modell theoretische Hintergründe musik- und kunstorientierten Arbeitens / Reflexionen zur Begleitungspraxeologie in Beratung und Coaching / Konzept des Intercoaching und Praxisübungen.

C. Seminarkurs: Musik- und Ausdrucksorientierte Methoden II

Konzepte und Praxis zu musikressourcenorientierten Entspannungsverfahren: die Musiktherapeutischen Tiefenentspannung MTE – 1. Teil / Vertiefende Gesprächsführungshilfen und lösungsorientierte Sprachgestaltung.

D. Seminarkurs: Entwicklung und Persönlichkeit

Grundlegende Persönlichkeitstheorien (Jung, Riemann, Stern) / Praxisübungen und Reflexion zu Coaching-Fragestellungen im Bereich Persönlichkeitsentwicklung / Die musikalische Improvisation – Möglichkeiten und Grenzen in der Anwendung mit Einzelnen, Gruppen und Teams in Beratung und Coaching / Musiktherapeutische Tiefenentspannung MTE – 2. Teil: MTE mit Musik von Tonträgern.

E. Seminarkurs: Fortgeschrittenen Seminar in Praxisfragen

Grundlegende Kommunikationsmodelle / Der Zusammenhang von Formenbildung in der Musik und Sprachgestaltung im Coaching: Musik in der Vermittlung zwi-

schen psychischer Verfasstheit und sprachlichem Ausdruck / Zirkuläres Fragen und andere Gesprächstechniken.

F. Schlussqualifikation: Prüfung musikorientierter Inhalte für Beratungsberufe

Themenzentrierte Colloquien zu den Lehrinhalten der Schwerpunktseminare / Peer-Evaluationen / Präsentationen / Live-Coachings mit musikorientiertem Methodeneinsatz.

4.5.1 Seminarkurs: Einführung in musikorientierte Methoden für Beratungsberufe

Die folgenden Kapitel mit der Darstellung der einzelnen musikorientierten Schwerpunktkurse nehmen vor allem die Reflexionsanteile und die Theorieteile in den Blick. Die dazugehörigen relevanten Praxis- und Methodikteile sind ausführlich im Anhang nachzulesen. Entsprechende Hinweise finden sich im Text.³

Die in Kapitel 4.3 „Qualität“ beschriebenen aktiven Lernverfahren der einzelnen Seminare, haben ihre Analogie im Vorgehen während einer Coachingsitzung, die musikorientierte Methoden anbietet. Sowohl den gesprächsorientierten Phasen einer Sitzung als auch der Gestaltungsphase mit Musik liegt ein didaktisches Modell zu Grunde, das die Module

- Exploration,
- Interaktion,
- Kommunikation und
- Theorie/Transfer

zur didaktischen Integration der jeweiligen (Lern)Inhalte anwendet.

³ Im Rückschluss kann also auch ein Einführungsseminar in Beratungsarbeit mit musikorientiertem Methodenrepertoire und entsprechendem Angebot an Musikinstrumenten die Explorationsphase folgendermaßen eröffnen:
„Probieren Sie einmal aus, was Sie hier neugierig machen könnte, welche Töne und Klänge Sie heute interessieren könnten?“

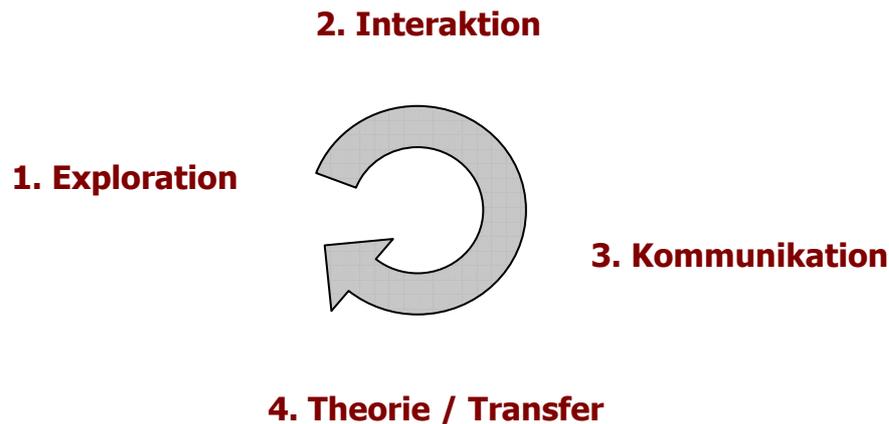


Abb.: 12 – Didaktisches Strukturmodell

Zu unterscheiden sind *explorative* Aspekte in

- Gesprächsorientierten Phasen, die der Themenfindung zwischen Coach und Klient dienen und
- den kreativen Gestaltungsphasen.

Hier meint Exploration eine Suchbewegung

- hin auf musikalische Phänomene (Parameter und deren Komposition),
- hin auf Material zum Eigenausdruck und
- hin auf den ersten sozialen Kontakt.

Die Einladung des Coachs an den Klienten zu einer ersten Exploration, Instrumente und Klänge auszuprobieren und zu erforschen, fordert also nicht auf zu freiem Spiel. Sie fokussiert vielmehr die Beziehungsherstellung zwischen Spieler und Instrument.

In Bezug auf Coaching beschreibt dieses Modul eine Phase, in der Klienten folgende Lernfelder angeboten werden:

- die Konfrontation mit neuem Material;
- der Umgang mit Neuem;
- das Training in der Integration von Unberechenbarem.

Eingeladen und sensibel motiviert vom Coach gehen Klienten ahnungslos auf neues Material zu. Zunächst sehen sie sich einer Vielzahl von Instrumenten gegenüber. Trommeln, Triangel, Marimba, Klavier, Gongs und manch unbekanntes Objekt mehr.

„Was soll ich denn hier machen? Ich kann doch gar nicht spielen?“ sind Ausdruck von Hemmungen und Ängsten der Klienten bei dieser ersten Konfrontation. Der Angst vor dem Versagen steht aber auch der „Wunsch nach Einfluss und zauberischer Wirkung“ entgegen (Weymann, 1999).

Mit der Zeit werden den ursprünglich fremd erscheinenden Instrumenten und den mit ihnen erzeugten Klängen individuelle Bedeutungen zugeschrieben:

„Auf diesem Instrument kann ich nicht harmonisch spielen. Immer klingt es dissonant. Das ist wie in unserem Team.“

In der Annäherung an die Musikinstrumente zeigen sich einerseits altbewährte Muster der Lebensbewältigung, bekannte Erlebnisqualitäten stellen sich ein. Andererseits eröffnet die Aufforderung des Coachs zu spielen die Chance, neue Wege zu finden und zu explorieren.

Das bewusste „Können“ ist weitgehend außer Kraft gesetzt, die Situation ist nicht planbar. Aber gerade diese für den Klienten unkontrollierbare Öffnung der Situation, die Aufhebung der bewährten Verhaltens- und Handlungsmuster, macht eine neue Art der Wahrnehmung möglich.

Es ist das Spiel mit den Polaritäten von Vertrautheit und Fremdheit, von Nähe und Distanz, das zu neuen Perspektiven einlädt.

Klienten lernen also mit neuen, überraschenden Situationen ebenso umzugehen wie mit neuem Material (z.B. den Klangmöglichkeiten der Instrumente). Sie trainieren den Umgang mit Unberechenbarem, z.B. im Zusammenspiel mit dem Coach.

All dies sind gleichzeitig Parameter beruflicher Alltagssituationen, wie sie Personen in Führungspositionen oder mit entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten vorfinden.

Im *Transfer* auf Berufliches wird es für sie immer wieder darum gehen, mit neuen überraschenden Situationen umzugehen, sie kreativ im Sinne der beruflichen Aufgabenstellung zu beeinflussen und zu gestalten und Unvorhergesehenes so zu integrieren, dass ein Auftrag nicht gefährdet ist, sondern vielmehr produktiv erfüllt werden kann.

Die erste Beziehungsgestaltung zwischen Klient (Spieler) und Instrument (Aufgabe/Material) ist gekennzeichnet durch die Phantasie einer inneren vermuteten Klangvorstellung und ist im Sinne der nachfolgenden Beratungsarbeit von Bedeutung auf Grund des *Appellwertes*, den ein Instrument auf den Spieler ausübt.

Die Musikpsychologie unterscheidet dabei drei Funktionen von Musik:

Signal-Funktion (lat. Signum=Zeichen)

Musik präsentiert und re-präsentiert immer Personen, Situationen, Räume, Zeiten und deren Systeme (man denke z.B. an Nationalhymnen oder die Gesänge von Fußballfans). Sie signalisiert dem Hörer die Annäherung von etwas Bedeutendem, das seine Aufmerksamkeit erwartet. Damit zusammenhängend muss die Bildung von Symbolen erwähnt werden. Vom Griechischen *syballein*=zusammenwerfen ist es ein kleiner Schritt zu dem, was mit der Signalfunktion beschrieben wird:

zu der einen ursprünglichen Bedeutung eines Objektes (hier eines Musikstückes, einer Melodie) werfen wir eine zweite Bedeutung hinzu oder mit ihr zusammen.

Beides schwingt und klingt uns in der betreffenden Musik entgegen oder besser trifft sich in der Begegnung zwischen dem Hörer und der Musik. In der Beratungsarbeit interessieren uns vor allem die eigenen und die Persönlichkeitsstrukturanteile unserer Klienten, die „erst die Patienten im und mit dem musikalischen Improvisations-Spiel zusammenwerfen, dann wir im Mit-Spiel und sich annähernden Verstehen und im ... anschließenden Gespräch, dann verbal reflektieren oder prolektieren – immer bezogen auf die Gegenwart und deren Üben für eine gesündere Zukunft des Gegenübers.“ (Decker-Voigt, 2001).

Appell-Funktion

Neben der zeichenhaften Information soll manche Musik den Hörer zu einer inneren Einstellung bringen, der eine bestimmte Haltung, eine Handlung oder Verhaltensweise folgt (man denke hier an Marschmusik oder manche religiösen Lieder). Einem „Appell“ in der Militärsprache hat man Folge zu leisten – in der Sprache der Musikpsychologie sind es die „Reizsignale“, die ein Instrument aussendet und die auf uns appellierend wirken. Manche Instrumente ziehen uns stärker an, andere

weniger (Appellwerte). Das ganze Spektrum solcher Appellwerte misst man heute mit der Appellspektrumsanalyse.

Die Frage, warum jemand gerade auf ein bestimmtes Instrument zugeht, kann im reflektiven Auswertungsgespräch mit dem Klienten wichtige Informationen bringen.

Warum sich also ein Manager in dieser konkreten Sitzung gerade die leise Marimba aussuchte und nicht die Pauke nahm, kann im assoziierenden Gespräch Informationen liefern über (mögliche Auswahl):

- die aktuelle psychische Gestimmtheit des Klienten,
- die Selbsteinschätzung seiner Rolle im Team am Arbeitsplatz,
- die Bedeutung seines Projektes innerhalb der Firma,
- sein Wunsch und Bestreben, sich mehr zurückzunehmen,
- seine Sehnsucht nach mehr Gehör und Aufmerksamkeit bei Kollegen und nicht zuletzt
- seine Freude an der Exploration neuer – ihm unbekannter – Möglichkeiten.

Aufbauend auf diese Informationen können im weiteren Sitzungsverlauf durch den Wechsel zwischen Gestaltung/Interaktion und Auswertung/Kommunikation spezifischere Umgangsformen oder alternative Handlungswege erprobt und gefestigt werden. Der Transfer des Erprobten in die konkrete Berufswelt muss vom Klient selbst erbracht werden. Die *Möglichkeit* dazu hat er in der Coachingsitzung erfahren und trainiert.

Interaktion

Bezeichnung für solche Vorgänge, die »von Mensch zu Mensch« ablaufen und im Allgemeinen einer wechselseitigen Beeinflussung dienen. Soziale Interaktion geht über soziale Kommunikation hinaus, da sie den Aspekt des gegenseitigen Handelns (lat. agere handeln) beinhaltet. Sie gelingt nur dort, wo zwischen den Beteiligten ein gemeinsames Repertoire an normativen Vorstellungen und kommunikativen Techniken vorhanden ist. Damit das Wechselspiel von Aktionen und Reaktionen gelingen kann, bedarf es manchmal einer gegenseitigen Annäherungsphase, in der man sich an veränderte Kommunikations- und Handlungsmuster herantasten kann (Sociologicus, Lexikon 2005).

Kommunikative Funktion

Die Kommunikation oder Verständigung zwischen Personen ist ein Grundelement jeglicher menschlicher Beziehung. Eine erfolgreiche Verständigung ist jedoch nur dann möglich, wenn beide Kommunikationspartner Bedeutungsregeln ihrer Zeichen und Symbole teilen, d.h. wenn sie die verwendete Laut- und Körpersprache verstehen und Werte, Haltungen und Kultur des anderen kennen. Zwischenmenschliche Kommunikation kann auf vier verschiedenen Ebenen stattfinden: auf der Sachinhalts-, der Selbstoffenbarungs-, der Appell-, und der Beziehungsebene (Sociologus, Lexikon 2005).

Versteht man mit Jürgen Fritz Kommunikation als inneres Verstehen zwischen interagierenden Partnern, dann wird solche Kommunikation zur Hauptaufgabe von Beratern und ihren Klienten. Neben dem äußerlichen Zusammensein in der Beratungssitzung (*Interaktion*) käme die innerlich erfahrbare Begegnung, die in unserer Arbeit oft genug durch den Einsatz kunst- und musikorientierter Medien erst initiiert und verstärkt wird. Dabei kommunizieren wir in der Musik nicht nur gegenwärtiges Erleben, sondern immer auch Erleben früherer eigener Lebensphasen und nach Gebser (Jean Gebser, 1986) auch Erleben früherer Kulturphasen.

Alle diese früheren Phasen

- die magische,
- die mythische,
- die mentale und
- die integrale Phase

wirken zeitgleich in uns, indem wir sie heute innerlich verstehend erleben.

Abbildung 12 zeigt darüber hinaus ein zweites wichtiges Merkmal in der musikorientierten Beratungsarbeit:

Beginnend bei der einzelnen Person (Spieler, Teilnehmer, Klient) steht der *individualisierende* Aspekt von Musik im Vordergrund (Ich und mein Instrument). Die Interaktion mit anderen Mitspielern und deren Instrumenten rückt den Aspekt der *Soziabilität* ins Zentrum der Aufmerksamkeit (Wir zusammen).

Beim individuellen ICH zu beginnen, Klienten die Möglichkeit zu geben, den Einladungssatz des Coachs gemäß ihren aktuellen Bedürfnissen, ihrer momentanen Befindlichkeit, der Art und Weise wie sie jetzt da sind umzusetzen, heißt, sie dort abzuholen, wo sie stehen.

Es ist dies die Übereinstimmung des Einstiegs-Angebotes und seiner Signale seitens des Coachs mit der Befindlichkeit und der Lebenssituation auf Seiten der Klienten. Die Formel lautet: vom ICH zum WIR (und zurück zum ICH).

Der *Transfer* zu Coachingthemen besteht zum einen im Sinne einer Gesundheitsförderung der Klienten darin, beide Aspekte in der Balance zu halten oder eine Disbalance ausgleichen zu helfen.⁴

Zum anderen werden hier wichtige Kompetenzen bezüglich Teamfähigkeit trainiert.

Die Leitung von Konferenzen, Moderationsaufgaben oder Teamleitungsfunktionen gewinnen an Qualität, wenn sie analog zu dem beschriebenen Prinzip angeleitet und verstanden werden.

Es kann z.B. dies zur Eröffnung einer Konferenz eine kurze Gesprächsrunde sein, die die individuelle Motivation der Teilnehmer abfragt ohne diese zu werten. Erst *danach* wird dann die gemeinsame Thematik in den Blick genommen.

Wenn individuellen Interessen einerseits *und* den Aufgaben der größeren Gruppe (Teams, Konferenz...) andererseits Rechnung getragen werden kann, liegen die Chancen für erfolgreiche Zusammenarbeit höher und die Bereitschaft dazu nimmt zu.

⁴ Das Beispiel einer Übung, die dasselbe Prinzip berücksichtigt und einen Seminartag oder eine Coachingsitzung kann, findet sich im Anhang (Nr. 1 „ICH und WIR“). Es bietet sowohl individualisierende Aspekte (Ich mit mir) wie sozialisierende Aspekte an (Ich mit dir).

Rondo: „Das Ich im Team“

Vor dem Hintergrund individualisierender und sozialisierender Aspekte bei der Beziehungsaufnahme und -gestaltung ist die Praxisübung des Rondos zu sehen (siehe Anhang, Praxisteile und Instrumentarium Nr.2a).

Seine Struktur des Wechselspiels zwischen Solo (Individuum) und Tutti (Gruppe/ Team) bietet bereits gute musikorientierte Methodik für den Einsatz in der Arbeit mit Klienten. Die klare Struktur- und Regelsetzung zwischen dem Beitrag eines Einzelnen (Solo) und dem Zusammenspiel aller (Tutti) liegt in der Verantwortung des Coachs und setzt den Rahmen. Die Leitgedanken „Ich *und* Du“, „Nur wenn alle gehört werden, kommt ein Gemeinschaftswerk zustande“ finden im Transfer auf tatsächliche Coachinganliegen des Klienten ihre Entsprechung in der Leitung von Konferenzen und Abteilungen oder in der Moderation von Konfliktsituationen (Konfliktmanagement).

Die Einhaltung der Regel und des Leitgedanken erfordert die Sensibilität und Achtsamkeit der Teilnehmenden für die Stimme des Einzelnen und dessen Mut seine „Stimme zu erheben“ und dafür das geeignete Werkzeug (Instrument) zu wählen:

- In welcher Form soll ich mich äußern (Beschwerde/Feedback)?
- Wer sind die geeigneten Ansprechpersonen in meiner Firma?
- Welches ist das am besten geeignete Forum für mein Anliegen?

Der in der Coachingsitzung erprobte Unterschied zwischen Marimba und Pauke mit ihren jeweiligen Ausdrucksmöglichkeiten wird je nach beruflicher Situation und der Rolle im Team entsprechende Erkenntnisse bringen.

Mit den Studierenden während des Seminars ebenso wie mit den Klienten findet nach der Rondo-Übung ein Erfahrungsaustausch statt, bei dem die Teilnehmer ihre Eindrücke schildern.

Leitfragen und Gesprächsimpulse hierzu sind:

- Welche Möglichkeiten habe ich genutzt, welche nicht?
- Wann habe ich die Initiative ergriffen/eingeladen?
- Wie habe ich mich dabei erlebt?

Gesprächsführung mit Anbindungsfragen

Nun will heutige Beratungsarbeit, zumal in Berufsfeldern des Coaching oder der Supervision natürlich nicht bei musikalisch-künstlerischem Ausdruck und dessen verbalem Erfahrungsaustausch stehen bleiben (vgl. Kapitel 4.5.6 – Der Einfluss der Sprache in der Beratung). Wohl anmerkend, dass für manchen Klienten damit ein wichtiger Schritt in Richtung einer differenzierten Selbst- und Fremdwahrnehmung getan ist. Das in sich kann ein wertvolles Anliegen im beraterischen Kontext sein, im Coaching sind aber die Übersetzung der tönenden Formen in sprachliche Begrifflichkeit und dann ihr Transfer in die andere, berufliche Wirklichkeit beraterische Aufgabe.

Die bewusste Verknüpfung der Erfahrungen aus der Improvisation mit der realen Welt außerhalb des Beratungsraumes ist in den zurückliegenden Jahren immer stärker in den Vordergrund gerückt. Vordenker und Wegbereiter der so genannten Kurzzeittherapieformen wie Steve De Shazer und Kim Insoo Berg in den USA brachten Gesprächsführungshilfen auf den Weg, die heute unter dem Stichwort „Lösungsorientierung“ zusammengefasst sind und eine Brücke bauen wollen, zwischen der Mikrowelt eines Beziehungsrondos (s.o.) und dem Makrokosmos der realen Welt in Alltag und Beruf.

Solche *Anbindungsfragen* sind wichtiges Instrumentarium und verantwortungsvoll zu pflegende Bauelemente (Interventionen) einer Beratungsarchitektur und eröffnen den Zugang zur Klientenpersönlichkeit in ihrem jeweiligen Lebens- bzw. Berufskontext.

Grundsätzlich wird der Zugang zu Aspekten der Klientenpersönlichkeit über verschiedene Wahrnehmungsfelder gesucht:

1. Verbale oder schriftliche Information (Broschüren, Analyse-/Diagnosegespräche, Akteneinsicht, Auftrag);
2. Was der Klient selbst erzählt;
3. Wie er erzählt (verbal und paraverbal);
4. Körpersprache;
5. Habitus;

6. Spielausdruck (Musik, Bild, Tanz, Improvisation) und durch
7. Gegenübertragungsphänomene (Rekonstruktionen).

Die unter Punkt 1, 2, 4 und 7 aufgeführten Wahrnehmungsfelder folgen den „Channels“ des Psychoanalytikers Otto Kernberg (1997) und sind hier ergänzt um Wahrnehmungsmöglichkeiten aus dem Spielausdruck mit der speziellen musikalischen Differenzierung nach Decker-Voigt (vgl. Punkt 6).

Anbindungsfragen (Von der Musik/Kunst zum Lebenskonzept)

In vorsichtigen Analogien (Decker-Voigt) und in rücksichtsloser, aber sorgfältiger Haltung (Knill) versucht der Berater Erfahrungen aus dem künstlerischen Prozess, anzubinden an Erfahrungen und Situationen des beruflichen und sonstigen Alltags des Klienten. Grundsätzlich lassen sich Fragen mit eher Problem zentrierendem Charakter von solchen mit deutlicher Lösungsorientierung unterscheiden. Beiden Fragerichtungen gemeinsam (die je nach Prozessentwicklung und Zeitpunkt ihre Berechtigung haben werden) ist jedoch ihre Wertschätzung und Sensibilität für die vom Klienten geäußerten Eindrücke. Dessen emotional-affektiver Haushalt und ein bewusst handelnder – in diesem Sinne gesunder – Umgang damit sind ja Leitmotive unserer gemeinsamen Bemühungen.

Beispiele:

„Kennen Sie solche Gefühle, Empfindungen, Erfahrungen aus anderen Situationen Ihres Lebens, in Ihrem Beruf?“

„Wie ist das in Ihrer Firma, Ihrem Team, wenn Sie eine solche Erfahrung machen?“

„Wo in Ihrem Leben sonst gibt es ähnliche Erfahrungsqualitäten?“

„Was von dem, das Sie hier erfahren haben, lässt sich mit ähnlicher Qualität, an anderen Orten Ihres Lebens, Ihrer Arbeit beobachten?“

„War diese Erfahrung eine Bereicherung / eine Bedrohung für Sie?“

Vor dem Hintergrund des musikpsychologischen Lehrsatzes, dass sich im musikalischen Spiel immer auch unsere Persönlichkeitsstruktur abbildet, lassen sich Erfahrungen mit den Bauelementen der Musik (musikalische Parameter) verknüpfen mit

Situationen der Lebenspraxis von Klienten beziehungsweise deren Persönlichkeitsmerkmalen.

Möglichen Perspektiven und Beispielen von Interdependenzen zwischen den musikalischen Parametern und Persönlichkeitsmerkmalen der Klienten sind in Abbildung 13 dargestellt.

Perspektiven und Beispielsätze möglicher Interdependenzen zwischen		
musikalischen Parametern	Und	Persönlichkeitsmerkmalen
Rhythmus (Struktur im Zeitverlauf)	„Wie ist Ihr Rhythmus mit dem Sie gerade arbeiten, leben?“ „Wie strukturieren Sie die Musik, die Sie improvisiert (oder gehört) haben und wie erleben Sie die Struktur ihres Lebens, ihrer Arbeitstage, ihrer Freizeit...?“ „Woran leiden Sie? Was wünschen Sie?“	z.B. Strukturierungskraft
Dynamik (Kraft und Macht im Zeitverlauf)	„Wie ist es mit der Kraft in Ihrem Alltag?“ „Wie erleben Sie Kraft und Macht in der Musik, die Sie gespielt (oder gehört) haben und wie in sich selbst oder um Sie herum?“ Machtvoll? Mangel an Kraft? Kraftlos?“ „Woran leiden Sie? Was wünschen Sie?“	z.B. Durchsetzungskraft
Klang (Sozialkultur)	„Wie erleben Sie <i>Zusammen</i> -Sein in dieser Musik und wie in ihren Lebensfeldern, am Arbeitsplatz?“ „Wie klingt das in Ihrem Leben?“ „Woran leiden Sie? Was wünschen Sie?“	z.B. Nähe-Distanz-Gestaltung
Tempo (Dimension der Zeit)	„Wie schnell / langsam muss / darf es in Ihrer Firma gehen?“ „Wie erleben Sie das Tempo in dieser Musik und wie in ihrem Leben?“ „Woran leiden Sie? Was wünschen Sie?“	z.B. Durchsetzungskraft
Melodie (Image)	„ Wo sind Sie in dieser Welt?“ „Wie erleben Sie die Melodieführung in dieser Musik und wie ist das in ihrem Lebenskonzept?“ „Wie denken Sie über ihre Ich-Identität, die Linie ihrer Karriere? Abwärts? Aufwärts? Monoton?“ „Woran leiden Sie? Was wünschen Sie?“	z.B. Identitätskraft

Abb. 13 – (nach Decker-Voigt, „Mit Musik ins Leben“)

Solche Anbindungsfragen sollen unterschieden sein von Fragen, die der eigentlichen *Intervention* im Beratungsprozess oder des Besonderen im künstlerischen Prozess dienen. Haben Interventionsfragen das primäre Ziel, den Prozess voran zu bringen, wollen Anbindungsfragen darüber hinaus die Brücke schlagen zwischen den Wirklichkeiten des Beratungserlebens und der Welt „draußen“.

Grundsätzlich handelt es dabei auch um ein qualitatives Verfahren, Sinn und Bedeutung von Phänomenen zu untersuchen. Der phänomenologische Ansatz heutiger empirisch-hermeneutischer Forschung (Beschreibung, teilnehmende Beobachtung, Einfühlen ...) bezieht ja ausdrücklich die Subjektivität mit ein und versucht so psychischen und kreativen Phänomenen gerecht zu werden. Nicht nur deren objektive Daten (hier sinnlich Wahrnehmbares), sondern auch der subjektive Zugang zu ihnen (seelische Bewegungen, Gedanken und Gefühle) werden dem Versuch eines Sach- besser: Menschen-gerechten Verstehens beigefügt. Durch Introspektion und Empathie wird das Erleben des Klienten mit Hilfe des eigenen Erlebens zu fassen versucht. Hier ist der subjektive Faktor kein „Störfaktor“, sondern „Bedingung“ (vgl. Decker-Voigt, 1993).

Die Gefahr solcher Vorgehensweise liegt auf der Hand: mein Verstehen, mein Einfühlen und Beobachten ist immer auch beeinflusst von meinen Einstellungen, meinen Vorurteilen und Normen. Sie werden das Beobachtete verändern und „färben“. Gute Ausbildung der Berater, sorgfältige Einarbeitung in die Praxis und gründliche Reflexion der Erfahrungen sowie externe Kontrolle durch Inter- und Supervision sind Versuche, die Gefahr zu minimieren.

Als musikorientierte oder allgemein kunstorientierte „Besonderheit“ kommen in dieser Arbeit noch die aus der Musik oder dem „Werk“ (Knill) gewonnenen Daten hinzu. Einmal in dem bereits erwähnten Sinne, dass Musik machen ein Mittel darstellt, mit dem seelische Prozesse erfasst werden können: „Denn die Strukturen und die Prozeßgestalt der Improvisation können als Erscheinungsform, als Ausdruck der Strukturen und Gestalten seelischen Geschehens verstanden werden;

sie lassen seelische Wirkungen sinnlich in Erscheinung treten, in unserem Fall: hörbar werden.“ (Decker-Voigt, 1993).

Ergänzend zu dieser an der psychischen Struktur des Klienten orientierten Vorgehensweise steht der „*werkorientierte*“ Ansatz Knills, der im künstlerischen Tun ebenfalls die Aktivität aller unserer Sinne und seelischen Befindlichkeit erkennt und insofern auch ihre Spiegelung im künstlerischen Ausdruck. Der dieses „leib-seelische Engagement im Dienst einer künstlerischen Formung oder Gestaltung“ (Knill, 2003) jedoch stärker in den Vordergrund rückt und es so nicht ausschließlich dem Psychischen zuordnet, sondern es bewusst davon distanziert. Die Einbindung der *Eigenständigkeit* des *Werkes* (z.B. einer gemeinsamen Improvisation) in die Auswertung und die damit verbundene Datensammlung sind für ihn unverzichtbarer Bestandteil der Brückenbildung innerhalb der verschiedenen Phasen der Architektur einer Beratungssitzung und in die Alltagswelt (siehe Kapitel 4.5.7 – Der werkorientierte Ansatz).

Diese Betonung der Werkidentität ist unverzichtbar und wichtig. Sie schützt u.a. vor schematischem und manipulativem Missbrauch. Die Identität des Werkes (der Improvisation, des Bildes) ist durch keine Deutung, Interpretation oder Zweckbindung zu ersetzen.

Dennoch kommen wir meistens nicht umhin, nach Wegen zu suchen, wie diese Werk-Produktionen zu erkennen und zu beschreiben sind und wie sie mit den Lebenswelten der Klienten in Zusammenhang gebracht werden können.

Hier setzen Anbindungsfragen an und wollen eine Hilfestellung geben.

Die Arbeit mit gehörter Musik – Rezeption von Musik

Ein weiteres Lernmodul dieser einführenden Seminareinheit ist Methoden gewidmet, die aus der rezeptiven Musiktherapie weiter entwickelt wurden. Also jener Therapieform, bei der das Hören von Musik im Vordergrund steht und einen Zugang zur Persönlichkeit eröffnen soll (rezeptiv = aufnehmend, empfangend).

Im Sinne von Coaching handelt es sich hier um sehr nützliches Methodenrepertoire, das direkt die Ressourcen der Klienten aktivieren helfen kann. Es berücksichtigt in unmittelbarer Weise und in Abwandlung rogerianischer Axiome den Leitsatz, wonach allein der Klient Experte der Lösung seiner Anliegen sein kann.

Die Übung „Meine Lieblingsmusik“ (Siehe Anhang, Praxisteile und Instrumentarium Nr. 2b) mag als gutes Anschauungsbeispiel dienen, wie ohne nennenswerten technischen und materiellen Aufwand einerseits und ohne Vorkenntnisse und Fertigkeiten des Klienten andererseits im Coaching von einer Problemverhaftung dezentriert (Knill) werden und in ein Lösungsklima hinein-zentriert (Decker-Voigt, vgl. Kapitel 4.4.1 – Die Architektur der Beratungssitzung) werden kann.

Der gemeinsamen Rezeption folgt ein verbaler Erfahrungsaustausch (Sharing).

Dieses Gespräch kann dem Schema Klient (Protagonist) / Zuhörer (A / B) oder Klient / Zuhörer / Klient (A / B / A) folgen.



Abb. 14 – Gesprächsdyade bzw. Gesprächstriade

Leitfrage und Gesprächsimpuls auf Seiten des Klienten / Protagonisten kann sein:

„Was bedeutet mir diese Musik?“,

auf Seiten des Coach und Zuhörers:

„Was habe ich beim Hören erlebt?“.

Auf diese Weise lässt sich nicht nur jedes Auswertungsgespräch nach der Rezeption von Musik im Coaching strukturieren, sondern ebenso das *Intervisionsgespräch* der Studiengruppe (Peergroup).

Das Zur-Sprache-Bringen ist ja bereits ein erster wichtiger Schritt der Distanzierung und des ordnenden Verarbeitens von Erlebtem. Freilich noch unter dem Aspekt der Selbstwahrnehmung.

Der zweite Schritt ist die Ergänzung oder Korrektur der Selbstwahrnehmung um Rückmeldungen (Feedback) über Eindrücke und Erlebtes der Hörer (Fremdwahrnehmung).

Musik ist das wirksamste emotionale und ästhetische Kommunikationsmittel.

Derart eingeführte „Lieblings“-Musik wird immer emotional positiv besetzt sein. Findet ein Mensch „seine“ Musik, ist er emotional mit ihr „eins“ geworden und sie ist ihm dann wie „... aus der Seele gespielt“ (Decker-Voigt).

Insofern lässt sich sagen, diese Musik „verdopple“ (Decker-Voigt, 1993) die betreffende Person, sie repräsentiere einen guten Teil von ihr und ihrer Lebensgeschichte, sie speichere die Erinnerung an angenehme Erfahrungen (vgl. Abb. 15).

Die Lehrsupervisorin und Lehrmusiktherapeutin Isabelle Frohne-Hagemann und ihr Kollege Heino Pleß-Adamczyk identifizieren dabei verschiedene Funktionen von Musik (2005). Welche Funktion in welcher Situation jedoch zum Tragen kommen mag, folgt vielfältigen Faktoren und ist nur aus dem Gesamtkontext zu erschließen, der wiederum nicht nur durch die beraterischen Ziele bestimmt wird, sondern auch durch die Situation, die Beziehung zwischen Klient und Coach und vielem mehr.

Die Musik und die Instrumente können dabei verschiedene Funktionen gleichzeitig ausüben und die Funktionen können schnell wechseln.

Im Folgenden seien diejenigen Funktionen genannt, die für die beraterische Arbeit mit Musik eine Rolle spielen können:

- Funktion als Projektionsfläche
- Funktion als Halt, Rahmen und Gefäß („Container“)
- Vehikelfunktion
- Integrative Funktion

- Soziokulturelle Funktion
- Funktion als Katalysator
- Funktion als Zeugin und emotionaler Resonanzgeber
- Funktion als Ressource
- Funktion als Projektionsfläche
- Funktion als Übergangs- und Intermediärobjekt
- Funktion als basaler Sinnesstimulus (Frohne-Hagemann, 2005).

Welche Rolle Funktionen von Musik spielen können, sei mit einem Beispiel aus der Coachingpraxis erläutert.

Mit den Worten: "Das war ich früher!" stellt der Abteilungsleiter einer Software-Firma seine Lieblingsmusik, schwungvolle argentinische Tangomusik, vor. Er kam zum Coach, weil er sich belastet fühlt und eingeschränkt sieht von Verantwortung und dem Druck, die Jahresziele der Firma zu erfüllen. Er erlebt sich gefangen in einem Berufsalltag, der seine Kräfte raubt und ihm immer weniger Möglichkeiten bietet, sich selbst als agierend und gestaltend wahrzunehmen. Mitarbeiter und Firmenleitung geben fordernde oder sorgenvolle Rückmeldungen, das sorgt für zusätzlichen Druck und inneren Rückzug: „Niemand weiss, wie es mir wirklich geht. Darüber spricht man in unserer Firma auch nicht.“

In ihrer Funktion als *Projektionsfläche* erlaubt Musik die Verlagerung innerer Erlebnisqualitäten, z.B. von Tatkraft und Stärke, von Sehnsüchten nach Anerkennung und Geltung, aber auch von inneren Konflikten nach außen. Die argentinische Tangomusik in ihrer schwungvollen Dynamik dient dem Abteilungsleiter als Projektionsfläche für Kräfte, die er glaubt verloren zu haben. Seine eigene frühere Erfahrungswelt – Zeiten der aktiven Steuerung des eigenen Handelns und das damit verbundene Erleben von Kraft und Stärke – werden durch die Musik symbolisch repräsentiert.

Die für die therapeutische Arbeit wichtige *Haltefunktion* („Container“) scheint in Coachingsettings auf den ersten Blick nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Dass Musik einen Rahmen bereit stellt, der es dem Klienten ermöglicht, sich auf etwas Drittes (die Zeitstruktur der Musik, musikalische Formen mit klarem Aufbau,

Anfang und Ende) zu beziehen und darin Strukturen und Formen zu entdecken oder zu erinnern, die mit dem eigenen Erleben resonieren (vgl. emotionale Resonanzfunktion) und diese Erfahrung im Coaching zu kommunizieren, kann allerdings eine nicht zu unterschätzende Sicherheit und Stütze sein. Zwar wird es oberflächlich betrachtet weniger um „Gefühle der Geborgenheit und des Vertrauens gehen“ (Frohne-Hagemann/Pleß-Adamcyk, 2005), aber das geteilte Hörerlebnis und dessen Reflektion kann beispielsweise wichtige Erfahrungen des Verstandenwerdens und der Kommunikationsmöglichkeiten vermitteln. Musik dient so auch der Orientierung auf der Suche nach neuen Kräften.

Musik kann dem Klienten *emotional Resonanz* geben. Er fühlt sich in der Musik verstanden („Das war ich früher“), weil sie Assoziationen, Emotionen und Atmosphären spiegelt, die der inneren Selbstwahrnehmung entsprechen. Wenn der Coach empathisch und mit Interesse auf sie einzugehen vermag, kann es zusätzlich zu Erfahrungen von Intersubjektivität kommen. Erfahrungen, in denen sich der Klient auch vom Coach emotional verstanden fühlt.

Wie im Film oder in der Oper kann die *integrative Funktion* von Musik verschiedene Gefühlsfragmente und Szenen musikalisch als zusammengehörig erfahrbar werden lassen kann. „Musik stellt Bezüge her. Diese Funktion hat große Bedeutung, wenn es für das Spiel wichtig ist, dass durch die Musik Fragmentierungen als Zusammenhänge erlebt werden können. So kann die Musik zusätzlich auch eine Rahmen gebende und damit sinnstiftende Funktion haben, die einem Narrativ Anfang, Verlauf und Ende gibt“ (Frohne-Hagemann, 2005). Der Abteilungsleiter assoziiert mit der Tangomusik Szenen früherer Tatkraft, stellt diese seiner aktuellen Berufssituation gegenüber und zusammen mit dem Wunsch nach Wiedererlangung dieser Energie, konstruiert er so den Rahmen für seinen eigenen Veränderungsprozess. Im weiteren Coachingverlauf geht es dann darum, die stärkenden Sinnerfahrungen im Sinne von Coping skills als tatsächliche Handlungsoptionen zu transformieren.

Aus der Haltefunktion kann eine *Vehikelfunktion* entstehen. Ein Rhythmus, der antreibt, eine dynamische Bassführung, die uns mitnimmt, ist wie ein Vehikel, das uns ins Erleben bringt. Menschen, die z.B. auf Grund ihrer Führungsposition sozial

isoliert sind und sich emotional selten mitteilen können, vereinsamen und verlieren oft die Fähigkeit zur Kommunikation ihrer Bedürfnisse. Hier kann Musik die Dynamik des Klienten unterstützen, ihn „mitnehmen“ und sein Erleben vitalisieren. Der Abteilungsleiter hielt am Ende der erwähnten Coachingsitzung die CD mit der argentinischen Tangomusik in die Höhe und sagte mit energischer Stimme: „Und so will ich auch wieder werden!“. Die Musik wirkt hier emotional ermutigend und ermöglicht trotz der stressbedingten Blockaden des Klienten diese Emotionen zum Ausdruck zu bringen bzw. zu kommunizieren. Ein erster initialer Erholungseffekt hat eingesetzt. Frohne-Hagemann weist in diesem Zusammenhang auf neurowissenschaftliche Aspekte hin: „Die Hirnforschung hat gezeigt, dass Musik auf der Ebene neuronaler Aktivitätsmuster eine Harmonisierung und Synchronisation verschiedener Regelsysteme bewirken kann. Der Neurowissenschaftler Gerald Hüther (2004) hat dargestellt, dass Musikhören, Singen oder spielerisches Musizieren nicht nur einen Harmonisierungseffekt auf die z. T. sehr unterschiedlichen Aktivitäten der einzelnen neuronalen Netzwerke und Verarbeitungszentren in unserem Gehirn hat, sondern dass sich dieser Effekt auch auf die subkortikalen Bereiche wie z.B. auf das limbische System auswirkt, das für die Gefühle zuständig ist. Je stärker sich dieser Harmonisierungseffekt durch Verankerung im Erleben und Gedächtnis ausbreitet ... , desto nachhaltig effektiver kommt es auch zu einer Erholung der – z. B. aufgrund von Angst, Unruhe oder Stress – gestörten Funktionen, und zwar sowohl im Bereich des kardiovaskulären Systems als auch des Immunsystems, des neuroendokrinen und des vegetativen Systems“ (2005).

„Als *Ressource, ... und Nährsubstanz* legt Musik brachliegende Potenziale frei, weckt und fördert Fähigkeiten, nährt nach, aktiviert vorhandene Fertigkeiten und fördert Kreativität“ (Frohne-Hagemann/Pleß-Adamcyk, 2005). Genau das ist es, was der Coach in seiner Arbeit in den Blick (hier besser: in sein Ohr) nimmt, wenn er nach Ressourcen bei den Klienten sucht. Es soll ein Feld bestellt werden, in dem der Klient andere – alternative – Erfahrungen machen kann, als diejenigen einengenden, die ihn zum Coach kommen ließen.

Nun löst die dieses Erleben und die positive Erinnerung an eine bestimmte Musik noch nicht das Anliegen des Klienten hinsichtlich eines neuen Rollenverständnisses

als Abteilungsleiter, es verändert auch nicht die lähmende Last der betrieblichen Vorgaben. Sie versetzt den Klienten aber in eine veränderte – positive – Gemüthsstimmung, erlaubt ihm dadurch möglicherweise seine emotionale Not-Enge (Ärger, Frust, Enttäuschung) zu verlassen und den Blick für alternative Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten zu öffnen.

Im Übergang von Wunsch- und Zieldenken einerseits und der Implementierung in die Berufswirklichkeit andererseits kann der Musik hier die wichtige Rolle als *Intermediärobjekt* zukommen. Quasi zur „Probe“ werden die im beschriebenen Beispiel vermissten „kraft- und schwungvollen“ Handlungsformen in der Musik konkretisiert und antizipiert. Sie können ferner auf der sprachlichen Ebene Anschluss an das Bewusstsein finden, bevor ihre Umsetzung in der Arbeitswelt ausprobiert und reflektiert wird.

Prinzipiell liegt der Rezeption von Musik folgendes Wirkdiagramm zu Grunde:



Abb. 15 – „Meine Musik“ – Wirkdiagramm (nach Decker-Voigt, 1997)

Anmerkungen zur Theorie

Die folgende Beschreibung theoretischer Lerninhalte hinsichtlich des Einsatzes von Musikrezeption in der Beratung bezieht sich im Wesentlichen auf die Darstellungen von Decker-Voigt (1993) und Frank-Bleckwedel (1996).

1. Situationserinnerung:

Erinnerungen an bestimmte Situationen, die durch das Anhören von Musik verbunden sind, sind immer auch verknüpft mit einer bestimmten Zeitstrecke und / oder einem Raum und / oder einer anderen Person. Das können die Zeit der Kindheit und die Klettertouren mit dem Vater sein oder auch die Zeit des ersten Verliebtseins oder die Zeit eines besonders schönen Urlaubs. Erinnert werden häufig das Innere eines Raumes, in dem die Musik wahrgenommen wurde oder das Äußere des Gebäudes oder die entsprechende Landschaft. Besonders bei Erinnerungen an die eigene Kindheit und Jugend äußern Klienten reichhaltiges Assoziationsmaterial, aber auch Musikbeispiele aus erst kurz zurückliegender Zeit führen zu Assoziationen, die im auswertenden Gespräch oben genannte Veränderungen bewirken können. In jedem Fall stellt die Bewusstmachung unserer inneren Wahrnehmung den erhofften Schritt zu differenzierter Selbstwahrnehmung dar und beinhaltet damit die Chance, Veränderungen – gerade auch im Berufsleben – bewusst und selbst gestaltet einzuleiten.

2. Personenerinnerung:

Musik besetzten wir sehr oft mit Gefühlen, die wir zu den Menschen hatten, die wir mit dieser Musik in Verbindung bringen, also mittelbar oder unmittelbar mit ihr assoziieren. Dies gilt sowohl für die Ablehnung als auch die Identifizierung mit Musik. Je nachdem wie – bleiben wir bei den Ressourcen: positiv die Beziehung zu den Personen war, erinnern wir auch die Situation als positiv, und mit diesem Gefühl besetzen wir die Musik – oder eine Ähnliche.

So führt also Musik zu Emotionen durch Assoziation von Situationen und Personen (vgl. Abb. 15).

Dem Gespräch zwischen Klient und Coach kommt dann wesentliche Bedeutung zu: Wünsche und Sehnsüchte können hier deutlich gemacht und Verbindungen zum

aktuellen Lebens-/Berufskonzept des Klienten erarbeitet werden („Was brauchen Sie, um sich das zu holen, was Sie bei dieser Musik ersehnen?“, „Was müsste sich verändern, damit Sie Ihre Wünsche in Erfüllung bringen können? Was wäre von Ihnen her ein erster Schritt dazu?“).

Mit dem Einsatz von Musik in Beratungssituationen wird leider allzu oft leichtfertig umgegangen. Sei es aus mangelnder Kenntnis ihrer Wirkungen oder sei es in der Annahme, Musik wirke immer „positiv“ und „nützlich“.

Die Wirkungen von Musik auf den Menschen lassen sich in ihren Merkmalen beobachten:

- Dynamik,
- Klang,
- Melodie, getragen von der
- Form.

Während unter bestimmten Bedingungen, z.B. im Feld der MusikMedizin⁵, die Wirkungen und die Stärke eines musikalischen Erlebnisses gemessen werden können, sind wir in der Beratungsarbeit immer auf die Aussagen der Klienten über die Inhalte ihrer emotionalen Reaktion oder ihrer Assoziation angewiesen.

„Dazu kommt, dass unterschiedliche Musik bei unterschiedlichen Menschen höchst unterschiedlich wirken kann“ (Frank-Bleckwedel, 1996).

Die Musikpsychologie als eine Grundlagenwissenschaft der Musiktherapie unterscheidet zwischen stimulierender, aktivierender Musik und solcher, die eher entspannende und beruhigende Wirkung zeigt. Sie bezeichnet Musik, die alle oder einige der in der Tabelle aufgeführten Klangeigenschaften trägt, als ergotrop oder als trophotrop wirkend. Dabei richtet die Musikpsychologie ihre Aufmerksamkeit auf die Wahrnehmungsfähigkeiten des Menschen und untersucht die Prozesse von

⁵ Unter MusikMedizin ist zu verstehen, „die wissenschaftliche Evaluierung, insbesondere mittels medizinischer, musiktherapeutischer, physiologischer, psychologischer und mathematisch-physikalischer Forschung, sowie die präventive, therapeutische und rehabilitative Anwendung musikalischer Reize im Gesundheitswesen, mit der Absicht, übliche medizinische Verfahren zu komplementieren, wobei die spezifische, drohende oder tatsächlich gegebene Gesundheitsstörung und deren medizinische Behandlung individuell berücksichtigt werden“ (Spintge, 2001).

Musikrezeption und Musikproduktion während des beraterisch-therapeutischen Prozesses.

Zur Erinnerung und sorgsamem Beachtung seien hier nochmals die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale ergotroper und trophotroper Musik aufgeführt.

Merkmale Ergotroper Musik und ihre Wechselwirkung mit der Psycho-Physis des Hörers

Ergotrope (Stimulierende, aktivierende Musik)	Kann folgende Reaktionen beim Hörer auslösen
<ul style="list-style-type: none"> • Rigidere Rhythmen Beschleunigend • Dur-Tonarten • Dissonanzen • Stark akzentuierte Rhythmik • Starker Auftrieb und abrupter Abfall der Tonlinie, die inner- halb weiterer Höhenspannen verläuft • Stakkato-Charakter • Erhöhte harmonische Aktivi- tät • Betonung der Dissonanzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Blutdrucks • Beschleunigung von Atem- und Puls- frequenz • Vermehrtes Auftreten rhythmischer Kontraktionen der Skelettmuskulatur • Erweiterte Pupillen • Größerer Hautwiderstand • Emotionalisierung/Erregung/ Rausch-zustand bis zu Schmerz und auch Tod
<p>Beispiel: Beat</p>	<p>Wir sprechen hier von sympathikoner Beeinflussung, d.h. von der erhöhten Erregung des Sympathikus, jenes einen Teils des Nervensystems, der vom Willen nicht zu beeinflussen ist (Vegetativum).</p>

Abb. 16 – Merkmale ergotroper Musik (nach Decker-Voigt, 1993)

Merkmale Trophotroper Musik und ihre Wechselwirkung mit der Psycho-Physis des Hörers

Trophotrope (Beruhigende, entspannende Musik)	Kann folgende Reaktionen beim Hörer auslösen
<ul style="list-style-type: none"> • Schwebende, nicht akzentuierte Rhythmen • Moll-Tonarten • Konsonanzen • Geringe Dynamik (Dezibel) • Vorherrschen von Legato • Sanftes Fließen der Melodie • Harmonische Bewegung 	<ul style="list-style-type: none"> • Blutdruckabfall • Verlangsamung von Atem- und Pulsfrequenz (Verminderung der respiratorischen Tätigkeiten=flacher Atem) • Entspannung der Skelettmuskulatur • Verengte Pupillen • Geringerer Hautwiderstand • Beruhigung / Lustgefühl bis zur Somnolenz
<p>Beispiel: pentatonische Formen im Kinderlied</p>	<p>Wir sprechen hier von „Vagotoner Beeinflussung“ (Vagus-Nerv = Komplementär-Nerv des Sympathikus).</p>

Abb. 17 – Merkmale trophotroper Musik (nach Decker-Voigt, 1993)

Die unterschiedlichen Wirkqualitäten von Musik spielen heute neben ihrer Bedeutung für die Musiktherapie vor allem in der MusikMedizin eine herausragende Rolle. In klinisch-kontrollierten Studien, ähnlich denen, wie sie für Medikamentenprüfungen durchgeführt werden, konnte nachgewiesen werden, dass spezielle Musik den Anwendungskriterien eines Medikamentes genügen kann. Dabei wird das Wissen um die eigenständige Wirkung von Musik auf die Gesundheit und zur Milderung von körperlichen und psychischen Störungen genutzt.

„Sie bringt Ablenkung, wirkt aufheiternd und beruhigend zugleich, schafft Kontakte, verkürzt Wartezeiten und ist besonders geeignet, situationsbedingte Ängste zu lösen. ...“ (Spintge, 1994).

Zu den therapeutisch nutzbaren Wirkungen von Musik zählen die

- Herabsetzung der Muskelspannung
- Senkung von Herzfrequenz und Blutdruck
- Reduzierung des Stresshormonspiegels
- Harmonisierung des Atemrhythmus
- Senkung des Sauerstoffverbrauchs und des Stoffwechsels
- reduziertes Schmerzempfinden
- weniger Angst
- Stärkung des Vertrauens usw.

Zwar gelten diese hier aufgeführten Effekte für den Bereich der MusikMedizin und nur dann, wenn der Einsatz von Musik mit situationsspezifischer Methodik und unter Beachtung entsprechender Wirkungsweisen erfolgt. In ihrer Rückwirkung auf heutige Beratungs- und Coachingarbeit geben sie uns jedoch wichtige Hinweise zur Gesundheitsprophylaxe (vgl. Gesundheitscoaching) und schärfen die Aufmerksamkeit für einen sorgsamen Umgang mit dem Medium Musik.

Musik in der intermedialen Arbeit I

Die letzte Unterrichtseinheit dieses Seminars ist dem Lernmodul „Intermediale Arbeit“ gewidmet, in diesem Fall dem Einsatz musikorientierter Methoden in Verbindung mit Elementen der visuellen, bildenden Kunst und des Theaters.

In der Übung „Musiktheater“ kommen die verschiedenen künstlerischen Disziplinen (Medien) zum Einsatz und sind gleichwertig in den Gestaltungsprozess integriert (siehe Anlage, Praxisteile und Instrumentarium Nr.2c).

Künstlerischer Ausdruck ist immer durchdrungen von Bild, Bewegung, Wort, Handlung, Rhythmus und Klang. Man kennt beispielsweise die Bildersprache eines Malers und die Klangfarben der Musik, die musikalische Handlung und das szenische Bild im Theater. In jeder Kunstgattung können also verschiedene Medien zum Ausdruck kommen. Gleichwohl finden die einzelnen künstlerischen Medien

ihre jeweils klarste Ausdrucksform – Knill spricht hier von „Kristallisation“ -(in: Frohne-Hagemann, 1999) innerhalb ihrer eigenen Gattung:

- „Bilder kristallisieren am klarsten in der bildenden Kunst. Es gibt keine bildende Kunst ohne Bilder.
- Bewegungen kristallisieren am klarsten im Tanz, Pantomime und ähnlichem. Es gibt keinen Tanz ohne Bewegung.
- Klang (Schall) und Rhythmus kristallisieren am klarsten in der Musik. Es gibt keine Musik ohne Klang (Schall) und Rhythmus.
- Worte kristallisieren am ursprünglichsten in der Poesie. Es gibt keine Poesie ohne Worte.
- Handlungen kristallisieren am klarsten im Theater. Es gibt kein Theater ohne Handlung.“ (Knill in Frohne-Hagemann, 1999).

Wenn in der Arbeit mit Klienten eine bestimmte künstlerische Ausdrucksform wichtig geworden ist oder heraus sticht, kann diese zur Verdeutlichung – Kristallisation – in ihrer ursprünglichen künstlerischen Gattung dargestellt werden. Musikalischer Ausdruck, der stark von Bewegung geprägt ist, könnte dann zur Verdeutlichung in einen tänzerischen Ausdruck überführt werden. Knill nennt diese Überführung auch „Intermedialen Transfer“ (Knill in Frohne-Hagemann, 1999) und was er für den therapeutischen Prozess beschreibt, gilt hier auch für den Prozess in Coaching-Settings:

„Solche Überführungen sind Verfahren, welche innerhalb des therapeutischen Prozesses den Wechsel von einer spezifischen Kunstgattung (wie z.B. Musik) in eine andere überführen (z.B. Tanz), ohne den Ausdrucksfluß zu unterbrechen. Neben der Verdeutlichung kann der Einsatz einer Überführung auch andere Beweggründe haben: Intensivierung oder Klärung des Gefühlsausdrucks, Änderung der Interaktionsweise in einer Gruppe und Differenzierung eines bestimmten Wahrnehmungsmusters. Oft kann eine Schwäche durch den Wechsel des Mediums in eine Stärke verwandelt werden“ (Knill in Frohne-Hagemann, 1999).

Im Beratungsprozess können sich Inhalte und Fragestellungen während dieses künstlerischen Gestaltungsprozesses verändern – transformieren. Bisheriges verliert an Bedeutung, Anderes wird wichtig.

Ein Beispiel aus der Coaching-Praxis des Autors mag dies verdeutlichen:

Drei Führungskräfte mit unterschiedlichen Herkunftsberufen hatten sich zusammen getan, um gemeinsam eine Online-Werbeagentur zu gründen. Unklarheiten

über die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche waren verbunden mit evidenter Profilsuche und Konkurrenzgehebe.

Während zu Beginn des Coachingprozesses im Vordergrund stand, wer welche Aufgabenbereiche am effektivsten abdecken könnte (Stärken-Schwächen-Fragestellung), veränderte sich die Perspektive im Verlauf der 3. Sitzung markant. In einem intermedialen Wechsel vom Malen in ein kleines Musiktheater zeigten die Klienten unterschiedliche Bereitschaft und Fähigkeiten „im Vordergrund“ zu spielen. Zaghaftes Auftreten und fehlende Durchsetzungskraft (hier gegenüber und neben den Mitspielern), aber auch unterschiedliche Charaktereigenschaften und Temperamente im anderen Fall (die ruhige, integrierende Art eines Klienten gegenüber der impulsiv-offensiven Auftretensweise seines Kollegen) veränderte die Frage nach den eigenen Stärken in eine Frage der Durchsetzungsfähigkeit und des persönlichen Stils. Natürlich bestand weiterhin der Zusammenhang zur ursprünglichen Fragestellung. Sie hatte allerdings im Verlauf der verschiedenen intermedialen Schritte einen neuen Schwerpunkt bekommen und konnte präzisiert werden. Nicht „wer kann was“ stand nunmehr im Vordergrund, sondern „welche Aufgaben passen zu welchem Charakter“. Deutlich zu beobachten war eine Abnahme des Konkurrenzgerangels zugunsten einer verbesserten Wertschätzung des eigenen Profils und dessen Anerkennung durch die Kollegen.

Transformation im Veränderungsprozess – didaktische Reflexion

Solche Veränderungen müssen natürlich *zur Sprache kommen*. Folglich fokussiert das auswertende Gespräch den in der intermedialen Arbeit bedeutenden Aspekt der *Transformation*.

Die Leitfrage lautet: „Wie hat sich Ihr Erleben, Ihre Wahrnehmung, Ihr Thema, das Bild durch den gesamten Prozess der Gestaltung verändert?“

Vor allem interessant für die Beratungsarbeit sind Veränderungen und/oder Überraschungen, die der Klient während dieses Prozesses bei sich oder seinem Bild /seiner Musik beobachtet hat und ferner – sofern solche Veränderungen erlebt wurden – welche Faktoren diese Veränderungen bewirkt haben. Es handelt sich dabei wieder um die Einbeziehung leib-seelischer Phänomene und dinglich-mate-

rieller Beobachtungen in die Wahrnehmung und damit um ihre so wichtige Erweiterung.

Was in der Studiengruppe hier reflektierend erarbeitet wurde, entspricht möglichen Arbeitsrichtungen, auf die sich in der realen Beratungs- und Coachingpraxis Klient und Coach einigen könnten.

Intermediales Arbeiten mit Musik – Theoretische Anmerkungen

(vgl. auch Kapitel 4.5.8 – Der Intermediale Prozess)

Dieses wie schon erwähnt vor allem von Knill entwickelte Konzept beobachtet die Transformationen, die sich von einem Prozessschritt zum nächsten vollziehen. Durch den sich wiederholenden Wechsel von Eindruck (Impression) und Ausdruck (Expression), einem Wechsel der Selbst – und der Fremdwahrnehmung, verändert sich das ursprüngliche Erleben des Individuums hin auf etwas Neues und Anderes. Mit möglichst allen Sinnen bei der Sache geht der Coachee, und geht der Coach als professioneller Begleiter solche Veränderungsprozesse mit ihm, auf eine sensorisch-kognitive Entdeckungsreise, an deren Ende die angestrebte Erweiterung des Handlungsspielraumes des Coachee steht.

Das Verständnis von Veränderungsprozessen und ihrer Gesetzmäßigkeiten im Hinblick auf mögliche Lösungsansätze – im Besonderen unter Einbeziehung kunstorientierter Methoden – steht im Mittelpunkt dieses Interesses.

Der Aufbau obiger Übung unter dem Aspekt der Transformation gestaltet sich wie folgt:

- Induktion in die erste Trancestufe (Atementspannung / Selbstwahrnehmung)
- Malen / Bild > Selbstwahrnehmung > Expression
- Galerie / Ausstellung > Fremdwahrnehmung > Impression
- Kleingruppenarbeit > Selbst- und Fremdwahrnehmung > Expression/Impression
- Präsentation > Selbst- und Fremdwahrnehmung > Expression/Impression
- Erfahrungsaustausch > Selbst- und Fremdwahrnehmung > Expression/Impression

Ein Beratungssetting, das einen entsprechenden Aufbau zu Grunde legt, sollte wenigstens einen Wechsel von Impression und Expression beinhalten. Dabei ist zu beachten, dass die jeweiligen Übergangsstrecken (Transformationen), im Sinne

von Ressourcen zwar das Potential der positiv-bereichernden Veränderung provozieren können, aber ebenso die Möglichkeit zur Krise aufweisen. Es wird also wieder auf die schon erwähnte sorgfältige Begleitung ankommen, auf dieses gemeinsame „Hinein und Heraus“ in und aus einzelnen Phasen. Eine spezielle Interventionstechnik und das Prinzip des „Low Skill – High Sensitivity“ (Knill) scheinen sich darin zu bewähren, eventuelle Hürden zu überwinden und den Klienten die Lernerfahrung einer Befähigung und situativen Bewältigung zu ermöglichen. Lerntheoretisch kann dies als Übung zur Bewältigung von Realität betrachtet werden.

4.5.2 Seminarkurs: Musik- und Ausdrucksorientierte Methoden I

Der zweite Seminarkurs für musikorientierte Beratungsmethodik eröffnet mit einem Überblick über die Hintergründe gegenwärtiger Musiktherapie-Richtungen, bzw. gegenwärtiger kunstorientierter Coaching- und Beratungsarbeit.

Das von Decker-Voigt bezüglich der Musiktherapie vorgestellte Schema (Decker-Voigt, 2001) ist hier erweitert um die Hintergründe des intermedialen kunstorientierten Beratungsansatzes. Grundsätzlich sieht sich dieser Ansatz einer phänomenologischen Weltbetrachtung verpflichtet, so dass vor allem eben phänomenologische Denk- und Forschungsrichtungen aus den untenstehenden Disziplinen in die vorliegende Arbeit eingeflossen sind.

Theoretische Grundlagen gegenwärtiger kunstorientierter Beratungsarbeit:

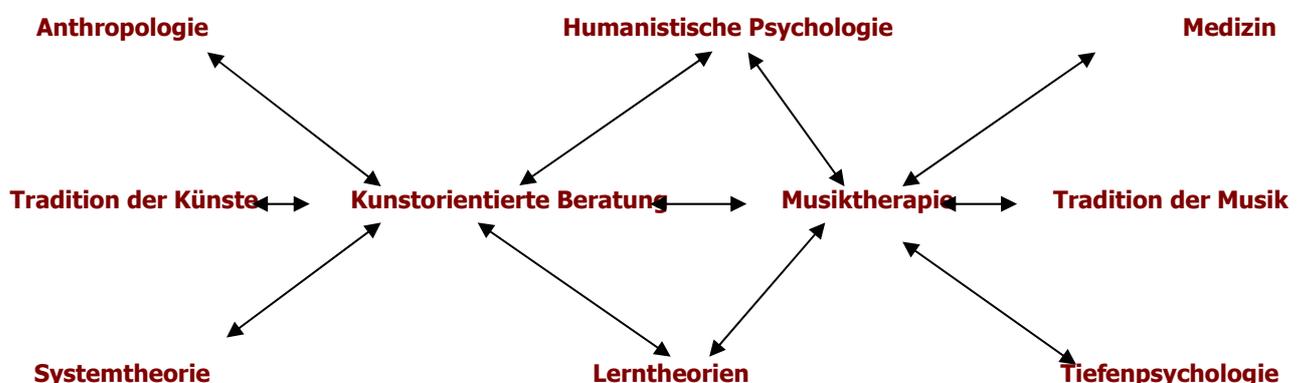


Abb. 18 – Theoretische Grundlagen kunstorientierter Beratungsarbeit

Im Rahmen dieses Pilot-Studienganges und der damit verbundenen Forschungsarbeit beschäftigt uns gerade die Positionierung der künstlerischen Gesundheitsberufe – denn dazu zählt Coaching – im weiten Feld der Gesellschafts- und der Gesundheitswissenschaften. Transfer von therapeutischem Methodenrepertoire, von Wissen aus den verschiedenen Schulen der Psychologie in anverwandte Berufsfelder (Coaching, Beratung, Supervision) ist vor dem Hintergrund eines sich ständig entwickelnden Gesundheitswesens und deren Auswirkungen zu betrachten.

„Es geht darum, bestimmte und klar bestimmbare musiktherapeutische Methoden in das Handlungsrepertoire von Berufen zu integrieren, die sich in der Nachbarschaft des gegenwärtigen Gesundheitswesens entwickelt haben und sehr wohl zu den Bereichen Prophylaxe, Prävention und damit zur Gesundheit gehören“ (Decker-Voigt / Spintge, 2003).

In diesem besonderen Fall kommt es darüber hinaus zu der Begegnung der Musiktherapie und ihrer geschichtlichen und gegenwärtigen Hintergründen mit der intermediären kunstorientierten Beratungsarbeit, die ihrerseits u.a. von Beobachtungen der Chaosforschung (Systemtheorie), der Anthropologie oder der langen Kulturgeschichte der verschiedenen künstlerischen Disziplinen beeinflusst ist.

Begleitungspraxeologie – die Kunst des Annäherns

Beratung und Coaching können im weiteren Sinne als Kommunikationsverfahren verstanden werden. In ihrem Instrumentarium nimmt Sprache einen bedeutenden Platz ein, und Kommunikation im schon beschriebenen Sinne des inneren Verstehens von Interaktionen (Coach und Klient, Klient im Team, mit Geschäftspartnern...) durchzieht den gesamten Beratungsprozess. Dieser beginnt ja bekanntlich an der Türe und mit einer wie auch immer gearteten Begrüßungsformel.

Schon da findet ein Prinzip seine Anwendung, was dann entsprechend für den ganzen Prozess beibehalten bleibt: den Klienten dort „abzuholen“, wo er steht.

Der Coach geht also seinem Klienten entgegen. Natürlich vor allem auch inhaltlich: er nähert sich dem Klienten an, sucht seine „Ebene“, seine Beschreibung seiner Not-Enge, greift dabei dessen Vokabular und dessen Formulierungen auf, um

von dort aus gemeinsam mit ihm Not wendende Änderungen im Erleben und im Lebens- und Berufskonzept zu erarbeiten.

Neben der Sprache selbst (die Literatur zur Gesprächsführung gibt hier wichtige Impulse), kann es auch die Körperhaltung, das Tempo und die Art von Bewegungen sein, die der kundige Coach einführend-verstehend aufgreifen wird.

Schließlich bietet die Musik selbst wunderbare Möglichkeiten des spielerischen sich Annäherns (Die Übung „Abholen mit Musik“ mag dies verdeutlichen. Siehe Anhang, Praxisteile und Instrumentarium Nr. 2d).⁶

Die Kunst des Annäherns und Abholens geschieht auf mehreren Ebenen:

- physisch-somatische Ebene,
- emotional-affektive Ebene und
- Ebene des sozialen Kontexts, in dem sich der Klient befindet.

Solches *Vorgehen* bezeichnet man als Emotions- oder Affektabstimmung zwischen Coach und Klient, und das *Ergebnis* dieses Prozesses des Sich-Annäherns wird in dem Begriff der Interaffektivität beschrieben. Gemeint ist der Moment, wo zwei Menschen sich im Verstehen eines gemeinsamen Gefühls treffen und dieses Verstehen der jeweils anderen Person zeigen können. Schließlich ist die *Haltung* des Coachs hoffentlich eine empathische, eben eine einfühlsam verstehende und mitfühlende.

⁶ Dazu ein Praxis-Beispiel aus dem Seminar:

Die Teilnehmer A (in der Rolle des Klienten) und B (in der Rolle des Coach) wählen mit einander kleine Zimbeln und ein Tambourine aus. Während A als Klient nun mit lang ausgestreckten Beinen bequem in einem Sessel sitzt, entscheidet sich B zunächst für die Zimbeln und geht langsam, die Zimbeln spielend um A herum. Es erfolgt keine Reaktion, A bleibt freundlich lächelnd, aber regungslos sitzen – immer noch die Beine weit von sich gestreckt. Einem inneren Impuls folgend, ergreift B nun das Tambourine und schlägt es zuerst vorsichtig, dann mutiger in einem gleich bleibenden Rhythmus. Nach kurzer Zeit erhebt sich Klient A, nimmt die Zimbeln und setzt kleine klingende Akzente in den Rhythmus des Tambourines.

Wie sich später in der Reflexion darüber herausstellte, hatte A anfangs den zarten Klang der Zimbeln als wohltuend erlebt, ein Klang allerdings, der die bequeme Passivität von A eher förderte denn durchbrach. Erst der Rhythmus des Tambourines – und zwar zunächst vorsichtig anklingend, dann bestimmter werdend – verführte A zu eigener Aktivität und zum „Mit-Spielen“. Ähnlich könnte das oben beschriebene Annähern an den Klienten mit Musik nicht nur in Ausbildungsgruppen, sondern auch nach einer kurzen Absprache in konkreten Coachings stattfinden. Das Medium Musik erfüllt ja in besonderer Weise die Forderungen an eine solche vertrauensbildende Beziehungseröffnung.

Intercoaching

Intercoaching ist in seiner Entwicklung vergleichbar mit der Intervision. Beides stellen Spezialformen dar, die sich aus interkollegialen Beratungsformen entwickelt haben. Wie schon gezeigt wurde, finden sich erste Ansätze unter anderem bei Mary Priestley (vgl. Kap. 2.2.1). Heute ist die „Intertherapie“ als Lehr- und Lernfach in der Musiktherapieszene etabliert.

In den meisten Seminarkursen wiederholt sich immer wieder eine bestimmte methodische Form, die dem Einüben in die praktische Coaching- und Beratungstätigkeit dient: das Inter-Coaching.

In einer Triade, bestehend aus A = Klient, B = Coach und C = Beobachter üben die Teilnehmer an Hand realer Anliegen ihrer eigenen Berufsfelder ihre spätere Tätigkeit als Coach. Es kommt sehr darauf an, in diesen Ausbildungs- und Übungssettings tatsächliche Themenstellungen (Anliegen) aus der Arbeitswelt von Teilnehmer A (dem Klienten also) zu wählen, da sonst eine künstliche und wenig ertragreiche Situation im Sinne des Lernfortschritts entsteht. Klient A bietet also sein Anliegen, Coach B übt die Beratungsarbeit und Beobachter C dient als Ressourcen- und Feedbackgeber.

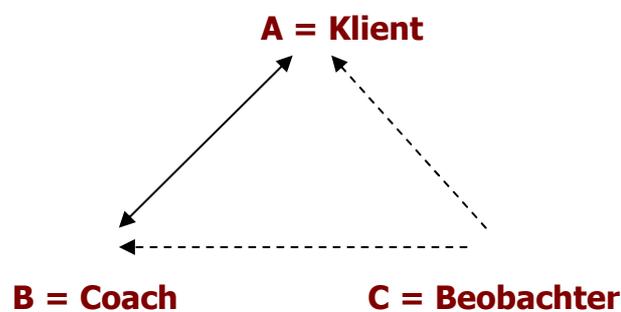


Abb. 19 – Übungstriade des Intercoaching

Der Coach achtet auf:

1. Setting mit Ort, Raum, Licht, Luft, Komfort, akustischem Schutz etc.
2. Platzierung des Klienten, Sitzordnung
3. Zeitrahmen und Zeitwahrung (bei einer 60 Minuten Coachingsitzung entspricht dies ca. 15 Min. Organisation / Abholen und Themenfindung, 30 Min. dezentrierende musikorientierte Arbeit und 15 Min. Auswertung)
4. Warming Up und Abholen

5. Themenannäherung / Themenfindung / Formulieren des Anliegens (Zentrieren)
6. Medienexploration mit der Möglichkeit des intermodalen Wechsels
7. Rolling Back (Zeitstrecke, die dem Klienten helfen soll, aus der kunst- und musikorientierten Teilphase herauszukommen. Formulierungen wie „Wenn wir jetzt noch Zeit hätten, was wäre dann für Sie ein nächster Schritt?“)
8. Feedback auf die Teilphase der kunst- oder musikorientierten Dezentrierung und die damit zusammenhängende Befindlichkeit des Klienten („Schauen Sie zurück auf diese Zeitstrecke: wie geht es Ihnen jetzt? – Halten Sie nochmals fest, was Ihnen da besonders wichtig war“).

Dem Beobachter kommen supervisorische Aufgaben zu.

Seine Beobachtungsperspektive richtet sich auf:

1. die Modalität der persönlichen Präsentation des Coachs,
2. seine Methodik,
3. Gegenübertragungsphänomene,
4. Systemische Wirkfaktoren.

Exkurs „Zwischenfall mit gestörter Beziehung“ – eine Vignette aus der Seminarpraxis

Am Morgen eines dieser Seminartage meldete sich während einer Bereitschaftsrunde eine Teilnehmerin sichtbar wütend zu Wort und verweigerte die weitere Unterrichtsarbeit. Stattdessen wollte sie einen Vorfall vom Vortag „geklärt haben“. Wie sich herausstellte, handelte es sich bei dem Vorfall um eine – im musikalischen Spiel verbotene – Regelverletzung einer Mitstudierenden: diese hatte während der abendlichen musikalischen Ausklangs-Improvisation ihrer Kollegin, die auf dem Klavier spielte, „in die Tasten gegriffen“ und eigene Töne in deren Musik hinein gespielt. Von der Leitung unbemerkt und von der Studierenden da auch nicht sofort thematisiert, war der Abend zu Ende gegangen. Der Ärger über diesen „Übergriff“ aber hatte die Nacht überdauert und wurde nun in dieser morgendlichen Runde, die Arbeit verweigernd, mit den Worten zum Ausdruck gebracht: „Ich fühle mich vergewaltigt!“.

Im weiteren Verlauf der Bereitschaftsrunde ergaben sich dann sehr schnell Solidaritätsbekundungen für die eine oder die andere Kontrahentin und die damit ver-

bundenen Polarisierungen und Spaltungen. Damit war ein Zweierkonflikt in die ganze Gruppe getragen und die Arbeitssituation unterbrochen worden.

(Es soll in diesem Rahmen nicht darauf eingegangen werden, welche verborgenen Motivationen und Hintergründe zu dieser Handlung geführt haben könnten. Das ist im Übrigen auch nicht unsere Aufgabe als Coachs. Es geht vielmehr darum, in einem ersten Schritt die aktuelle Störung (Spaltung und emotional aufgewühlte Gruppe) zu bearbeiten, um im zweiten Schritt den Zweierkonflikt zu lösen.⁷

Lösung in diesem Zusammenhang bedeutet vielmehr das Zusammenleben und – arbeiten *trotz* individueller Unterschiede und der gestaltende Umgang *mit* ihnen. Die (Lösungs)Frage lautet: „Wie kann ich angesichts unterschiedlicher Bedürfnisse und mit bestehenden Konflikten weiterarbeiten und -leben, ohne *meine* Interessen zu vernachlässigen oder für mein eigenes Wohlbefinden zu sorgen?“

Im Hinblick auf mögliche Eigenleistungen der Konfliktparteien auf mögliche Auswege aus dem Konflikt hin, muss die Frage sogar präzisiert werden: „Was kann ich dazu tun / in einem ersten Schritt tun, um die Situation zu verbessern?“.

In vorliegenden konkreten Fall wäre es demzufolge die schlechtere Möglichkeit, die Kontrahenten darauf hinzu weisen, solche „Privatangelegenheiten“ außerhalb der Arbeitszeit zu klären und gegen den Widerstand von Teilen der Gruppe mit der gemeinsamen Arbeit fortzufahren.

Eine andere Option wäre die zusätzliche Problemzentrierung durch die Leitungsperson, in dem diese ihre autoritative „Expertenmeinung“ äußert.

Die hier tatsächlich gewählte Alternative bestand darin, den Vorfall als Demonstrationsbeispiel zu nutzen und die Studiengruppe als „Team mit einer gestörten Kommunikations- und Beziehungsstruktur“ zu betrachten. So wurde ein unvorhergesehener Anlass zum Ausgangspunkt einer nachhaltigen Lernerfahrung. Die äußere Form des Studienganges (Qualifikation zum Berater und Coach) konnte an der konkret-aktuellen Situation von Studierenden Anwendung finden. Äußere

⁷ Dabei verstehen wir unter dem Begriff „Lösung“ weder das Wiederherstellen vermuteter Harmonie noch das Zeit und Nerven raubende „Ausdiskutieren“ anderer Ansätze. Menschliches Zusammenleben – im Besonderen das Berufliche und Nicht-Private – gestaltet sich nicht nach den Gesetzen einer romantisierenden Vorstellung von Frieden und Eintracht. Dies würde unsere Individualität und notwendige Profilierung (Unterscheidung) eigener Fähigkeiten und Kompetenzen negieren.

Form und Anspruch der Ausbildung entsprachen damit dem inhaltlichen Vorgehen mit aktuellem Material (vgl. unten stehende Reflexion).

Lösungsweg / Methodisches Vorgehen:

- Überraschende Problemäußerung der Teilnehmerin (Affekte vom Vortag) und anschließende Spaltungstendenzen anderer Gruppenteilnehmer > Material der Abwehr und des Widerstandes.
- Statt Problemfokussierung durch die Leitungsperson/Coach erfolgt eine Um- bzw. Ablenkungseinladung (Dezentrierungsangebot) mit der Garantie danach auf das Thema zurück zu kommen. Ein solches Angebot bedeutet einen wichtigen Schritt im Hinblick auf die Gruppenhygiene. Er zeigt, inwiefern die Gruppe tatsächlich an dem Anliegen arbeiten will und kann.
- Einladung zu einem 30-minütigen Malprozess. Der individuelle künstlerische Prozess hilft dem Einzelnen unbeeinflusst von Äußerungen anderer Gruppenteilnehmer auf die Wahrnehmung eigener Gefühle und Gedanken zu fokussieren; dies geschieht zusätzlich in einem gestalterischen Rahmen, der dadurch Raum bietet, entsprechende Gefühle und Gedanken malend zum Ausdruck zu bringen. Das anschließende Sharing erfolgt mit der Impulsfrage: „Wie geht es mir – mir mit meinem Bild – nach dieser Zeitstrecke des Malens?“
- Rückführung auf den ursprünglichen Anlass und die Erinnerung an die affektiven Spitzenpunkte vom Beginn: „Wenn Sie an den Beginn unserer Sitzung zurück denken, was von dem ist jetzt noch für Sie wichtig?“
- Transformation ins Musikalische / Intermodaler Wechsel.
- Brückenbildung und letzte Runde: „Was bräuchten Sie für sich, um anschließend in Ruhe weiter arbeiten zu können? Wie könnten Sie sich dies erfüllen?“

Reflexion:

In der Auswertung zeigte sich, dass viele der anfangs vorhandenen Affektspitzen nach dem Malprozess gemildert waren und eigene Standpunkte sachlicher geäußert werden konnten. Die emotionalen Solidarisierungen waren einer differenzierteren Wahrnehmung eigener Bedürfnisse gewichen. Bei allen Teilnehmern war der Arbeitsbereitschaft wieder hergestellt, die Kontrahentinnen konnten die Re-Aktion der jeweils anderen akzeptieren bzw. „so stehen lassen“. Sichernd wurde die Ver-

einbarung erzielt, die Befindlichkeit zu diesem Vorfall und die Beziehungsfähigkeit zueinander (im Rahmen der Lernsituation) am Ende des Tages in der Schlussrunde noch einmal zu überprüfen.

(Diese sofortigen Wirkungen konnten im weiteren Verlauf des Studiums und in der halbjährlich erfolgten Evaluierung bestätigt werden).

In der geschilderten Situation der Studiengruppe einer Coaching-Ausbildung dokumentiert sich zudem der Unterschied von einer therapeutischen Selbsterfahrungsgruppe einerseits und eines Gruppencoachings oder einer Konfliktbearbeitung im Team andererseits. Zwar wird Persönliches immer wieder hinein spielen und ein gewisses Maß an Selbsterfahrung/ -reflexion ist für eine qualitativ anspruchsvolle weitere Zusammenarbeit notwendig. Im Vordergrund steht aber immer der Fortschritt im Sinne der übergeordneten Aufgabenstellung. Die Konfliktbearbeitung darf nicht Selbstzweck werden. So muss das Operationsteam eines Krankenhauses nach einer Supervisionssitzung mit konfliktreichem Material anschließend wieder arbeitsfähig, d.h. verlässlich teamfähig sein.

Dennoch braucht es „Gefäße“ für aktuell Belastendes und Unvorhergesehenes. Solche Gefäße oder besser Steuerungsinstrumente können z.B. die verschiedenen Gesprächsrunden und die damit verbundenen Interventions- und Lösungsmöglichkeiten sein (vgl. Kapitel 5.2.1 – Die verschiedenen Gesprächsrunden).

4.5.3 Seminarkurs: Musik- und Ausdrucksorientierte Methoden II

Der folgende Seminarkurs führt ein weiteres Lernmodul innerhalb der musik- und ausdrucksorientierten Beratungsarbeit ein:

Musiktherapeutische Tiefenentspannung (MTE).

In den letzten Jahren hat sich eine neue Kooperation zwischen Musiktherapie und MusikMedizin entwickelt (vgl. u.a. Beiträge von Spintge und Decker-Voigt in „Schulen der Musiktherapie“, 2001 oder in verschiedenen Ausgaben der Halbjahreszeitung „Musik und Gesundsein“). Daraus ist auch eine wachsende Offenheit

der professionellen Beratungsszene gegenüber Entspannungsmethoden und Tiefenentspannungsmethoden mit Musik entstanden, wie sie nicht nur aus Angeboten des freien – teilweise esoterischen – Marktes (Yoga- und Meditationsübungen) adaptiert werden, sondern z.B. auch in der von Decker-Voigt entwickelten und hier eingeführten Musiktherapeutischen Tiefenentspannung ihren Ausdruck finden. Sie ist speziell für Gesundheitsberufe auch außerhalb der Musiktherapie entwickelt und hat deutlich Ressourcen aktivierenden Charakter.

Praxis der körperzentrierten Musiktherapeutische Tiefenentspannung (MTE)

Das Verfahren (siehe Anhang, Praxisteile und Instrumentarium Nr.2e) wird zunächst an einem Studienteilnehmer demonstriert und in seinen methodischen Schritten erklärt und reflektiert, bevor die Studierenden paarweise einzelne Teile gesondert üben. Erst wenn genügend Sicherheit bei den Teilnehmern vorhanden ist, kann die ganze Übung von einzelnen Teilnehmern angeleitet werden. Dies stets unter der Supervision des Trainers/Dozenten und mit Intervisionshilfen durch die beobachtenden Mitstudierenden.



Abb. 20 – Induktionsverlauf MTE

Die MTE ist ein von Decker-Voigt nach Kriterien der Hypnotherapie von Milton Erickson (vgl. Erikson/Rossi, 1988) hergeleitetes und mit musiktherapeutischen Methoden weiterentwickeltes Entspannungsverfahren.

Sowohl die Sprache als auch die Musik sind hier Trance induzierende Mittel und führen in einen Zustand des veränderten Wachbewusstseins (vWB). Heutige Bewusstseinsforschung unterscheidet auf medizinisch-physiologischem Gebiet vier verschiedene Wachheitsgrade des menschlichen Gehirns (Viliganz):

- Beta-Bereich (Aktivität und Erregung),
- Alpha-Bereich (Entspannung),

- Theta-Bereich (tiefe Versenkung oder leichter Schlaf) und
- Delta-Bereich (Tiefschlaf/Koma).

Veränderungen des Denkens, Veränderungen des Zeitempfindens, Veränderung der Emotionalität und Verlust der Kontrolle sind einige der grundsätzlichen Charakteristika eines solchen veränderten Wachbewusstseins. Wie Rittner zeigen konnte, spielen Klang, Rhythmus, Tanz und Gesang zur Induktion von veränderten Wachbewusstseinszuständen seit der Frühzeit der Menschheitsentwicklung eine bedeutende Rolle (Rittner/Hess, 1996).

Dabei scheinen aus der tiefen Entspannung Kräfte aktiviert werden zu können, zu denen der Klient zuvor keinen aktiven Zugang hatte.

Zwar gilt dies grundsätzlich sowohl für unangenehmes, wie positiv besetztes Material. Im Coaching- und Beratungsbereich jedoch – mit der Maßgabe: „... für sich etwas Gutes zu tun ...“ – wird diese Methode ausschließlich zur Förderung ressourcenhafter Kräfte angewandt. Freilich kommt es sehr darauf an, wie sorgfältig und kompetent der Coach hier begleiten kann.⁸

Es wurde schon erwähnt: Seine von Anfang an auf Ressourcen ausgerichtete Sprache hat entscheidenden Einfluss auf die Selbststeuerung des Klienten.

Ein Beispiel:

So genannte „Störfaktoren“ und lösungsorientierte Sprache:

Wenn in der Anfangsphase gemeinsam mit dem Klienten die Instrumente ausgewählt und die Musik antizipiert wird, helfen Formulierungen wie:

„Können Sie ihre Reaktionen auf diese Musik, die sich gewünschen, beschreiben?“
 Noch während des vorbereitenden Gesprächs mit dem Coach beginnt die Autosuggestion des Klienten zu wirken. Dieser bzw. seine Psyche steuert seine Reaktionen während der folgenden Trance selbst und damit auch die Aktivierung entsprechender Erinnerungen und Assoziationen. Daher ist es wichtig, dass nicht der Coach über die Musik des Klienten redet und so dessen Emotionen vorgibt, son-

⁸ Innerhalb des Studiums erstreckt sich dieses Lernmodul deshalb über mehrere Unterrichtseinheiten mit Theorievermittlung, angeleiteten Praxisteilen und Videostudium.

dern der Klient – indem er über die Entspannungsmusik und seine Reaktionen darauf nachdenkt – über sich selbst redet. Man spricht hier deshalb von Autosuggestion durch Autokommunikation.

Besonders gestressten und unruhigen Klienten fällt es manchmal schwer die richtige Ruheposition zu finden; immer wieder während der körperlichen Entspannungsphase wird die Lage der Beine oder eines Armes korrigiert oder „nachgebessert“. Auch das ist nicht als Störung zu begreifen, sondern im Sinne der eben beschriebenen Autosuggestion ebenfalls sprachlich ressourcen- und lösungsorientiert aufzugreifen: „Nun geht es also noch bequemer als zuvor“.

Einen weiteren potentiellen Störfaktor bilden Geräusche, die von außen, dem Raum selbst oder dem Körperinneren des Klienten kommen.

Hier gilt grundsätzlich: ihre Ankündigung ist ihre Aufhebung.

Autogeräusche, Flugzeuflärm, der Briefträger, Türen aus dem Nachbarraum etc. (Außengeräusche), Heizung, Lüftung, Dielenknarren etc. (Raumgeräusche) oder Magen- und Darmgeblubber sind je nach Standort zu erwartende Belästigungen. Indem sie von Beginn an in die Induktion mit hinein genommen werden, verlieren sie ihr Störpotential.

Für überraschend und unerwartet auftretende Geräusche gilt dasselbe: „Und die Sirene des Krankenwagens nehmen Sie mit hinein in die Entspannung“.

Die körperzentrierte MTE hat sich in der Coachingpraxis im Sinne der Gesunderhaltung (Stressreduktion) und damit auch im Sinne der Leistungserhaltung sehr gut bewährt. Hin und wieder nehmen wir die gespielt Musik auf und die Klienten nehmen sie als „Ankermusik“ mit nach Hause oder an ihren Arbeitsplatz.

Bei etwas Übung kann die Entspannung auch ohne Fremdanleitung relativ rasch erzielt und sogar unter gewissen – notwendigen – Schutzmaßnahmen im Büro angewandt werden (Türe abschließen, Telefon abstellen ...).

Gerade für Klienten, die sich schon im Voraus auf den Genuss freuen und innerlich entsprechend eingestellt sind, stellt die MTE eine geeignete Methode dar. So eingesetzt entwickelt sich die körperzentrierte MTE zu einem guten Ritual der Selbstvorsorge und der Regeneration.

Eine zweite, vertiefende Version der MTE findet sich am Ende der folgenden Seminareinheit.

4.5.4 *Seminarkurs: Entwicklung und Persönlichkeit*

Die folgenden Übungsbeispiele geben Einblick in die methodischen Interventionsmöglichkeiten im Coaching mit Fragestellungen zur Persönlichkeitsentwicklung.

Es sind dies Fragestellungen, die den Coachee in seiner spezifischen Berufs-, Organisations- und Privatwelt in den Blick nehmen wollen und diese verschiedenen *Lebenswelten* miteinander zu verbinden suchen.

Die Warm up – Übung „Mein Puls“ (siehe Anhang, Praxisteile und Instrumentarium Nr.1c) kann genau so den Beginn einer Coachingsitzung bilden. Die Übung fokussiert die Zeit seit dem letzten Zusammentreffen mit dem Klienten einerseits und dem jetzt Aktuellen andererseits. Sie berücksichtigt Zeitbezüge.

Eine solche vorsichtige Hinführung des Klienten kann sinnvoll sein, weil sich aus den Beurteilungen des Augenblicks heraus für die genannten Lebenswelten eines Klienten andere Perspektiven ergeben, als wenn man größere Lebenszeiten und deren Gesetzmäßigkeiten berücksichtigt. Für eine bestimmte Position in einer Organisation oder eine bestimmte Professionalität und deren Entwicklung in einem bestimmten Umfeld oder für private Lebensphasen und die gesamte Lebensspanne, sind je nach Fragestellung unterschiedliche Zeiträume zu betrachten.

Aus dem Augenblick heraus beurteilte Zeit findet u.U. ein anderes Verständnis von Zeit, nämlich Zeit nicht als quantitative Aneinanderreihung von Ereignissen, die durch Ursache und Wirkung verbunden sind, sondern „Zeit als Sinngefüge, als Begreifen und Erfülltsein von bedeutungsvollen Lebenserscheinungen“ (Schmid, 2000).

Die konzentrativ-meditative Körperübung „Mein Puls“ ist in der Form einer Sonate aufgebaut (A – B – A`), berücksichtigt das Mitteilungsbedürfnis des Klienten seit dem letzten Treffen (seit damals – dazwischen), sortiert die Fülle der möglichen

Mitteilungen dennoch nach aktuell Wichtigem (heute – jetzt) und bündelt die Aufmerksamkeit für die gegenwärtige Situation (Coachingsitzung).

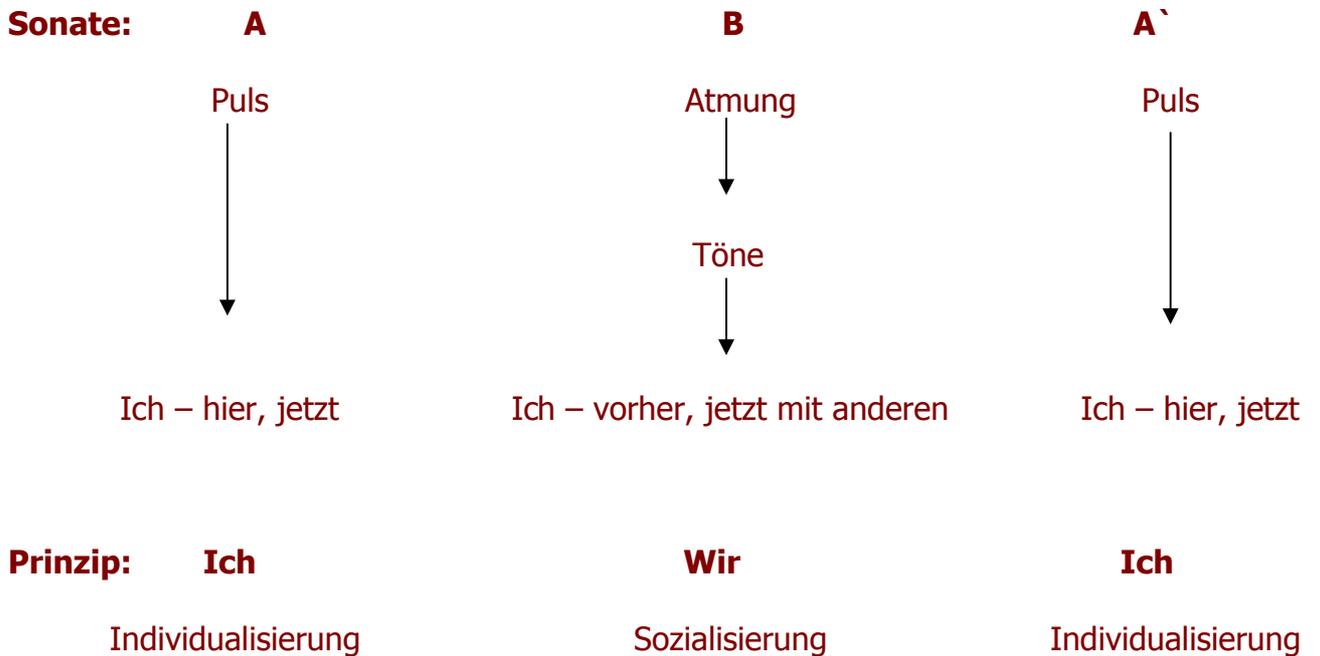


Abb. 21 – Aufbau und Prinzip der Körperübung „Mein Puls“

Sie lässt aber auch sehr gut adaptieren auf längerfristige Zeitbezüge hin:
Ich – Heute, Ich – Früher, Ich – Heute.

Persönlichkeit und Lebenswelten

Der Begriff der Persönlichkeit kommt vom lateinischen personare und heißt hindurchtönen. Gemeint ist, dass wir von Persönlichkeit im eigentlichen Sinn dann sprechen, wenn

„etwas Wesentliches, etwas menschlich Bedeutungsvolles durch die privaten und professionellen Rollen hindurchtönt. Persönliche Beziehungen werden hier oft mit privaten Beziehungen verwechselt. Persönliche Schwingungen erzeugen in anderen Personen eine Resonanz, die auch professionellen Beziehungen und Organisationen persönliche Qualitäten geben, ohne dass sie ins nur Private ableiten. Es ist wichtig zu verstehen, dass es nur begrenzt möglich ist,

Persönlichkeit im nur privaten Bereich zu entfalten. Die professionellen wie die organisatorischen Rollen sollte man nicht als eine davon getrennte Angelegenheit betrachten, in der man darauf verzichten muss oder kann, sein unverwechselbares Menschsein zu erfahren und zum Ausdruck zu bringen. Eine solche Spaltung der Welten unter dem Motto „privat kann ich Mensch sein“ ist gesellschaftlich gefährlich und Mitbedingung für ein Empfinden von Sinnlosigkeit, auch wenn man ein im Prinzip intaktes Privatleben führt“ (Schmid, 2000).

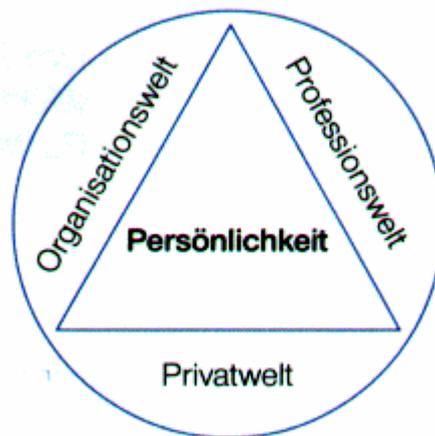


Abb. 22 – Bereiche der Persönlichkeit und Lebensqualität (Schmid, 2003)

Coaching beschäftigt sich sehr häufig nicht nur mit dem angemessenen Vorankommen in den verschiedenen Lebenswelten, sondern gleichzeitig mit den miteinander verbundenen Lebensvollzügen des Klienten in allen drei Welten. Die Abbildung von Schmid zeigt, wie man sich die Lebensorganisation und Persönlichkeit in den drei Welten als unauflösbar miteinander verbunden und aufeinander bezogen vorstellen kann.

Der Philosoph und Pädagoge, Künstler und Architekt Hugo Kükelhaus formuliert es so: „Bedeutende Wirklichkeiten setzen sich nicht durch, sondern tönen oder schwingen hindurch und erzeugen Resonanz“.⁹

⁹ Leben ist Schwingung. Film © SWF 1990.

Weitere Reflexionen zur Praxeologie

Die Soli-Tutti-Improvisation „Klangteppich“ (siehe Anhang, Praxisteile und Instrumentarium Nr.2f) kann ebenfalls zum Methodenrepertoire im Persönlichkeitscoaching gezählt werden.

Die musikalische Improvisation fokussiert dabei zweierlei:

- a) sie ermöglicht den schon erwähnten offenen und neuen Erfahrungsraum, die Aufhebung der gewohnten Alltags-Bedingungen;
- b) sie läuft hin auf die Anwendung anschließender Anbindungsfragen.

Zu a) *Musikalische Improvisation*

Musikalische Improvisation gilt in der Musiktherapie inzwischen als eine grundlegende Technik der Einzeltherapie. Neben der Spezifik des musikalischen Materials (Intervalle, Rhythmen etc.) wird die musikalisch-klangliche Interaktion und Kommunikation zwischen Klient und Coach in den Vordergrund der Aufmerksamkeit gerückt und systematisch untersucht.

Die Improvisation lädt ein zu einem assoziativen Spiel, bei dem „nur das Start-Bild und die Anfangs-Stimmung“ (Eschen, 1996) festgelegt wird. Danach ist die Improvisation offen für überraschende musikalische Einfälle während des Spiels und zwischen den takes (einzelnen Variationen).

Die Wirkkraft des Improvisierens lässt sich dadurch begründen, dass es

„eine Erfahrungswelt ‚darstellt‘, in der sowohl alte Gefühle wiederbelebt, als auch neue geweckt werden. (...) Improvisation ist ein dauerndes Suchen nach *Gestaltbildung* und *Gestaltverwandlung*. Dieser Prozess durchdringt psychische, körperliche und soziale Fragen gleichermaßen. (...) Es liegt eine grundsätzliche Kraft in Improvisationsprozessen, das gegenwärtige Erleben zu aktivieren und zu vervollständigen“ (Hegi 1986).

In der Musiktherapie aber gerade auch für Beratungs- und Coachingsettings kann es dabei nicht um eine Methode gehen, die je nach Fragestellung des Klienten Antworten bringt. Die Wirksamkeit liegt also nicht in einer linear beschreibbaren Ursache-Wirkungs-Korrelation. Die Wirksamkeit des Improvisierens beruht vielmehr auf der Möglichkeit, besondere Spiel- und Handlungs-Modalitäten zu erfah-

ren. Diese *Wirkungsräume* (Weymann) sind es, die Entwicklung, Veränderung, Klärung ermöglichen.

Zumindest am Beginn ist die Improvisation deshalb „eigentlich eine Zumutung, eine Art Kulturschock“ (Weymann, 1999) für den Klienten. Er muss Abstand nehmen von gewohntem Rollenverhalten (aus dem hoch qualifizierten Manager wird der unsichere Anfänger, aus dem initiativen Einzelkämpfertyp wird für Minuten der abwartende, vorsichtige Teamplayer). Er muss einmal ganz anders an Probleme herangehen, ohne zu wissen, wie das, was sich da ereignet und klingt, genannt werden soll. Das Erlebnis, dass sich Phänomene zunächst einer Einordnung entziehen, ist mühsam und ungewohnt. Aber genau dies geschieht in der Musikimprovisation.

„Es bedarf besonderer Kunstgriffe, um die Improvisation zu schließen, mit dem Verworrenen und Ungewissen so lange in Kontakt zu bleiben, bis sich Zusammenhänge zeigen und eine deutlichere Erkenntnis möglich wird“ (Weymann, 1999).

In der musik- und kunstorientierten Arbeit beginnt die Gestaltungsphase für Klient und Coach also mit einem Schritt ins Ungewisse, mit dem „Sprung“ (Knill) in ein Arrangement der Unberechenbarkeit. Natürlich liegt beim Coach der bedeutende Vorteil, dass er schon öfter diesen Sprung mit Klienten gewagt hat und seine Kompetenz als Berater gerade in der Kreation eines klar bestimmten Rahmens besteht, der solchen Spielraum öffnet und zugleich verlässlich strukturiert.

So ergibt sich das Arrangement bei der Improvisation aus

- den Menschen, die zusammen spielen,
- dem Raum, in dem sie spielen,
- der Auswahl der Instrumente,
- der gewährleisteten Zeit und
- ihrem Einverständnis, ihren Wünschen und ihrem Interesse an der Exploration von Neuem.

Innerhalb dieses Rahmens geht es beim Improvisieren um Formungs- und Erkenntnisarbeit. Selbst scheinbar absichtslos sich Treiben lassen geht immer einher mit Momenten der Bearbeitung und der Formgebung. Im musikalischen Spiel geschieht dies schon mit der Auseinandersetzung mit den materiellen Eigenschaften der Instrumente oder durch die Abstimmungen mit den anderen Mitspielern. Aber auch dem Coach kommt eine wichtige Rolle zu: er ist beteiligt an der Formensuche und an der Werkbildung. Seine *Interventionen* innerhalb der gemeinsamen Improvisation oder zwischen verschiedenen takes „können mithin als Kunstgriffe zur Förderung oder Beeinflussung der musikalischen Gestaltbildung angesehen werden“ (Weymann, 1999).

Natürlich darf es dann nicht darum gehen, dem was entstehen will den eigenen (Geschmacks)Stempel aufzudrücken, sondern Sprünge und Lücken wahrzunehmen, scheinbar Nebensächliches anzusprechen, die Entwicklung als Ganzes zu würdigen, das heißt Prozesse klar zu erkennen und zu benennen und in diesem Sinne die musikalische Gestaltbildung zu fördern.¹⁰

Dabei kommt der Coaching-Arbeit zugute, dass es sowohl in der musikwissenschaftlichen als auch in der Alltagssprache des Klienten Begriffe gibt, mit denen und über die sich sprechen lässt. Es sind dies beispielsweise:

- „Stimmung, Verstimtheit,
- Stimmen und ihr Gesang zueinander,
- Artikulation,
- Harmonie und Dissonanz,
- Rhythmen, Motive Figuren“ (Knill, 1999).

Zu b) *Weiterführende Anbindungsfragen und Arbeitsrichtungen*

Wie gezeigt werden konnte, spielt die Bedeutung gezielter Fragetechniken bei der Erforschung der musikalischen Formen und Erfahrungsprozesse eine herausragende Rolle. Bezogen auf die Improvisation kann das folgendermaßen klingen.

¹⁰ Diese Überlegungen können genauso auf die Arbeit mit anderen künstlerischen Medien übertragen werden Auch dort gelten ähnliche Rahmenbedingungen und Interventionstechniken.

- „Welches waren für Ihr Spiel förderliche Momente / erschwerende Momente?“, hier im Besonderen
 - als Gruppenteilnehmer und
 - als Solist und/oder
 - im Duett;
- „Wo würden Sie etwas – verstärkend oder zurücknehmend – ändern wollen?“

Die Quintessenz ihrer Erfahrung teilen die Teilnehmer anschließend in einem Bild-Satz oder einer Metapher mit.

Die hier aufgezeigten Übungen und Gesprächsimpulse sind ja alles Methoden zur Gestaltung von tatsächlichen Coachings. Wie im vorliegenden Fall die Seminarteilnehmer, so wird im konkreten Fall auch ein Klient oder ein Team angeleitet und gefragt werden. Und selbstverständlich kann die Sitzung nicht bei der Mitteilung von Erlebnissen und Assoziativem stehen bleiben. Dies bildet ja erst das Material für mögliche Lösungsansätze, die beim Reden über und von der Musik her für den Klienten in den meisten Fällen noch verborgen und sinnlich umhüllt erscheinen. Erst die konkrete Intervention – die Anbindung der Erlebnisse an die tatsächlichen Fragestellungen unserer Klienten zeigt die Richtung auf, in der Coach und Klient gemeinsam weiter arbeiten wollen.

Deshalb sollen einige Beispiele von Äußerungen der Teilnehmer zeigen, wie der *Transfer* von eigenem Erleben in mögliche Themen für Beratungsarbeit erfolgen kann. Die ausgewählten Beispiele entstammen der Seminararbeit während der Ausbildung und damit nicht künstlich gestellten Situationen; sie wurden vielmehr mit authentischen Anliegen der Teilnehmer erarbeitet und sind sehr gut vergleichbar mit Erfahrungswerten des Autors aus realen Coachings.

Klientenmitteilung	Arbeitsrichtung
Teilnehmer A: „Ich bräuchte beim Solo mehr Zeit, um etwas entstehen zu lassen.“	Genügend Zeit Zu langes Warten (Wachstum / Reife)
Teilnehmer B: „Das war schön: im Duett laut zu werden mit einem starken Gegenüber.“	Vorsicht – Dynamik Intensität
Teilnehmer C: „Herrlich einmal ohne zu denken in die Trance des gemeinsamen Beats abzutauchen.“	Trance – Abtauchen (Innen) Denken / Intellekt / Analytisches (Außen)
Teilnehmer D: „Am schönsten waren die Überraschungsmomente wie die einzelnen Soli klangen.“	Vertrautes Überraschungen
Teilnehmer E: „Man braucht richtig Mut, um aus der Rolle zu fallen.“ (für ein Solo, Anm. des Autors)	Sicherheit Experiment Wagnis

Abb. 23 – Solo-Tutti-Improvisationen und anschließende Arbeitsrichtungen

Weiterführende Anbindungsfragen im Hinblick auf solche Themen können sein:

- Wie erleben Sie sich beruflich im Wechsel von Vertrautem und Überraschendem?
- ... von Rhythmus und Struktur?
- ... zwischen Vorsicht und Mut oder Intensität?
- Wie haben Sie die Zeit Ihres Soli qualitativ erlebt?

- Ergibt sich für diese Qualitäten ein Wunsch für Ihre berufliche oder private Situation?
- Wo in Ihrer Arbeitsituation möchten Sie solche Qualitäten öfter erleben oder vermeiden?
- Was wäre ein erster Schritt in diese Richtung?

Vertiefung:

Musiktherapeutische Tiefenentspannung MTE mit Musik vom Tonträger

Die folgende Variante baut auf bisher Erarbeitetes zur Musiktherapeutischen Tiefenentspannung (MTE) auf und erweitert sie. Sie ist ebenfalls zu den Methoden zu zählen, die gerade im Persönlichkeitscoaching sinnvolle Anwendung finden können.

Lautete die Einladung zur MTE in der letzten Sequenz: „Stellen Sie sich die *Musik* vor, die Ihnen nachher eine gute Zeit der Entspannung ermöglichen soll“, so lädt die zweite Version ein mit dem Satz: „Stellen Sie sich einen guten *Ort* vor, an dem Sie Ihre / diese Musik hören / hören können“.

Die Frage nach der Qualität der Musik im ersten Fall wird hier abgelöst durch die Frage nach der Lokalität. Die Formulierung „guter Ort“ ist die Suche nach möglichen Ressourcen:

- Orte der Erholung,
- zum „Auftanken“,
- Orte der guten Erinnerung,
- persönliche „Kraftplätze“ etc.

Deshalb fordert der Coach den Klienten während der Trance-Induktion dazu auf (vgl. Seminarkurs: Vertiefung Musik- und Ausdrucksorientierter Methoden II), diesen Ort so „allgemein wie nötig und so spezifisch wie möglich“ zu beschreiben. Je konkreter es dem Klienten gelingt, seinen „guten Ort“ zu beschreiben, je mehr Sensoren (Sinne) in die Beschreibung hinein genommen werden, desto stärker

aktiviert er mögliche Ressourcen. Auch hier gilt, die Antizipation des „guten Ortes“ leitet bereits die Entspannung und damit die gewünschte Mobilisierung stärkender Kräfte ein.

Voraussetzung für den Einsatz von Musik vom Tonträger ist, dass der Klient in der vorangehenden Sitzung eingeladen wurde, für ihn aktuell positiv besetzte Musik mitzubringen.¹¹

In der Reflexion und Auswertung der Erfahrungen von Teilnehmern/Klienten kristallisierten sich folgende sensiblen Punkte heraus, an denen die Studierenden Unsicherheiten zeigten und die für die Anwendung in der Berufspraxis hier nochmals aufgeführt werden sollen:

- Zeitdauer der Induktion / Sprechgeschwindigkeit des Coachs: Schwierigkeit mancher Klienten in die Trance zu kommen.
Empfehlung: wenige, aber gezielte Worte verwenden, ausreichend Zeit zwischen einzelnen Schritten lassen. Eine Art „Co-Trance“ des Coachs ist wünschenswert.
- Bedeutung des „Außenschirms“: Störung durch Außengeräusche.
Empfehlung: sorgfältige Vorbereitung und Planung einer MTE-Sitzung und Hineinnehmen der Geräusche in die Induktion durch Ansprechen.
- Musik und „guter Ort“ passen nicht zusammen – beide für sich genommen aber sind gute Ressourcen.
Empfehlung: Bearbeitung in der anschließenden Verbalisierungsphase.
- Auftreten / Wahrnehmung körperlicher Beschwerden nach der MTE.
Empfehlung: Hineinnehmen in die Anbindungsfragen und auf zukünftige Verbesserungsmöglichkeiten, Lösungsansätze, Ziele hin erfragen.
- Einspielung der Musik erfolgt zu überraschend, zu laut, zu schnell.
Empfehlung: Zeit lassen, Technik zuvor testen, von der Stille her Musik vorsichtig lauter regeln.

¹¹ Darüber hinaus folgt der Verlauf dieser Version der MTE der vorgestellten Struktur (siehe Anhang, Praxisteile und Instrumentarium Nr. 2e).

Musik in der intermedialen Arbeit II

Bezogen auf das Theoriethema dieses Seminarkurses „Entwicklung und Persönlichkeit“ gestalteten die Teilnehmer eine Praxisübung zum Thema „Persönlichkeitstheorie“. Es handelte sich dabei um eine intermodale Performance, die sich aus Elementen des Theaters und der Musik zusammensetzte.

Bei solchen Praxisübungen richtet sich das künstlerische Gestaltungsinteresse auf Persönlichkeitsanteile, die im Einzelnen von uns normalerweise oder zurzeit vernachlässigt sind. Sie sind dann aus dem Zentrum unseres Denk-, Verhaltens- und Handlungsrepertoires geraten, in diesem Sinne aus der Mitte „ver-rückt“. Entsprechend trägt die Übung den Titel „(M)ein verrückter Teil“ (siehe Anhang, Praxisteile und Instrumentarium Nr. 2g) und das Gestaltungsmotiv lautet: „In jedem von uns gibt es die Sehnsucht, auch einmal verrückt sein zu dürfen. Wie sähe das bei Ihnen aus?“

Performances sind in der Berufswelt ein wichtiges Thema geworden. Berufsgewundene Auftritte vor einer Öffentlichkeit werden heute immer seltener als Ansprache, Projekt-Präsentation, Verkaufsverhandlungen etc. bezeichnet. Immer häufiger wird dafür die Bezeichnung Performance benutzt.

Es lässt sich vermuten, dass sich hinter dieser Begriffstransformation auch eine wachsende Aufmerksamkeit für die Erfahrungen von Künstlern in ihrer jeweiligen Arbeit mit und vor einer Öffentlichkeit verbirgt. Das Bewusstsein, dass solche Auftritte nach gewissen Regeln der Kunst gestaltet werden können und so die Wirksamkeit erhöht werden kann, hat großes Interesse gefunden.

Deshalb sollen an dieser Stelle weitere Reflexionen zu *kunstorientiertem Coaching* angebracht werden. Also der Situation, wo Klienten z.B. die Qualität ihrer beruflichen Auftritte in kunstorientierten Performances trainieren und verbessern lernen. Wie bereits aufgezeigt, erfolgt das Lernen und Trainieren neuer Handlungsmöglichkeiten im Rahmen von Coachingprozessen durch die spielerische Exploration eines erweiterten Handlungsrepertoires. Nachdem im Verlauf einer Sitzung die

Entscheidung gefallen ist, wie diese Kreativphase gestaltet werden soll (z.B. durch Musik- und Theaterelemente), erscheint es konsequent, sich im Folgenden an den Regeln dieser künstlerischen Disziplinen zu orientieren.

Knill unterscheidet strukturierende Kategorien der einzelnen Kunstdisziplinen, um das Anforderungsniveau für Klienten auszuloten. Ist die Anforderung zu hoch ("Das ist nichts für mich! Ich bin kein Künstler!") oder zu niedrig gesetzt ("Das ist Kinderkram!"), stellen sich Frustration und Unlust ein und die Motivation nimmt ab. Um Klienten also kompetent und sensibel in und durch den künstlerischen Prozess zu begleiten, erscheint es notwendig, grundlegende Strukturelemente der künstlerischen Disziplinen zu kennen. Auf sie kann im Gespräch mit dem Klienten Bezug genommen werden und sie sind bei der Gestaltung des künstlerischen Prozesses unentbehrlich. Beim Einsatz von Musik zum Beispiel wird die Wahl der Klangquelle – ein Musikinstrument oder ein anderes klingendes Objekt – eine bedeutende Rolle spielen.

Aus den von Knill zusammengestellten Kategorien sind hier diejenigen ausgewählt, die für die vorgestellte Übung "(M)ein verrückter Teil" von Bedeutung sind und in der Beratungsarbeit zum Einsatz kommen können: Strukturelemente der Musik und des Theaters.

Strukturelemente des Theaters:

Disciplines and styles	Frame	Source-Material	Basic qualities	Tools	Shaping
Poor theatre	Stage space and time structure	Situations, stories, plots, etc.	Acts, roles, props, scene, etc.	Body, voice and movements, one's own personality, etc.	Script, improvisation with restrictions or open scene
Puppet play	Puppet Stage space and time structure	Puppet inventory, stories, plots, etc.	Acts, Puppet characters, props	Hands, voice	Script, improvisation with restrictions or open scene

Abb. 24 – Kategorien strukturierender Elemente in der Kunstdisziplin Theater (Knill, 2004)

Strukturelemente der Musik:

Disciplines and styles	Frame	Source-Material	Basic qualities	Tools	Shaping
Concrete or action music	Shaped within a space of silence and time Given length	Musical instruments or sounding objects	Sounds shaped Quality of noise, timbre, pitch, volume, length, rhythm, etc.	Hands, mallets, bows, other Heavy, light, long, short, etc.	Scoring in time and ensemble structure, metrical, ametrical, etc.
Free vocal music	Shaped within a space of silence and time Given length	Human voice: male, female, spoken voice, singing voice, etc.	Vocal sounds, tones, etc. Pitch, timbre, volume, length, rhythm, etc.	The singer's body, vocal chords, breath, etc. Standing, sitting, sotto voce, whisper	Using a beat or ametrical, in harmony or in clusters, together or following or contrasting (unissono, harmony or counterpoint), etc.
Traditional forms (songs, rhythm and blues, etc.)	Shaped within a space of silence and time Given length	Musical instruments and/or human voices	Tones, pitch, volume, length, rhythm	Hands, bows, mallets, etc.	Simple blues or 12-bar blues patterns, rules of harmony singing, free Variation heterophony

Abb. 25 – Kategorien strukturierender Elemente in der Kunstdisziplin Musik (Knill, 2004)

Hinsichtlich der Coachingarbeit mit Theatermethoden sind diese Kategorien zu ergänzen um die grundlegenden Elemente *Bühne* und *Rolle*.

Die Bühne:

Eine Performance im kunstorientierten Coaching richtet sich immer an Regeln des Theaters aus, d.h. sie findet in einem klar definierten Bühnenraum statt – oft genügt es vollkommen mit Klebeband eine entsprechende Fläche auf dem Boden zu markieren. Jedenfalls aber bedeutet dies die bewusste Wahrnehmung und Abgrenzung des eigenen Handlungs-Spielraumes. Die Protagonisten/Klienten gehen in einem bewussten Schritt auf die Bühne und ebenso bewusst wieder von der Bühne. Sie ist der Raum des Imaginativen, der Spiel-Raum, des „als ob“.

In allen Kategorien des Imaginativen (Musik, Bildende Kunst, Theater, Tanz...) folgen die Geschehnisse einer je nach Darstellung nachvollziehbaren Logik. Sie ist aber nicht die Logik der Alltagswelt unseres Klienten. Sie gehört in die *alternative Welt* (Knill) des Traumhaften und der Gestaltung.

Der Transfer in die reale Berufswelt wird in Analogie zu den gemachten Erfahrungen im auswertenden Gespräch zwischen Coach und Coachee erarbeitet. Gerade in der Arbeit mit Unternehmen und größeren Systemen eignet sich das Theater als Metapher hervorragend.

Die Rolle:

Ebenso gehört die Rolle zu jener Welt des Imaginativen. Auch hier ist ein bewusstes Ein- und Heraustreten wichtig für die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Realitätsebenen. In unserem Fall die Unterscheidung von der Musik- und Theaterwelt und der Alltagswelt des Klienten.

Diese scheinbar nebensächlichen Details sind in der kunstorientierten Beratungsarbeit äußerst wichtig: der Coach und Begleiter solcher Aktionen hat die Verantwortung, deutlich – quasi nach allen Regeln der Kunst – zwischen der imaginativen Welt des Theaters und der realen Situation der Beratung zu unterscheiden.

Eben darum ist die Auseinandersetzung mit den Traditionen und Spielregeln der Künste hilfreich, um diese Unterscheidung vorzunehmen.

„Ein Feuer in einem Bild verlangt keinen Feuerwehreinsatz und die Temperatur im Raum steigt nicht. Ein Klagelied 'klagt' nicht jemanden buchstäblich an und ein 'kontrapunktisches' Duett verlangt nicht Schlichtung eines Widerspruchs zwischen den Musikern. Diese Unterscheidung der Ebenen lässt sich am 'Gegenständlichen' aus der Alltagstheorie gut herleiten. Im Musical oder Theater

haben wir die Bühne als Rahmen, bei der Musikimprovisation die Zeit und / oder die rhythmische und instrumentale Struktur, beim Malen die Leinwand, beim Schreiben das Blatt Papier ... Das 'künstlerische Spiel' gibt deshalb eine Sicherheit und Vertrauen in Bezug auf inhaltlich schwere Themen." (Knill, in: Musik und Gesundheit, 2003).

Der Kriminalautor, der einen Mord beschreibt ist also nicht selbst auch ein Mörder; der Schauspieler, der auf der Bühne den Trinker mimt, ist selbst nicht auch dem Alkohol verfallen und der Klient, der im Theaterstück verrückte Seiten zeigt, ist selbst nicht verrückt.

Im Gegenteil: folgt man dem Denksystem von Carl Gustav Jung stellt das Zulassen unserer „Schatten“-Anteile wenigstens in der Phantasie oder auf der Bühne, einen Schritt zur Integration solchermaßen vernachlässigter Persönlichkeitsanteile dar – also in jedem Fall ein gesunder Schritt.

Auch das Denksystem des Psychoanalytikers Fritz Riemann gibt uns wichtige Hinweise.

Er bezieht Begriffe, die bisher „krankheitsbesetzt“ waren auch auf den so genannten normalen, nicht auffälligen Menschen und bietet eine Sicht der menschlichen Persönlichkeit, nach der jedem Menschen grundsätzlich die gleichen Kräfte innewohnen, aus denen heraus er lebt (vgl. Riemann, 1986).

Also besteht die Legitimation dieser Anleitung in musik- und ausdrucksorientierter Beratung und Coaching eben darin, solche nicht kranken (psychiatrischen), sondern gesunden, aber vernachlässigten Anteile der Person erfahrbar zu machen und integrieren zu helfen. Pathologisch ist ja nur, was den Menschen unkontrolliert überschwemmt.

Das mit den Regeln der Kunst gestaltete Spiel mit diesen Kräften meint den umgedrehten Vorgang: nicht sie kontrollieren die Person, sondern die Person kontrolliert ihre Kraft.

In der Praxis hat sich darüber hinaus ein Zweites gezeigt: indem Klienten sich erlauben im Schutzraum der Bühne¹² Erfahrungen zuzulassen, die sonst dem eige-

¹² Ich spreche deshalb auch von dem experimentellen, studioartigen Charakter des kunstorientierten Spiels (Anmerkung des Autors).

nen, inneren oder gesellschaftlichen, äußeren Zensor zum Opfer fallen, entdecken sie bislang unbekannte Kräfte und Ressourcen. Gründliche Coachingarbeit kann ihnen dann helfen, diese Entdeckungen in aktuelles und verantwortungsbewusstes Handlungsrepertoire zu übertragen.

Das Ziel ist also die immer größer werdende psychische und physische Selbst-Befähigung des Klienten und damit seine Leistungssteigerung.

4.5.5 Seminarkurs: Fortgeschrittenen Seminar in Praxisfragen

Diese Studieneinheit fokussiert die Rolle der Sprache in Beratung und Coaching, erörtert deren Grenzen und Möglichkeiten im Hinblick auf musik- und ausdrucks-therapeutisches Coaching und gibt wichtige Interventionshilfen.

Eine im wahrsten Sinne des Wortes gemeinsame Sprache zu sprechen, ist ein wichtiger Baustein in Coaching und Beratung. Jeder Mensch hat seine eigenen bevorzugten Kommunikationsregeln, die aus der individuellen Biographie entwickelt sind und mehr oder weniger bewusst eingesetzt werden.

Stress, Konflikte und unklare Zielvorstellungen beeinflussen unsere Sprachgestaltung und erschweren so die Verständigung. Daher ist eine bewusste und konstruktive Sprachgestaltung ein wichtiges Hilfsmittel in der Arbeit mit anderen Menschen.

Vor allem im Beratungsgespräch, wo neben sachlichen auch emotionale Hindernisse überwunden werden möchten, kann eine Sprache, die nach Lösungen sucht statt ausschließlich Problematisches aufzudecken, neuen Handlungsspielraum ermöglichen.

Die ersten Unterrichtssequenzen dieses Seminars behandeln das

- Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun (Schulz von Thun, 1981) und den
- Themenzentrierenden Ansatz nach Ruth Cohn (Cohn, 1975).

Diese Grundlagen konstruktiver Sprachgestaltung sind weitläufig publiziert und im Allgemeinen vor allem Berufsangehörigen aus den Sozial- und Gesellschaftswissenschaften bekannt.

Die Erfahrung des Pilotstudienganges zeigt jedoch, dass ihre Aufnahme in das Curriculum des vorliegenden Coaching-Weiterbildungsstudiums vor dem Hintergrund einer möglicherweise heterogenen Studiengruppe, mit Mitgliedern verschiedenster Berufsgruppen richtig und lohnend war. Manche diesbezüglichen Inhalte konnten so aufgefrischt und neu bezogen werden.

Deshalb soll hier noch einmal zusammenfassend darauf eingegangen werden.

Nach Schulz v. Thun (1998) führt eine „Innerung“ (mentales Modell) zu einer Äußerung (Kommunikation), die als Grundlage für eine „Innerung“ des Gesprächspartners dient.

Bei der Äußerung einer Information an einen Mitmenschen (Nachricht) können zumindest vier Aspekte unterschieden werden:

- Sachaspekt,
- Beziehungsaspekt,
- Appellaspekt und
- Selbstoffenbarung.

Der Sachaspekt meint die Sachinformation, die in einer Aussage steckt. Häufig enthält eine Nachricht auch einen Beziehungsaspekt, es ist sogar ein typisches Merkmal von Kommunikationsproblemen, wenn Themen und Konflikte der Beziehungsebene auf einer scheinbaren Sachebene diskutiert werden. Der Beziehungsaspekt, oft in körpersprachlichen Gesten und dem Tonfall erkennbar, drückt etwas über die Beziehung des Senders zum Empfänger der Nachricht aus. Der Selbstoffenbarungsaspekt thematisiert die Erfahrung, dass der Sender in einer Äußerung auch etwas über sich selbst (z.B. seine momentane Gefühlslage) mitteilt. Der Appellaspekt schließlich gibt Auskunft darüber, zu welchen Handlungen der Sender den Empfänger der Nachricht veranlassen möchte.

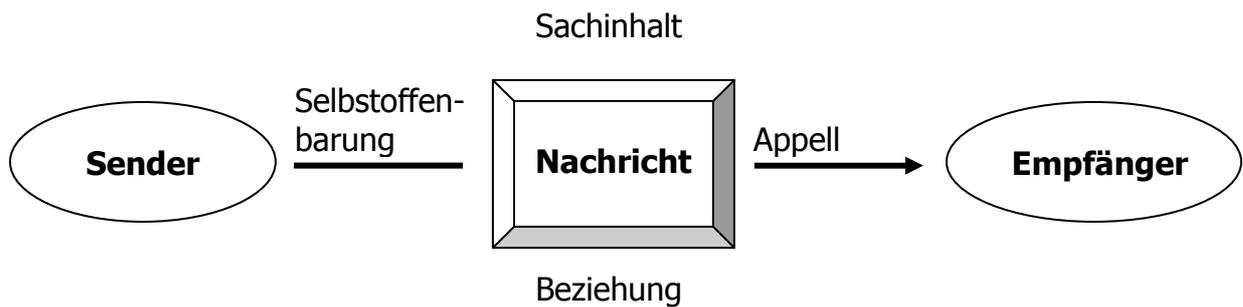


Abb. 26 – Allgemeine Struktur eines zwischenmenschlichen Kreislaufs
(nach Schulz v. Thun, 1989)

Natürlich können mehrere Aspekte in einer Kommunikation verpackt sein, dennoch ist es förderlich, möglichst eindeutig zu kommunizieren, also den Hauptaspekt klar und deutlich auszudrücken.

Unabhängig wie eine Äußerung wirklich gemeint war, also welchen Aspekt der Sender betonen wollte, kann der Empfänger aufgrund der Informationsverarbeitungsdynamik seines eigenen psychischen Systems diese Information mit mindestens „vier Ohren“ empfangen und unterschiedliche Aspekte der Nachricht interpretieren. Konflikte und Missverständnisse entstehen meist aus einer nicht übereinstimmenden Auffassung darüber, auf welcher Ebene die Kommunikation gemeint war.

Das bedeutet, dass in einer entsprechenden Weiterbildung für Beratungsberufe unter Umständen geübt werden muss, kongruente und klare Botschaften zu kommunizieren. Metakommunikation, z.B. durch gezieltes Nachfragen bei Unklarheiten, und die gemeinsame Reflexion über Art und Weise der Kommunikation bereiten das Lernfeld für die diesbezügliche Sozialkompetenz zukünftiger Coaches.

Aber auch bezogen auf das zukünftige Tätigkeitsfeld von Coaches ergibt sich eine notwendige Fachkompetenz. Die verschiedenen Interpretationen eines Kommunikationsprozesses bei den Beteiligten ergeben den Konflikt. Solche Konflikte weisen häufig zirkuläre Strukturen auf, d.h. jeder Gesprächsteilnehmer sieht das eigene

Verhalten nur als Reaktion auf ein ursächliches Verhalten des anderen (Schuld ist immer der andere), reagiert entsprechend und bewegt so den anderen wieder zu bestätigenden Aktionen („Teufelskreis“).

Aus solchen Rückkopplungen entstehen dann typische Verhaltensmuster. Bei der Zusammenarbeit im Team oder in der Organisation, aber genauso im Gespräch mit Partnern und Mitarbeitern können konflikthafte Kommunikationsmuster die Lebens- und Arbeitsqualität erheblich einschränken. Vor allem ein Mangel an rechtzeitiger Kommunikation über gemeinsame Erwartungen, Rollen, Aufgaben und Ziele trägt dazu bei, stabile und gleichzeitig zerstörerische Kommunikationsmuster aufzubauen.

„So spricht der *immer* mit mir!“ lautet der frustrierte Kommentar eines Klienten über die Arbeitsanweisungen seines Chefs. Er handelt wie unter Zwang, nach Gewohnheit und hat ein mentales Modell über den Chef entwickelt, das kaum noch Veränderungen erlaubt.

„Dabei trägt die eigene Erwartungshaltung unbewusst wesentlichen Anteil zu einem entsprechenden Handeln bei, so dass dann auch tatsächlich (oder auch nur wieder interpretiert) die Erwartung bestätigt wird“ (Kriz, W.C., 2000).

Immer geht es also in der Kommunikation von Menschen um das *Verstehen des Zusammenhangs*. Es geht um den Kontext, aus dem heraus etwas gesagt wird. Dieser Kontext hat sich entwickelt und ist über einen längeren Zeitraum hinweg entstanden – er hat eine Geschichte in der Biographie des Einzelnen, der Zusammenarbeit der Teammitglieder, der Tradition des Unternehmens, den Gepflogenheiten der Branche und der Kultur des betreffenden Landes.

Damit werden im Gespräch immer konstruierte Realitäten, Hintergründe, Geschichten (Narrative) transportiert, die in der einen Aussage so nicht wahrnehmbar, hörbar und verstehbar sind. Darin zeigt sich der reduktionistische Charakter von Sprache, auf den das folgende Kapitel näher eingehen wird: Sprache reduziert Wirklichkeit.

Hier scheinen die *musikorientierten* Methoden in der Beratung besondere Chancen zu eröffnen. Dadurch dass Musik zunächst einmal keine sprachlichen Bezüge hat und überhaupt nur als Prozess existiert, bleibt bei der Erschließung von Musik

kaum etwas anderes übrig, als auf ihre Entwicklung, ihre Entstehungsgeschichte und ihre Formenbildung zu achten.

Der Hamburger Professor für Musiktherapie Weymann hebt hervor, dass sich in der Musik weniger psychisches Geschehen widerspiegelt, „sondern eher ihre Form, ihre Gestalt in Entwicklung, die Geschichte, das Werden und Verwandeln“ (Weymann, 1999) von seelischen Inhalten. Mit Bezug auf die amerikanische Philosophin Suzanne Langer verweist Weymann auf die *Morphologie* des psychischen Geschehens. Die Gefühlsqualitäten, die Stimmungen, die Coach und Klient in der Musik wahrnehmen oder die dort vom Klient zum Ausdruck gebracht werden, verweisen auf „umfassendere Umbildungsprozesse des seelischen Geschehens“ (Weymann, 1999). Offenbar besitzen gewisse Aspekte der individuellen psychischen Dynamik und Struktur Ähnlichkeiten mit formalen Eigentümlichkeiten der Musik.

„Weil die Formen des menschlichen Fühlens den musikalischen Formen viel kongruenter sind als denen der Sprache, kann Musik die Natur der Gefühle in einer Weise detailliert und wahrhaftig offenbaren, der die Sprache nicht nahe kommt“ (Langer 1979 in: Weymann 1999).

In der improvisierten Musik im Rahmen des Coachings kommt demnach etwas zum Ausdruck von der prozesshaften Morphologie und den psychischen Konstruktionen des Klienten. In Anlehnung an Beuys spricht Weymann in diesem Zusammenhang treffend von „Abdruckformen“ des individuellen Umgangs mit der Welt im Medium Musik. Dieser Abdruck hat dann Objektcharakter oder *Werk*charakter (vgl. Kapitel 4.5.7: Der werkorientierte Ansatz), das heißt er ist sinnlich wahrnehmbar und kommunizierbar. Über diesen Abdruck, diese Musik können Coach und Klient reden oder sich gemeinsam darauf beziehen, wodurch so etwas wie Kontextbildung und Geschichtlichkeit entstehen.

4.5.6 *Der Einfluss der Sprache in der Beratung*

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit grundsätzlichen Überlegungen zu Einfluss und Bedeutung von Sprache im Coaching.

Wie bereits gezeigt, lebt eine musik- oder kunstorientierte Beratungssitzung nicht nur vom musikalischen oder künstlerischen Tun allein (vgl. Kapitel 4.5.1 – Gesprächsführung und Anbindungsfragen).

Die bewusste Verknüpfung der Erfahrungen aus der alternativen Welt des „Beratungsraumes“ mit der realen Welt außerhalb dessen, ist in den zurückliegenden Jahren immer stärker in den Vordergrund gerückt.

Das Folgende fasst deshalb die Diskussion zusammen, wie sie zwischen Beteiligten des Pilotstudienganges geführt wurde.

In der Sprache realisiert sich Kommunikation zwischen Menschen. In ihr repräsentiert sich aber auch die Beziehung zwischen den Kommunizierenden und deren Welt- und Menschenverständnis.

Dieser zweite Aspekt wird oft zu Gunsten des Sachinhaltes von Sprache vernachlässigt. Der Züricher Psychologe, Supervisor und Präsident der EGIS-Stiftung Eberhart konstatiert:

„Geschriebene und gesprochene Sprache wird als Vorgang behandelt, der ausschließlich mit der Weitergabe von Inhalten zu tun hat: Unsere ganze Aufmerksamkeit wird damit auf den Inhalt gelenkt“ (Eberhart, 2004).

Dass neben Inhalten auch anderes weitergegeben wird, ja dass Sprache selbst die formulierten Inhalte beeinflusst, wird dagegen wenig beachtet.

„Das kann doch nicht ihr Ernst sein!“

Der Inhalt dieser Worte ist relativ deutlich ersichtlich. Die Beziehungsmittelung dagegen muss erst aus der Art des Sprechens, dem Tonfall, der Mimik und Gestik sowie dem situativen Kontext erschlossen werden.

„Die nichtsprachliche Ebene kann insgesamt als Metaebene betrachtet werden, da sie die sprachliche Äußerung in einem speziellen Licht erscheinen lässt.“

Grundsätzlich qualifizieren (beurteilen und kommunizieren) sich die Botschaften beider Ebenen gegenseitig“ (Eberhart 2004).

Schulz von Thun (2001) weist auf die verschiedenen Ebenen hin und unterscheidet den Informationsgehalt einer Aussage nach ihrer Sachaussage, ihrem Appellaspekt und ihrer Beziehungs- und Selbstmitteilung.

Die Missachtung oder das unbeabsichtigte „Überhören“ der verschiedenen Informationsebenen kann zu Missverständnissen und bei länger anhaltenden, gleich bleibenden Kommunikationsstilen zu Situationen führen, „wo Gespräche nichts mehr bringen“.

Für die Beratungssituation wird ersichtlich, dass der Coach nie alles überblicken und erfassen kann. Um dennoch den Überblick behalten und ein besseres Verständnis erreichen zu können, stehen ihm zwei Möglichkeiten zur Verfügung:

„Er kann sich im Verlauf des Gesprächs zurückziehen und sich Gedanken machen über den bisherigen Prozess und ein sinnvolles weiteres Vorgehen machen. ...

Als zweiter Weg steht die metakommunikative Ebene zur Verfügung, die Kommunikation über die Kommunikation. Kurze Gesprächsabschnitte, die der Metakommunikation gewidmet sind, sind sehr nützliche Klärungsphasen. Für den Berater eröffnet die regelmäßige Metakommunikation die Chance, die eigene Professionalität zu verbessern. Er lernt mehr und mehr, die Komplexität des kommunikativen Geschehens zu durchschauen und die Wirkung einzelner Interventionen abzuschätzen. Der Klient seinerseits lernt vor allem darauf zu achten, was sich bei ihm selbst während des Gesprächs abspielt. Gleichzeitig erlebt er die konkrete Anwendung von Metakommunikation und erhält damit ansatzweise Instruktion und Training, wie er diese Form von Prozess- und Beziehungsklärung auch in seinen übrigen Gesprächen ausprobieren kann“ (Eberhart, 2004).

Sprachliche Kommunikation ist also ein komplexes Geschehen. Sie ist einerseits mehr als nur inhaltlich-sachliche Informationsvermittlung.

Andererseits kann Sprache selbst aber auch Reduktion bedeuten und jeder kennt folgendes Phänomen:

am Morgen nach dem Besuch eines beeindruckenden Konzerts (oder eines verstörenden Theaterstückes oder eines berührenden Kinofilms) versuchen wir unsere Eindrücke unserem Partner, unserer Partnerin oder Freunden mitzuteilen. Obwohl wir sehr ausführlich beschreiben und unsere Worte wild gestikulierend unterstüt-

zen, sind wir doch unfähig unsere Zuhörer an der ganzen Erfahrung teilnehmen zu lassen. In den meisten Fällen bleibt in uns ein unbefriedigendes Gefühl zurück, das uns wünschen lässt, der Gesprächspartner möge doch selbst dabei gewesen sein.

Das hängt damit zusammen, dass die Summe der Eindrücke (und nach einem Konzert sind dies unzählige sinnliche) immer mehr ist als die Summe der gesprochenen Worte und Sätze. Indem wir sprechen, reduzieren wir das Erlebte auf Vorgeformtes.

Eindrücke wie

- Gefühle,
- Assoziationen,
- Erinnerungen,
- körperlich-sinnliche Wahrnehmungen

werden nach den uns gegebenen Kategorisierungshülsen – den Worten – geordnet. In dem Moment, in dem das Feuer der Leidenschaft, der Freude oder der Trauer in Form eines Wortes ausgesprochen wird, ist das Feuer schon abgekühlt, ja manchmal erloschen. Redewendungen wie „um Worte ringen“, „nach dem richtigen Wort suchen“ oder „mir fehlen die Worte“ versuchen diese Erfahrung zu umschreiben.

Andererseits vermitteln verzweifelt Gestikulieren, der Ton der Stimme, das Engagement der ganzen Person bei jenem hilflosen Versuch dem Zuhörer eine „Ahnung“ von dem, was da erlebt wurde und wie es Spuren hinterlassen hat. Dass Menschen neben der sprachlichen (an Worte gebundenen) auch auf anderen Ebenen kommunizieren, ist bereits gesagt worden. Mimik, Gestik und Körpersprache verleihen den Worten zusätzliche Bedeutung.

Dies wird in der Fachliteratur meist als so genannte „non-verbale“ Kommunikation bezeichnet. Der Begriff „non-verbal“ erscheint zutreffend, was das Fehlen von Worten betrifft. Er ist aber auch irreführend, weil er von der Idee einer verwendeten *Sprache* wegführt.

Diesbezügliche Forschung unterscheidet zwischen

- non-verbal (Körpersprache oder all das, was neben und mit den Worten „mitschwingt“),
- prä-verbal (Kommunikation vor dem Spracherwerb, so genannte Babysprache),
- extra-verbal (alle Informationsvermittlung ohne Sprachinhalte, z.B. durch die Kunst).

Neben der kognitiv geprägten, buchstäblichen Wort-Sprache, werden Informationen also auch über

- die Sprache der Sinne (vor Aufregung kalte Hände, ein heißer Kopf),
- der Organe (Herzklopfen, Magenschmerzen) und
- des ganzen Körpers („Ich fühle mich nicht wohl in meiner Haut“, „Ich fühle mich wie neugeboren“) vermittelt.

Die Beachtung der sinnlichen, organischen und gesamtkörperlichen Ebene jedoch, wird dem Sprecher solcher Sätze helfen können, mehr oder genauer, eventuell mit neuen Worten über seine Erlebnisse zu kommunizieren. Anders ausgedrückt: die sinnlich-körperliche Sprache kann die buchstäblich-wörtliche Sprache „bereichern“ (White, 1997).

Dadurch dass man an das Gerüst der uns vorgegebenen Sprache (auch kultur- und sozialisationsabhängige Sprache) die sinnlich-körperlich wahrnehmbaren Informationen bindet, werden abstrakte Worthülsen mit Leben gefüllt.

Versteht man Sprache also als Summe all derjenigen Faktoren, die in einer Selbstmitteilung zum Tragen kommen, die dem Gegenüber wenigstens eine Ahnung dessen vermitteln, was wir erlebt haben, dann lässt sich die Erfahrung der oben beschriebenen Reduktion mildern.

Dies hat enormen Einfluss auf den Einsatz und die Rolle von Sprache in Beratungs- und Coachingsituationen.

Sprache reduziert – wie schon gezeigt – Wirklichkeit, beziehungsweise das, was wir als Wirklichkeit betrachten. Da Menschen immer – meist unbewusst – alles,

was um sie herum passiert bewerten (auf der Grundlage früherer Erfahrungen), reduzieren sie Realität also in einem doppelten Sinne:

- durch die im Vergleich zu Erlebtem „arme“ Sprache und
- durch ihre Interpretationen.

So gesehen lässt sich hier von einer *eingeschränkten Weltsicht* sprechen. Psychologische und neuere neurologische Untersuchungen (z.B. Roth, 1997) haben zeigen können, dass unsere Wahrnehmung von Wirklichkeit kein Abbild dieser Wirklichkeit ist, sondern eine von den Sinnesorganen gefilterte Auswahl davon. Das Gehirn hat die von den Sinnesorganen übermittelten Informationen sortiert, rekonstruiert und wiederum die wichtigsten daraus ausgewählt. Bei dieser *Konstruktion* von Wirklichkeit spielen das Gedächtnis, bisher erworbenes Wissen und vor allem die Bedeutung, die das Wahrgenommene für den Menschen hat, eine wichtige Rolle.

Eberhart kann demzufolge feststellen: "Menschen organisieren Wahrnehmungen nach den Bedeutungen, die sie dem Wahrgenommenen zumessen" (Eberhart, 2004).

Die neuere Fachliteratur gebraucht dafür den schon erwähnten Begriff der „Konstruktion“ und meint damit, „das, was Menschen psychisch zur Verfügung haben, von ihnen selbst mitproduziert worden ist“ (Eberhart, 2004).

Bei dieser Produktion oder eben Konstruktion spielt die Sprache eine herausragende Rolle. Der Psychologe und Systemtheoretiker Kriz zeigt, dass Sinnggebung und Bedeutung nur dadurch gegeben werden können, dass die ungeheure Komplexität der Weltvorgänge extrem selektiert und reduziert werden (vgl. Kriz, 2002).

Zusammenfassend lässt sich also feststellen:

- Die gleichen Worte in derselben Sprache können für ihren Sprecher und verschiedene Adressaten Verschiedenes bedeuten.
- Umgekehrt kann die Art und Weise wie Menschen vergleichbare Umstände in Worte fassen, sehr unterschiedlich sein, so dass der Hörer gefährdet ist, sie auch falsch zu verstehen.

- Das hängt damit zusammen, dass Sprache einerseits mehr ist als ihre Worte, andererseits die Wirklichkeit selektiert und reduziert.
- Dies gibt der Rolle von Sprache im beraterischen Setting enorme Bedeutung.

Im Beratungsgeschehen ist es das Ziel, diese Einschränkung wieder zu erweitern, zu öffnen. Aus verarmter Sprache soll be-*reich*-erte Kommunikation werden.

Daraus ergeben sich Anforderungen für den professionellen Coach.

Er muss in der Lage sein zwischen verschiedenen Sprach-Welten Brücken zu bauen und zu vermitteln. Da sind

- die eigene professionelle (Fach-)Sprache,
- die Alltagssprache des Klienten und
- die „Sprache“ der Künste.

Eberhart unterscheidet vier Aspekte von Sprache, die in diesem Kontext wichtig sind (Eberhart, 2002):

1. Die Macht des Konkreten:

Anstatt die Handlungen, Gefühle und Erzählungen der Klienten mit fachlichen Abstraktionen und Verallgemeinerungen zu belegen (Klientin X zeigt deutliche Widerstände, Klient Y ist ein Chef mit narzisstischen Persönlichkeitsstörungen), geht es darum, so konkret wie möglich zu fragen und Klienten sprechen zu lassen. Farbige Geschichten darüber „wie etwas gewesen sein könnte“, scheinen bei der Lösungsfindung hilfreicher zu sein als krampfhaftes, weil kognitives Reflektieren „wie etwas tatsächlich war“. Die Erfahrung zeigt, dass eine öffnende, die Phantasie einladende Sprache, die kreative (Lösungs-)Kraft des Klienten mehr unterstützt als rationale Problemanalyse (Letztere hat ja in anderen Phasen des Prozesses durchaus ihre Bedeutung).

2. Die Bereicherung der Alltagssprache im Hinblick auf Stärken:

Jeder Berater kennt die oft eloquente Erzählweise von Klienten, wenn es um Problemschilderungen geht. Und jeder Berater erlebt immer wieder, wie eingeschränkt das Vokabular wird, wenn Klienten über ihre Erfolge und Stärken sprechen sollen. Erfolge scheinen das Erwartete zu sein, dafür braucht man also keine „großen Worte“. Misserfolg und Versagen dagegen sind das Unerwartete, das Nicht-Normale. Daher fokussiert der Klient mit seinen Worten diese besondere Situation so sehr und schenkt dem Problem seine ganze Aufmerksamkeit. In dem Ziel, Probleme zu lösen und neue Lösungen zu entwickeln, stellt sich solches als Hindernis heraus.

Demzufolge gilt es auch hier die Sprache der Klienten zu bereichern. Diesmal im Hinblick auf ihre Stärken und bewährten Erfolgsstrategien. Auf detaillierte Methoden wird später einzugehen sein.

3. Die Sprache der Künste und des Spiels:

Dass Bilder, Musik- oder Theaterstücke eine „Botschaft“ oder eine „Aussage“ hätten, ist geläufiges Gedankengut. Manchen „spricht“ das eine Musikstück besonders an, anderen „sagt“ jenes Gemälde etwas. Wir sind es gewohnt, Begegnung mit Kunstwerken als eine Art „Sprache“ zu verstehen. Freilich oft mit der Tendenz, ihre Botschaften zu interpretieren und zu deuten. Damit ginge eine erneute Festlegung und Reduktion einher. In der Dezentrierungsphase des vorliegenden Beratungsansatzes wird nicht „die wahre Bedeutung“ eines künstlerischen Produktes gesucht, sondern Berater und Klient versuchen sich dem in einer phänomenologischen Haltung zu nähern. Quasi an der „Oberfläche“ (Knill) des Sichtbaren, Hörbaren, sinnlich Wahrnehmbaren wandern Berater und Klient in eine „imaginierte Welt“ (Eberhart). Spontan geäußerte Metaphern oder Assoziationen des Klienten können hier wiederum die Brücke bilden zur Alltagssprache und den damit verbundenen Alltagsthemen, die den Klienten veranlassten einen Berater aufzusuchen.

4. Die Welt der Möglichkeiten:

In Coaching und Supervisionssettings liegt eine bewusste Betonung auf der Gegenwart (dem Gegenwärtigen) und der vom Klienten erwünschten Zukunft (dem Zukünftigen). In der Vergangenheit mögen zwar die Gründe für die Inanspruchnahme der Hilfe eines Beraters liegen (insofern ist sie auch zu würdigen und nicht zu leugnen oder zu übergehen), bei der Suche nach einer kreativen Lösung spielt sie allerdings nur als Quelle für bisherige gute Erfahrungen eine Rolle.

Die momentane Situation des Klienten, die Gegenwart kann durch gezielte Fragen des Beraters relativ mühelos erforscht werden. Zukunft ist nur über Phantasie – besser: Imagination – zu denken und dann sprachlich im „Konjunktiv oder in der Poesie auszudrücken“ (Eberhart, 2002).

Fragen wie

- „Was wäre wenn ...“,
- „Stellen sie sich vor, sie könnten ...“

helfen zukünftige Möglichkeiten in die Gegenwart einzuladen.

Der Schweizer Pädagoge Hanspeter Patrutt hat es auf einem Vortrag so ausgedrückt: das „Abwesende anwesend“ werden zu lassen (Patrutt, 2002).

Betrachtet man das Phasenschema (Architektur) einer Beratungssitzung nur unter sprachlichen Gesichtspunkten, ergeben sich folgende beschreibenden Charakteristika:

<p>1. Phase: Themenfindung Filling In</p>	<p>Klient:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflektive Sprache, kognitiv • kulturabhängige Alltagssprache • durch die Fixierung auf ein Problem eingeschränkte, verarmte Sprache („ich weiß nicht mehr weiter“, „ich finde keine Lösung“) • um das Problem kreisende Sprache („es ist immer das selbe“, „ich habe schon alles versucht, aber...“) <p>Coach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflektive Sprache • Alltagssprache als Brücke zum Klienten • auf Ausnahmeerfahrungen fokussierend
<p>2. Phase: Gestaltungsprozess Dezentrierung und ästhetische Analyse</p>	<p>Coach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begleitend-anleitende Sprache (leading language) • Sprache der Imagination und der Künste: sinnlich-leiblich • an der Oberfläche, dem Material der Künste und des Prozesses orientierte Sprache: • O-Oberfläche des Materials wie Farben, Töne, Bewegungen... • P-Prozess mit Höhepunkten, Wendungen, Überraschungen... • E-Erleben des Klienten, psychisch-physisch • R-Richtungsweisendes, Impulse, Anregungen, Bekanntes).
<p>3. Phase: Anbindung Auswertung Rolling back</p>	<p>Klient:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflektive Sprache, kognitiv („Was habe ich erfahren? ... gelernt? ... verstanden?“) • Alltagssprache („Wie kann ich das Erfahrene im Alltag umsetzen, verwirklichen?“) <p>Coach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflektive Sprache • Ressourcenorientierte Sprache („Was haben Sie, was Ihnen helfen kann, das Erfahrene im Alltag umsetzen zu können?“) • Lösungsorientierte Sprache („Was brauchen Sie, um das Erfahrene im Alltag umsetzen zu können?“)

Abb. 27 – Beratungsarchitektur und Sprache

4.5.7 Der werkorientierte Ansatz

Dieser bereits mehrfach erwähnte Ansatz besinnt sich auf das offenbar ursprüngliche menschliche Bedürfnis und die Notwendigkeit *Kunstwerke* zu schaffen.

Deshalb seien hier einige Zitate angeführt, die diesen Werk-Gedanken ansprechen und seine Verankerung in der Tradition der Künste zeigt.

Martin Heidegger:

„Wenn man sagen kann, dass in einem großen Kunstwerk eine Welt ‚auf-geht‘, so ist der Anfang dieser Welt zugleich ihr Eingang in die ruhende Gestalt; indem die Gestalt da steht, hat sie gleichsam ihr erdhaftes Dasein gefunden. Daraus gewinnt das Werk der Kunst seine ihm eigene Ruhe“ (Heidegger, 1960).

Paul Klee:

„Die Hand des Künstlers wird ganz Werkzeug eines freien Willens“ (Geelhaar, 1990) und Kunst ist „wo das Geheimnisvolle beginnt und wo der Intellekt kläglich erlischt“ (ders., 1990).

Kandinsky:

„Zur bestimmten Zeit werden Notwendigkeiten reif. Das heißt, der schaffende Geist findet einen Zugang zur Seele... und verursacht eine Sehnsucht, einen inneren Drang, wenn die zum Reifen einer präzisen Form notwendigen Bedingungen erfüllt sind... Bewusst oder unbewusst sucht der Mensch von diesem Augenblick an dem in geistiger Form in ihm lebenden neuen Wert eine materielle Form zu finden. Das ist das Suchen des geistigen Wertes nach Materialisation. Die Materie ist hier die Vorratskammer, aus welcher der Geist das ihm in diesem Falle Notwendige wählt... das ist das Positive, das Schaffende. Das ist das Gute“ (Kandinsky, 1973).

„Es ist das entstehende Bild, welches erscheint. Ihm werden beide nachspüren müssen, indem sie sich völlig der Gegenwart hingeben, aus gewesenem und ihrer schöpferischen Kraft aufbauend, Kommendes formend, das Bild in allen seinen Feinheiten zur Bedeutung bringen“ (Knill, 1995).

Die Beratung als WERK

Wir sprechen in der kunstorientierten Arbeit von der kunstanalogen Begegnungsgestaltung oder von kunstanalogen Coaching und betrachten mit dieser metaphorischen Bezeichnung die entstehende Beziehung zwischen Coach und Klienten als eine Art Kunstwerk. Damit wird als erstes auf die zentrale Bedeutung hingewiesen, die dem Beziehungsgeschehen beigemessen wird.

Zum zweiten betont die Bezeichnung „kunstanalog“, dass eine geglückte professionelle Begegnung letztlich nicht machbar und ihre Gestaltung auch nicht in letzter Konsequenz lernbar ist. Der gut ausgebildete Künstler, der mit solidem handwerklichen Können, mit ganzem Einsatz und mit Disziplin an einem Werk arbeitet, hat es letztlich nicht in der Hand, ob ein vollendetes Kunstwerk entsteht. Oftmals spricht man bei vollendeten Kunstwerken von Gnade: eine begnadete Künstlerin, ein begnadeter Augenblick und weist damit auf die Nicht-Machbarkeit vollendeter Kunst hin. Das kann ohne Abstriche auf eine rundum geglückte professionelle Begegnung übertragen werden.

In der Beratung bedeutet dies einerseits, das gesamte Beratungsgeschehen (Einzelsitzung oder auch Sitzungsfolgen) als ein zusammenhängendes „Werk“ zu sehen. Es hat einen Ausgangspunkt / Beginn (z.B. Erstkontakt mit dem Klienten oder Anliegen des Klienten), von dort aus *formen* sich die weiteren Schritte jeweils neu (Art der Gestaltungsphase, innerer Ablauf der Gestaltungsphase selbst ...), ohne vor gefasste Meinung, ohne Interpretation, das Überraschende einladend. Wie bei einem Kunst-Werk wird gleichermaßen Wert gelegt auf den *Rahmen/die Form* (setting: Ort, Zeit, Honorar...) und den *Inhalt* (beteiligte Personen, Anliegen, Ziele, Prozess und Interventionen, Ergebnis, Ausblick). Beides ist gestaltet und dient dem, was „sich zeigen will“.

Das Werk kann aber andererseits auch als eine Art Arbeitsprobe verstanden werden.

Die nachstehenden Gedanken folgen dabei weit gehend den Ausführungen von Eberhart (2004) und sind vom Autor überarbeitet:

Das WERK als Arbeitsprobe

Wenn im Verlauf der Entstehung eines künstlerischen Werkes im Rahmen der beschränkten Möglichkeiten von Zeit, Material, Raum und Fähigkeiten der Beteiligten ernsthaft, mutig, experimentierfreudig und konzentriert an der Entstehung und Vollendung eines künstlerischen Werkes gearbeitet wird, so bedeutet das immer auch Training: ein Training in der Bewältigung einer neuen Situation.

So kann die werkorientierte Arbeit als Übungsfeld für Bewältigung (coping) verstanden werden.

Das WERK ist immer konkret

Die Werkorientierung markiert eine spezifische Wendung zum Realen und Konkreten. Das, was dem Klienten durch den Kopf geht, wenn er ein zweites oder drittes Mal vom entstehenden Bild zurücktritt mit der Frage des Coachs im Ohr: „Braucht *es* (das Bild) noch etwas?“, ist bestimmt durch Imagination. Und Imagination provoziert die entsprechende Frage des Coachs zwischen zwei musikalischen Improvisationsstücken (takes): „Was wünschen Sie sich für den zweiten take ihrer Musik?“. Gleichzeitig geht es um etwas Reales: das Blatt, die Farben und Formen auf dem Bild, die Töne der Musik sind nicht gedacht oder nur vorgestellt. Es geht um etwas, das in der Welt ist, das zugänglich ist, auch für Außenstehende auch für unbeteiligte Beobachter. Damit erhält das konkrete künstlerische Werk eine besondere Qualität, die im beraterischen Prozess ausgenutzt werden kann.

Das WERK ist ein Stück Gelingen

Mit der Konzentration auf das entstehende Werk und damit immer auch auf das Gelingen dieses Werkes ist ein klarer erster Schritt in Richtung der Ressourcenorientierung getan. Viele der Klienten, denen professionelle Coaches begegnen, haben situationsbedingt ein schlechtes Selbstwertgefühl oder ihr Selbstwertgefühl ist durch aktuelle Erfahrungen erschüttert. Durch das gelingende Werk wird diese Gefühlslage nachhaltig in Frage gestellt und zwar ohne Worte. Das vollendete Werk, dessen Schönheit Klienten und Coaches oft persönlich überrascht, weil sie sich so etwas selber nie zugetraut hätten, ist an sich ein Beleg dafür, dass sie „je-

mand sind“, das sie etwas können, mit anderen Worten, das sie „etwas wert,, sind. Und damit öffnet sich ein inneres Feld, in dem Hoffnung präsent ist.

Die ästhetische Analyse

Die Nachbereitung geschieht in Sprache und zwar in einer Sprache, die wir „phänomenologisch“ nennen. Wir verstehen darunter das Bemühen mit der sprachlichen Beschreibung so weit als möglich an der Oberfläche des Beobachtbaren oder des Erlebten zu bleiben. Das bedingt große, geduldige Disziplin von allen Beteiligten und eine konsequente, wohlwollende Führung durch entsprechende Fragen des Coachs:

- Diese Fragen zielen auf eine sorgfältige Beschreibung des entstandenen Werkes: „Was sehen Sie? / Was erinnern Sie? Was noch? Gehen Sie ganz von der Ästhetik / dem Hör- / dem Spielerlebnis aus!“
- Sie versuchen den ablaufenden Prozess zu erfassen: „Wenn Sie den ganzen Verlauf nochmals vor Ihrem inneren Auge vorbeiziehen lassen: was war wichtig? Was hat das Erlebnis unterstützt? Was noch? Was war behindernd?“
- Sie heben den persönlichen Bezug zur Ästhetik des Werks hervor: „Welche Töne / musikalische Sequenzen sind Ihnen haften geblieben? Was springt Ihnen speziell ins Auge? Was interessiert Sie daran? Was packt Sie? Was noch? Was ist Ihnen hier speziell gelungen? Was freut Sie besonders?“
- Sie zielen direkt auf auffällige Überraschungen: „Wenn Sie an die Musik zurückdenken: hat Sie etwas überrascht? Wenn Sie das nun vor sich sehen: überrascht Sie etwas? Und wenn Sie den ganzen Ablauf überdenken: war etwas überraschend für Sie? Was noch?“

Mit solcher Art Fragen kommt Eberhart den Anbindungsfragen und Gesprächsführungshilfen wie sie von der Tradition der Musiktherapie für moderne Beratungsberufe weiterentwickelt worden sind, sehr nahe. Gemeinsam verfolgen sie ihr Interesse an der „mehr-sinnigen Wahrnehmung“ des Klienten (Roscher, 1996).

Diese „Mehrwahrnehmung“ (Polyästhetik) vertraut nicht dieser oder jener Perspektive allein, sondern verlangt ein Vorgehen, das der Komplexität unserer (Berufs)Welt gerecht wird.

Die folgenden allgemeinen Grundsätze aus der werkorientierten Arbeit sind von diesen Überlegungen abgeleitet.

1. Das Werk-Schaffen ist immer ein Meistern des Handwerklichen durch Ausprobieren/Explorieren, Wiederholen, Üben, Vergrößern, Verkleinern, Verändern, Verfremden, Vereinfachen, Umsetzen auf andere Materialien.
2. Werkorientiertes Arbeiten meint immer eine Bewegung zwischen Tätigkeit und Warten (entstehen lassen), zwischen Geben und Nehmen.
3. Werkorientiertes Arbeiten anerkennt die nicht kontrollierbare Kraft der Inspiration und dient dem, was sich zeigt in Demut und mit Engagement.
4. Werkorientiertes Arbeiten ist offen für Überraschungen und Veränderungen.
5. Orientierung bieten stets die Sinne – dieser Ansatz ist daher auch ästhetisch orientiert.
6. Jedes Werk-Schaffen ist „In-Beziehung“ treten mit dem „Werk als Gegenüber“ (Knill).
7. Werkorientiertes Arbeiten unterwirft sich dem Rahmen und den Gesetzmäßigkeiten der gewählten Kunstdisziplin.

4.5.8 Der intermediale Prozess

Musik- und kunstorientierte Beratungsarbeit – sei es in therapeutischen, pädagogischen oder in diesem Fall in Coaching-Settings – bedeutet nicht nur das Zusammenwirken künstlerischer und beraterischer Verfahren, sondern wie schon gezeigt werden konnte, die mehr-sinnige Wahrnehmung von Wirklichkeit. Diese „Mehrwahrnehmung“ (Roscher, 1996) ist offen für die Verbindung der Künste sowie die Vernetzung der verschiedenen Sinneskanäle: also die Wahrnehmung von Auge

und Ohr, Klang und Bild, Wort und Bewegung. Aber nicht nur diese Intermodalität der Künste, sondern auch der Sinn für Raum und Zeit, für Kommunikation und Kultur ermöglichen die geforderte Verbindung von Erfahrung und Erkenntnis.

Von Knill, Decker-Voigt u.a. Anfang der 1980er Jahre entwickelt und formuliert (Knill, 1995), ist die *Intermodal Theory* oder der *Interdisziplinäre Ansatz* erweitert worden um die Forschungen Roschers zur Polyästhetischen Erziehung (Roscher, 1996).

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich hier bewusst auf den Aspekt des Einsatzes verschiedener künstlerischer Disziplinen (Interdisziplinarität) und die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Ausdrucksmodalitäten (sprechen, bewegen, klingen...), beziehungsweise deren sinnlichem Reichtum.

Andere Arbeiten wie die der Hamburger Musiktherapeutin Isabelle Frohne-Hagemann zeigen verwandte Ausrichtungen. Ihr Ansatz der Integrativen Musiktherapie bemüht sich u.a. um die Integration verschiedener kreativer, verbaler und nonverbaler Ansätze (Musiktherapie, Poesietherapie ...) in die musiktherapeutische Arbeit. Ausgehend von einem Kulturbegriff, der Kultur als das in Kultus und Mythos gesammelte Wissen des Menschen um sich selbst beschreibt, betont Frohne-Hagemann:

„Dieses Wissen umfasst nicht nur das linkshemisphärische intellektuelle, begriffliche, 'wissenschaftliche' Wissen, sondern auch das rechtshemisphärische intuitive, künstlerische Wissen das sich etwa in Musik, Tanz, Bild, Poesie und Theater ausdrückt. Es umfasst nicht nur das von Jean Gebser (1949) formulierte 'mentale' ... Bewusstsein des heutigen Menschen um sich selbst, sondern auch die Erkenntnisse früherer Kulturen(bzw. tieferliegenden Schichten unserer Persönlichkeit), die die Welt auf archaische, magische oder mythische Weise verstehen“ (Frohne-Hagemann, 1999).

Ähnlich wie Knill und Decker-Voigt geht es ihr in der therapeutisch-beraterischen Arbeit darum, Menschen in der Auseinandersetzung mit den kreativen Medien neue Handlungs- und Erlebnisräume für zwischenmenschlichen Kontakt, für Begegnung und Beziehung zu schaffen.

In der Ausübung künstlerischer Aktionen ist immer der ganze Mensch engagiert. Es muss beim Singen mehr geatmet werden als beim Sprechen und ein Freuden-

tanz fällt physiologisch meist intensiver aus als wenn über Freude nur gesprochen würde.

„Der körperliche Bewegungseinsatz und das sensible `bei den Sinnen sein´ im künstlerischen Tun beschäftigt sich in der Wahrnehmung und im Ausdruck immer mit `körperlichen´ Phänomenen, wobei diese je nach Kunstdisziplin mehr oder weniger stark in den Vordergrund treten. Der Gebrauch der Stimme und des Körpers auf der Bühne ist grundsätzlich anders als beim Schreiben und Lesen eines Textes oder Spielen eines Instrumentes und trotzdem sind sie alle Teil eines leibseelischen Ausdrucks“ (Knill, 2001).

Solche Beobachtungen führten zu der Überlegung verschiedene künstlerische Medien mit einander zu kombinieren beziehungsweise sie durch einander zu ergänzen:

- Texte können gesungen werden,
- Bilder durch Bewegung verstärkt und zum Tanz werden oder
- eine Geschichte durch theaterorientierte Methoden auf der Bühne inszeniert werden.

Immer wird bei der Wahl des Gestaltungsmediums aber von der Person des Klienten ausgegangen und von der anleitenden Person (Coach) eine große Breite an künstlerischem Know-how verlangt. Nicht der „Hans Dampf in allen Gassen“ ist hier gefragt, sondern die sensible Fähigkeit des Coachs dem Klienten motivierend entgegen zu kommen und kompetent begleitend zur Seite zu stehen.

Solche interdisziplinäre Herangehensweise in der Beratung findet ihre Entsprechung auch in den Künsten selbst. Intermediale Verknüpfung verschiedener Medien zu einem Ganzen finden wir in Performance Kunst ebenso wie in Film, Video oder Theaterinszenierungen.

In der Werbung werden alle diese Disziplinen äußerst erfolgreich zusammen geführt und die auf Konsumentenseite alltägliche Mehr-Wahrnehmung ist bekannt. Knill ordnet die verschiedenen künstlerischen Medien ihren jeweiligen Ausdrucks- und Wahrnehmungsmodalitäten zu:

Kunstdisziplin	Ausdruckmodalität	Wahrnehmungsmodalität
Malen, Zeichnen	Visuell, sensomotorisch	Visuell
Formen (Skulptur, Plastik)	Taktil, visuell, sensomotorisch	Visuell, taktil, sensomotorisch
Musik	Auditiv, visuell, sensomotorisch	Auditiv (Aufnahmen, Live) Visuell (Video, Konzert) Sensomotorisch (Tanz)
Tanz	Sensomotorisch, visuell, auditiv	Visuell, auditiv Sensomotorisch im Tanz mit anderen
Poesie, Prosa, Literatur	Verbal	Auditiv (Lesung) Visuell (Lesen)
Theater, Oper, Film	Auditiv, visuell, sensomotorisch	Auditiv, visuell

Abb. 28 – Wahrnehmungsmodalitäten (Nach Knill, 1995; überarbeitet vom Autor)

Der Intermediale Ansatz wendet sich also gegen eine einkanalige Verstümmelung der künstlerischen Disziplinen und in der Übertragung gegen eine eindimensionale Wahrnehmung von Wirklichkeit.

Er betont vielmehr den Reichtum und die Komplexität des Menschen und seines Ausdrucks in dieser Welt: sei es *Inter*-medial im Künstlerischen, *Inter*-kulturell im Zusammenleben und Zusammenarbeiten, *Inter*-disziplinär in Forschung und Wissenschaft oder „einfach nur“ *zwischen*-menschlich im Privaten.

Damit verbinden sich „die Schönen Künste (mit) den Lebenskünsten zur Einübung in die Kunst des menschlichen Überlebens“ (Roscher, 1996).

5. Qualitätssicherung des Pilotstudienganges

5.1 Externe Kontrolle

Von Universitäten verantwortete Studiengänge – auch an staatlich anerkannten privat geführten Hochschulen – unterliegen selbstverständlich der Kontrolle der zuständigen Bildungsministerien und bedürfen deren Genehmigung. Deshalb soll an dieser Stelle nicht näher auf diese erste aller Qualitätskontrollen eingegangen werden.

Jährliche Fachkonferenz (Spring Symposium)

Eine externe Form der Qualitätssicherung stellen die jährlich stattfindenden Fachtagungen dar. Wegen des Zeitpunkts ihrer Veranstaltung – im Frühling – „Spring Symposium“ genannt.

Hier versammeln sich die Leiter/Direktoren der einzelnen europäischen – und alle zwei Jahre darüber hinaus auch die der amerikanischen Institute des Netzwerkes kunst- und ausdrucksorientierter (Expressive Arts) Ausbildungsinstitute für Beratungsberufe. Darüber hinaus steht diese 5-tägige Veranstaltung allen interessierten Berufstätigen aus dem Beratungssektor offen. Der Pilotstudiengang in seiner organisatorischen Ansiedelung an der European Graduate School EGS ist diesem Verband angeschlossen und fungierte bisher zweimal als Gastgeber dieser internationalen Fachkonferenz.¹³

Die Symposien umfassen in der Regel folgendes Programm:

- formaler Rechenschaftsbericht über die aktuelle Situation an den einzelnen Instituten;
- intensiver Erfahrungsaustausch der Teilnehmer;
- Fortbildungsseminare,
- Vorträge und
- begleitende Workshops.

¹³ In räumlicher Nähe zum Standort des Hochschulprogramms in Freiburg i. Br. fanden daher die Symposien 2001 in Freiburg und 2002 in der Nähe von Meersburg/Bodensee statt.

Angelehnt an die Idee der „Meisterklassen“ werden international renommierte Vertreter der verschiedenen Fachbereiche eingeladen, ihre jeweils neuesten Methoden und Forschungsarbeiten vorzustellen.

Durch seine Verbindung mit der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, dort insbesondere mit dem Institut für Musiktherapie, konnte das Hochschulprogramm zudem auf bedeutenden Tagungen wie dem „1. Internationalen Symposium für Musik in Therapie, Medizin und Beratungsberufen“ 2003 in Hamburg vorgestellt werden.

Die Teilnahme an solchen Veranstaltungen ist eine nicht zu unterschätzende Maßnahme der Qualitätssicherung. Die kritische Auseinandersetzung mit Kolleginnen und Kollegen aus verwandten und angrenzenden Fachbereichen, der aufmerksame Diskurs mit Vertretern der Öffentlichkeit und die offene Entgegennahme des Interesse bzw. Desinteresses der Öffentlichkeit sind konstruktive Wege der Überprüfung des eigenen Angebotes.

5.2 Interne Qualitätssicherung

Betrachtet man das traditionelle Schul – und Bildungssystem, so geschieht Qualitätssicherung in der Regel durch hierarchische Über-Prüfungen, bei denen höhergestellte, vorgesetzte oder von der übergeordneten Behörde gesandte Experten die Arbeitsleistungen der fraglichen Personen oder Institutionen bewerten. Die Vor – und Nachteile eines solchen Vorgehens sind viel diskutiert worden und sollen hier deshalb nicht weiter erörtert werden.¹⁴

¹⁴ Ein Aspekt sei allerdings hervorgehoben, weil er für die davon zu unterscheidende interne Evaluierung des Pilotstudiengangs von Bedeutung ist. Qualitätskontrollen durch so genannte Experten von außen (oder von oben), die als externe Gutachter fungieren, haben den grundsätzlichen Nachteil, dass sie jeweils Ausschnitte der Gesamtarbeitsleistung eines Prüflings oder Kandidaten bewerten. Klausuren und mündliche Prüfungen wie sie an staatlichen Universitäten üblich sind, geben bestenfalls die an diesem Tag, zu dieser Stunde, unter diesen ganz speziellen Bedingungen erbrachten Leistungen wieder. Sie vernachlässigen zugunsten einer fiktiven Objektivität beeinflussende Faktoren wie die Qualität des Ortes (Raumgröße, Zimmertemperatur), der Zeit (Jahres- /Tageszeit, Abstand zu Mahl-

Ein wichtiges Lern- und Ausbildungsziel des Pilotprojektes ist die Fähigkeit zu kompetenter Prozessbegleitung.

Dieses Lernziel erfordert entsprechende Methodenfertigkeiten (skills) und Kenntnisse, die einerseits theoretisch gelehrt werden, andererseits auch praktisch zu vermitteln sind.

Das heißt, Lehrende und Studierende bleiben nicht nur in ihren Rollen als Wissensvermittler und Lernende, sondern geben gleichzeitig ein Beispiel (role model) der zu erwerbenden Beratungskompetenzen.

Im Pilotstudiengang wurde der Versuch unternommen, die Interaktion zwischen Dozenten und Studierenden nach den gleichen Grundsätzen und Regeln zu gestalten, wie sie die zu erlernende Prozessbegleitung im späteren Berufsleben vorsieht.¹⁵

Im Sinne dieses Lernziels wurden Instrumente gewählt, die

- a) ein optimales Lernfeld gewährleisten und
- b) gleichzeitig taugliche Instrumente für die Coachingpraxis sein mussten.

Im Falle des Pilotstudienganges sind zwei Kategorien von Evaluierungsinstrumenten zu unterscheiden:

- solche, die sich auf die Studierenden beziehen und
- solche, die die Studienleitung und die Dozenten untereinander betreffen (Selbstevaluierung).

zeiten), der Beziehung zwischen Prüfer und Prüfling oder der Tagesform (Gesundheit, Stressbelastungen) u.a.

Die so erbrachten Prüfungsleistungen sind also meist nicht mehr als situative „Momentaufnahmen“. Zwar gab es in der Vergangenheit Versuche, in der Evaluierung von Lern- und Arbeitsleistungen andere Wege zu gehen, an der verbreiteten Anwendung des oben beschriebenen „Experten-Modells“ haben sie jedoch wenig geändert.

¹⁵ Daraus ergibt sich die (berufs-)ethische Verantwortung für die Leitung und die Dozenten, Studierende so durch die Ausbildungszeit zu begleiten, dass sie ihre jeweiligen Fähigkeiten und Begabungen optimal entwickeln können. Um solche Kernsätze umzusetzen, braucht es neben einer hohen Bereitschaft der Beteiligten, konkrete Instrumente und Regelungen.

Übertragen auf Coachingsituationen sprechen wir hier von Gesprächsregeln und Interventionsinstrumenten wie sie bei

- Moderationen,
- Konferenzen,
- Teamsitzungen etc.

zum Einsatz kommen.

5.2.1 Die verschiedenen Gesprächsrunden – Themenfokussierende und strukturierende Elemente der Evaluierung

Die im Folgenden dargestellten Gesprächsregeln haben mehrere Quellen. Sie rekrutieren sich als Kommunikationsstrukturen im Wesentlichen aus den Forschungsergebnissen von Ruth Cohn (TZI) und M.B. Rosenberg (Gewaltfreie Kommunikation) sowie vor allem aus der lösungsorientierten Sprachgestaltung De Shazers.

Die daraus entwickelten Gesprächsrunden-Modelle der vorliegenden Form, finden heute in den verschiedensten Situationen Anwendung. Zunächst im Pilotstudien-gang und anderen Ausbildungsinstituten der EGS entwickelt und erprobt, haben sich diese Grundregeln u.a. in dem weiten Feld der Teamentwicklung und Personalberatung bewährt. Sie finden darüber hinaus überall dort erfolgreiche Anwendung, wo es gilt in kurzen Zeiteinheiten (und mit großen Gruppen) zu effektiven Übereinkünften und Entscheidungen zu gelangen (Schmutz, 2004).

Eine gründliche Meinungsbildung und ausreichende Kenntnisse vorausgesetzt, ist es heute unvorstellbar geworden, bei der Leitung von Konferenzen, der Moderation von Diskussionsrunden, in Verhandlungs- und Beratungsgesprächen, Fragestellungen ermüdend lange „auszudiskutieren“. Gerade von kompetenten Coachs, Supervisoren oder Prozessbegleitern wird erwartet, dass sie Teams und Organisationen zu einer klaren und lösungsorientierten Sprachfindung verhelfen. Nur so können Erfahrungen, Ideen, Visionen, Erlebnisse und Emotionen zu den Lösungen führen, die der jeweiligen Aufgabenstellung innewohnen.

Die anspruchsvolle Aufgabe des Moderators wird deshalb darin bestehen, für die Einführung und Einhaltung geeigneter Gesprächsregeln zu sorgen.

Er ist Gesprächs-Prozessbegleiter, mit Fokus

- auf das jeweilige Thema,
- die Interaktion in der Gruppe und
- die aktive Beteiligung/Integration jedes einzelnen Gesprächsteilnehmers.

Gelingt es dem Coach ein Klima zu schaffen, welches den Gesprächsteilnehmern ermöglicht, sich als ganze Menschen angesprochen zu fühlen und keine Gedanken, Bedürfnisse und Gefühle unterdrücken zu müssen, kann das Potential und die Autonomie der einzelnen Teilnehmer gefördert und genutzt werden.

Die Grafik zeigt das Anforderungsprofil für eine erfolgreiche Gesprächsleitung. Grundsätzlichen Anforderungen an einen guten Gesprächsleiter, wie sie u.a. von Ruth Cohn in der Themenzentrierte Interaktion (TZI) entwickelt wurden und heute verbreitet sind, sind im Anhang nachzulesen (siehe Anhang, Praxisteile und Instrumentarium Nr. 3).

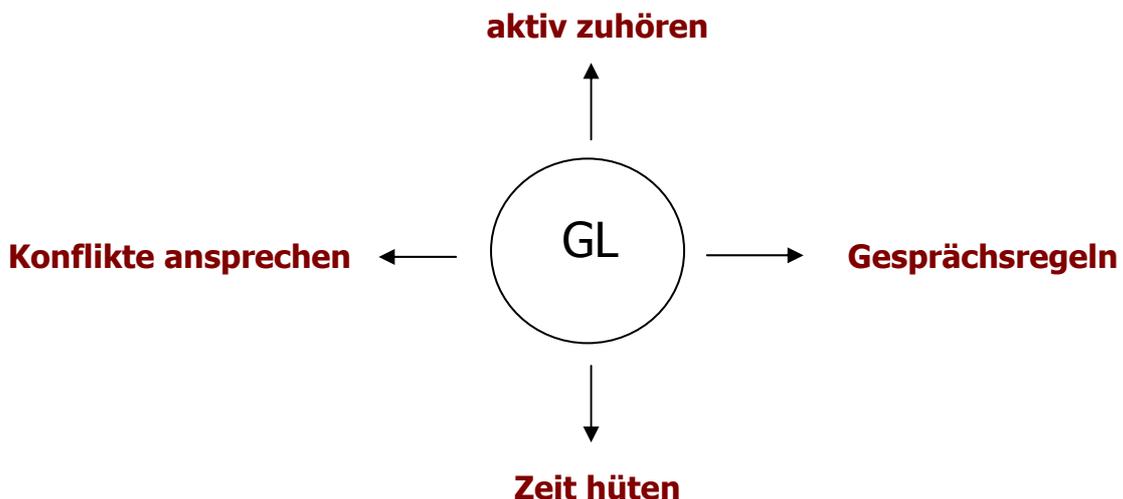


Abb. 29 – Spannungsfeld der Moderation

5.2.1.1 Eingangsrunde

Ziel: Sammlung wichtiger Informationen über den IST-Zustand eines Teams oder einer Gruppe. Formulierung von Zielen und Anliegen.

Eine Gruppen- oder Teamsitzung sollte immer mit einer Klärung des IST-Zustandes des Teams beginnen (Check in oder Filling in).

Die daraus gewonnenen Informationen dienen der wichtigen Analyse des „Gesundheitszustandes“ oder des „Immunsystems“ eines Teams. Selbstverständlich sind momentane IST-Zustände immer mitbeeinflusst von (gerade) vergangenen Faktoren („Ich bin jetzt müde, weil ich den ganzen Tag an einem schwierigen Auftrag gearbeitet habe“). Daher werden die Teilnehmer in der Eingangsrunde dazu aufgefordert, Aussagen über

- die jüngste Vergangenheit („... ich habe an einem schwierigen Auftrag gearbeitet ...“),
- über die Gegenwart, das Hier und Jetzt („Ich bin müde...“) und
- die nahe Zukunft („Trotzdem bin ich neugierig auf die Sitzung heute“) zu machen.¹⁶

5.2.1.2 Inventar (Befindlichkeitsrunde)

Diese Form einer Gesprächsrunde dient der Feststellung der Gruppen- oder Teambefindlichkeit.

Sie ist

- wichtiges Instrument zur Informationsgewinnung,
- ein Beitrag zur Kulturbildung in einem Team,

¹⁶ Für den Einstieg in solche Eingangsrunden können also folgende Impulsfragen hilfreich sein:

- Wo komme ich her und was bewegt oder beschäftigt mich von dort / seit dem letzten Mal? (Bei fortlaufenden Gruppen ist das zugleich eine erste Evaluierung der vergangenen Sitzung)
- Worauf freue ich mich? Was macht mir Sorgen/Angst?
- Was wäre am Ende der Sitzung ein gutes Ergebnis?
- Welche meiner Anliegen kann ich auch wieder mitnehmen? (Diese Frage hat sich hervorragend in Ausbildungsgruppen bewährt. Es ist die Frage nach einem Wunschziel und einem Minimalziel).

- hilfreich bei längeren bzw. mehrtägigen Sitzungen und
- ermöglicht wichtige Informationen über
 - den inneren Standort einer Gruppe und
 - über die momentane Dynamik im Team (Gruppenhygiene).

Wann einsetzen?

- Nach längeren Theorieteilen bei Seminaren
- In Situationen der Konfliktmoderation
- Zur Feststellung der Gruppenhygiene
- Zur Standortbestimmung eines Teams

Wird die Rundengestaltung sorgfältig genug durchgeführt, enthält sie die Möglichkeit zu Lernerfahrungen bezüglich

- des eigenen Ichs ,
- der anderen Teilnehmer und
- der Gruppe als Ganzer.

Professionelle Berater und all die Personen, die Gesprächsrunden von Mitarbeitern, in Konferenzen oder bei Geschäftsverhandlungen zu leiten haben, wissen um die Schwierigkeiten, die mit solcher Art anspruchsvoller Arbeit verbunden sein können.

Manche Gesprächsteilnehmer neigen zum Beispiel dazu, sich bei solchen Gelegenheiten in Szene zu setzen und ihr „Anliegen“ (Vorschlag, Idee, Sorge) in den Mittelpunkt zu stellen. Wird ihnen je nach Erfahrung und Kompetenz der Leitungsperson der entsprechende Zeit-Raum gewährt, beanspruchen sie mehr Zeit und Konzentration als ihre Kollegen. Andere, weniger forsche Teilnehmer, ziehen sich dann innerlich zurück, fühlen sich übergangen oder reagieren mit Widerstand und Aggression. Mehr noch, ihre Beiträge und ihr Potenzial bleiben ungehört und damit ungenutzt. In der Folge kann es zu Subgruppenbildung, so genannten splittings kommen. Die Energie der Potentiale der übergangenen Teilnehmer wird sich andere Wege suchen und außerhalb der Gruppe, in einem anderen Team, einzeln oder in destruktiver Weise in der Gruppe unerwünschte Wirkungen zeigen.

Deshalb ist für eine fruchtbare Gesprächs- und Rundenführung entscheidend, welche „Spiel-Regeln“ eingeführt und wie sie von der moderierenden Person durchgesetzt werden. Solche Regeln sind allerdings nicht im Sinne einer autoritären Gesprächsleitung zu verstehen. Sie wollen vielmehr Gesprächsführungshilfen sein, die den Kommunikationsprozess und damit seine jeweilige Themenstellung förderlich unterstützen.

Eine verlässliche und faire Gesprächsregelung gibt dem einzelnen Teilnehmer die Sicherheit, die er braucht, eigene Beiträge, Ideen und Gedanken im Team zu teilen. Es kommt also zu einem „Mehr“ an Information.

Es werden Ressourcen erfasst, Zielvorhaben erneut ins Auge gefasst („wo sind Sie auf dem Weg zu Ihrem Ziel?“), damit wiederum Ergebnissicherung betrieben und eine gute Gesprächs- und Gruppen-/Teamkultur unterstützt. So gestaltete Gespräche ermöglichen durch den steten Wechsel von Selbst- und Fremdwahrnehmung (Ich in der Gruppe/im Team) wichtige Lernprozesse im Hinblick auf realistische Selbsteinschätzung.

5.2.1.3 Ergänzungsrunde

Ziel: Die Sitzungsleitung kann eine geeignete Gesprächsplattform anbieten, auf welcher sich alle zu einem Thema äußern können, ohne dass jemand bevorzugt, bzw. benachteiligt wird.

Kosten-Nutzen-Analyse (◇: Kosten; Δ: Nutzen)

- ◇ Die Sitzungsteilnehmenden sind gezwungen, ihren Standpunkt innerhalb kurzer Zeit auf den Punkt zu bringen und darin die Argumente von anderen Personen zu verarbeiten.
- Δ Endlose Diskussionsrunden, in denen immer die gleichen Leute sprechen, verschwinden.
- Δ Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen zu Wort und werden gehört.
- Δ Mit der Ergänzungsrunde lassen sich schnell viele Aspekte zu einer Sache in komprimierter Form und in einer Atmosphäre grosser Konzentration zusammentragen.

Informationen und Regeln zur Ergänzungsrunde

Wann einsetzen?	<ul style="list-style-type: none"> • Bevor es nach Diskussionen zu einer Entscheidung kommt. • Der Gesprächsleitung fallen demotivierte Personen auf. • Einige Personen beteiligen sich nicht am Gespräch. • Es bringen immer die gleichen Leute die gleichen Argumente. • Das Gespräch dreht sich im Kreis. • Das Gespräch dauert zu lange.
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> • Die Gruppe bildet einen Kreis. • Person 1 beginnt und fasst ihre Sichtweise zusammen. • Nach Person 1 gibt Person 2 ihr Votum ab. • Am Ende der Runde spricht die Leiterin bzw. der Leiter. • Nach der Eröffnung gibt es eine Pause (~ 1 Min.). • Nach der Pause bringt die Leiterin ihre Ergänzungen an. • Die Ergänzungsrunde läuft jetzt rückwärts. Person 1, welche als erste ihr Votum abgeben musste, kann als letzte Sprecherin Ergänzungen anbringen.

Redezeit	<ul style="list-style-type: none"> • Die Dauer der Redezeiten wird vorgängig festgelegt (2-4 Min.). • Hüterin oder Hüter des Zeitgefäßes ist die Vorrednerin bzw. der Vorredner. Spricht eine Person zu lange, wird sie fein am Arm berührt. Das Auslaufen der Redezeit kann auch mit einem Zeichen (Glocke) angezeigt werden. Es besteht die Möglichkeit, eine Uhr mitlaufen zu lassen. Die Uhr befindet sich dann jeweils bei der Vorrednerin bzw. beim Vorredner. • Die Redezeiten müssen nicht völlig ausgenutzt werden.
Zu beachten!	<ul style="list-style-type: none"> • In Gegenwartssprache sprechen. • Ich-Botschaften senden. • Konkret bleiben und Beispiele machen. • Keine generalisierenden Aussagen machen – sie setzen herab. • Die Leiterin achtet darauf, dass nicht unter Drohungen verhandelt wird und dass keine Angriffe auf Rundenmitglieder erfolgen. • Wenn die Leiterin bzw. der Leiter irgendwo interveniert, geht diese Zeit nicht zu Lasten der sprechenden Person.

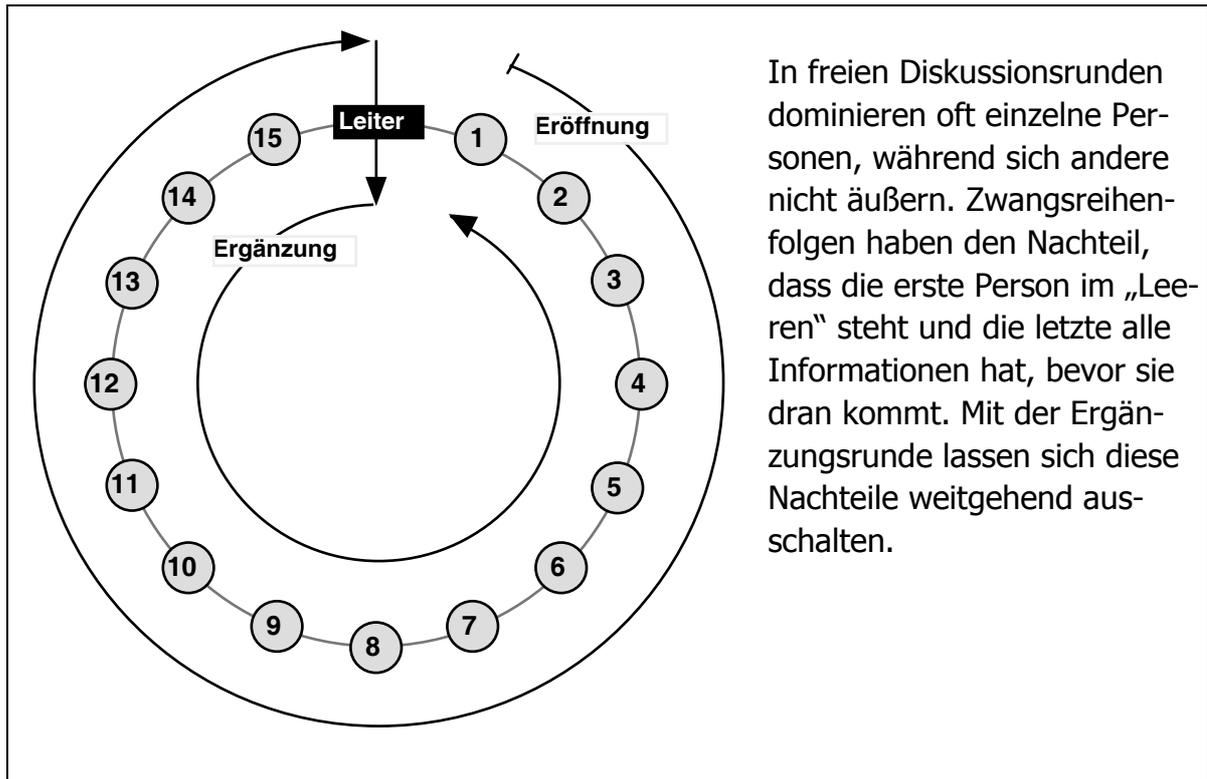


Abb. 30 – Aktionsschema zur Ergänzungsrunde (nach Schmutz)

5.2.1.4 OK-Runde (Konsensrunde)

Ziel: Die Sitzungsleitung kann eine spezielle Abstimmungsform einsetzen, mit welcher bei wichtigen Entscheidungen eine kollegiumsübergreifende Akzeptanz erzielt wird.

Wird Zustimmung geäußert, geschieht dies oft durch ein einfaches „OK“. Dieses Verständnis einer Über-Ein-Kunft spiegelt allerdings manchmal mehr die Dominanz und Durchsetzungsfähigkeit einer Mehrheit, denn den Willen möglichst aller Beteiligten. Der so erzielte „billige“ Kompromiss, der z.B. nur deshalb zu Stande kommt, weil die Beteiligten zu müde sind, um weiter zu verhandeln, kann nicht im Interesse eines guten Moderators liegen. Vielmehr geht es hier um einen Prozess der Besinnung zwischen dem ICH der Einzelperson und dem WIR der Gruppe. Neben einem klaren und verlässlichen Zeit- und Sitzungsrahmen kommt der Rolle der Leitungsperson (Coach/Supervisor) entscheidende Bedeutung zu. Sie muss aufmerksam zu- und hinhören und darf sich nicht scheuen, mit eigenen Vorschlägen den Prozess der Konsensbildung zu unterstützen.

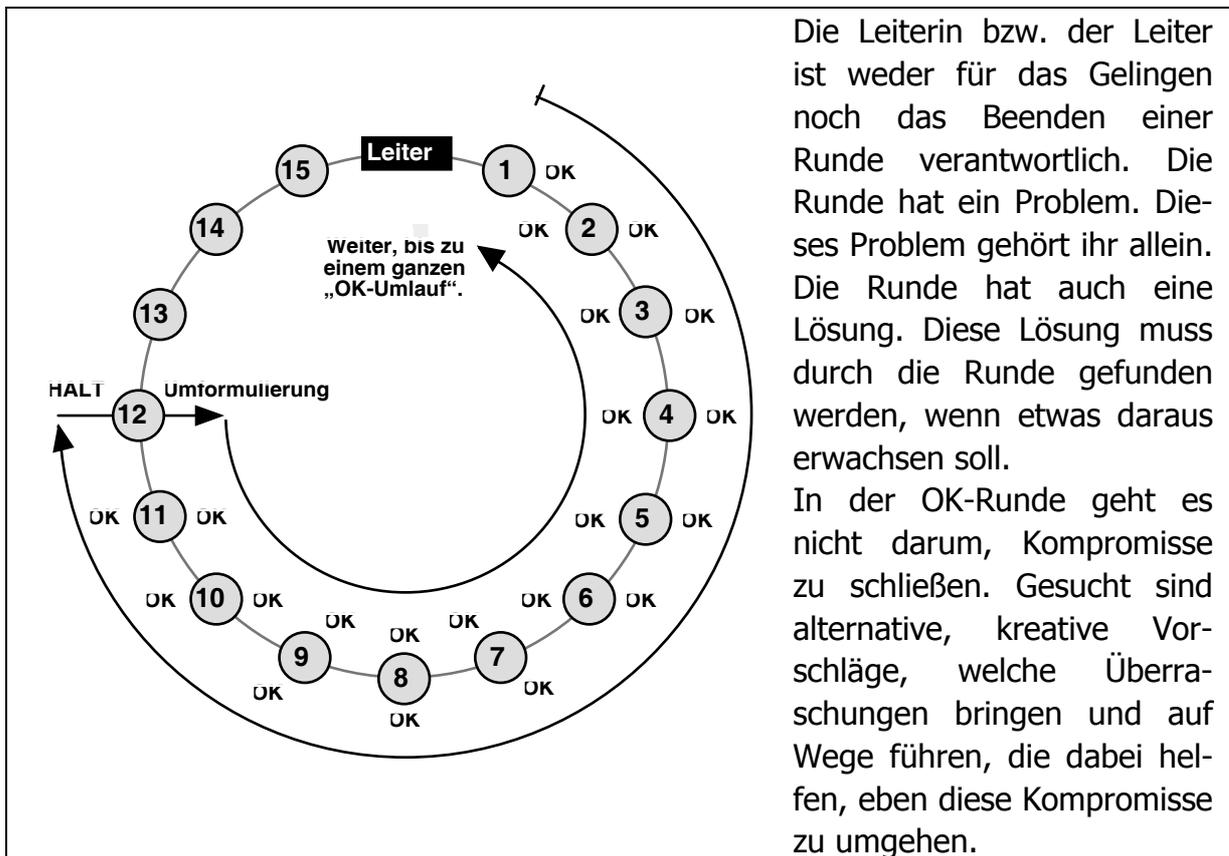
Statt der Diskussion, in der immer Gewinner und Verlierer produziert werden und in der sich ausschließende Wahrheitsansprüche konkurrieren, geht es um die Suche nach dem Dialog. Ziel ist gemeinsam zu denken und gemeinsam neue Perspektiven zu finden.

Kosten-Nutzen-Analyse (◇: Kosten; Δ: Nutzen)

- ◇ Lehrpersonen kommen nicht umhin, ihre Haltung offen zu legen.
 - ◇ Hinter einem gefassten Entscheid steht jede Lehrkraft als Einzelperson, was für sie dem Versprechen gleich kommt, nach diesem Entscheid zu handeln.
 - ◇ Wenn Inhalte durch die OK-Runde besiegelt werden sollen, geht es nicht ohne intensive Auseinandersetzung mit der Materie. Dies braucht Zeit.
- Δ Durch die OK-Runde kommen die Lehrpersonen zu Entscheiden, welche kollegiumsübergreifend abgestützt sind.
 - Δ Die OK-Runde verhindert Polarisierungen, die oft entstehen, wenn Entscheide durch das einfache Mehr gefällt werden.
 - Δ Die OK-Runde wirkt teambildend (welche Ziele möchten wir gemeinsam erreichen).

Ablauf

- In einer freien Gesprächsrunde werden Argumente und Gegenargumente zum Thema gesammelt. Wichtig ist, sich für diese Arbeit genügend Zeit zu nehmen, damit für die abschließende Meinungsbildung genügend Raum entsteht.
- Ist eine Annäherung der verschiedenen Meinungen spürbar, formuliert die leitende Person eine den Kernpunkt des Themas erfassende Aussage. Die Aussage sollte Chancen haben, auf breite Akzeptanz zu stoßen.
- Person 1 bezeugt dann mit einem deutlichen „OK“, dass sie mit der vorgängig formulierten Aussage einverstanden ist.
- Nach Person 1 gibt Person 2 ihr „OK“. Die Runde läuft weiter, so lange die OK-Einverständnisse gegeben werden.
- Kann ein Rundenmitglied nicht voll und ganz hinter der vorgelegten Aussage stehen, sagt es „Halt“.
- Tritt dieser Fall ein, stellt die Leiterin bzw. der Leiter folgende Frage: „Wie würdest du den vorliegenden Inhalt abändern? Welche Aussage formulierst du für die OK-Runde?“
- Nachdem die Umformulierung vorliegt, geht die OK-Runde neben dem „Halt-Sager“ weiter und zwar in entgegengesetzter Richtung.
- Die Runde läuft so lange weiter, bis ein ganzer Umgang mit lauter „OKs“ geschafft ist.



Die Leiterin bzw. der Leiter ist weder für das Gelingen noch das Beenden einer Runde verantwortlich. Die Runde hat ein Problem. Dieses Problem gehört ihr allein. Die Runde hat auch eine Lösung. Diese Lösung muss durch die Runde gefunden werden, wenn etwas daraus erwachsen soll.

In der OK-Runde geht es nicht darum, Kompromisse zu schließen. Gesucht sind alternative, kreative Vorschläge, welche Überraschungen bringen und auf Wege führen, die dabei helfen, eben diese Kompromisse zu umgehen.

Abb. 31 – Aktionsschema zur Konsensrunde (nach Schmutz)

Ablauf

- Eine einmal gemacht Formulierung darf nicht ein zweites Mal verwendet werden.
- Kommt ein Team nicht zu einer ganzen „OK-Runde“, lässt dies den Schluss zu, dass die Vorarbeiten noch nicht genügend fortgeschritten sind. In diesem Fall kann ein Rundenmitglied „Halt“ sagen und beispielsweise folgende Neuformulierung in die Runde geben: „Ich möchte, dass die Runde abgebrochen wird und dass wir Kaffee trinken gehen.“ Wird der Vorschlag durch einen ganzen „OK-Umlauf“ angenommen, geht man Kaffee trinken und thematisiert die Angelegenheit zu einem späteren Zeitpunkt neu.
- Manchmal kommt es vor, dass ein Rundenmitglied „Halt“ sagt, sich mit der anschließenden Neuformulierung dann aber tut. In diesem Moment greifen die anderen Personen gerne helfend ein, was unweigerlich in einer regen Diskussion endet. Die Leiterin bzw. der Leiter hat darauf zu achten, dass wer „Halt“ sagt, auch selber eine Neuformulierung findet!
- Sprengt nach guten Vorbereitungsarbeiten immer die gleiche Person die Runde, wird es irgendwann Zeit, nachzufragen, ob sich diese Person in der Gruppe wohl fühlt (außerhalb der Runde).

5.1.2.5 Schlussrunde

Ziel: Sammlung von Information und Unterstützung des Prozesses;
Versicherung der Bereitschaft der TeilnehmerInnen

Um sich vor einem Auftrag/Arbeitsschritt der Bereitschaft der Teammitglieder zu versichern, ist die Frage: „Was müssen Sie noch wissen, um beginnen zu können?“ sehr geeignet. Sie zielt auf konkrete Information, die die anstehende Sache meint und unterstützt somit den Arbeitsprozess. Selbst bei Unlust, Hemmungen oder Widerständen einzelner Teamteilnehmer sucht diese Formulierung nach vorhandenen Ressourcen der Teilnehmer und wirkt somit aktivierend oder besser gesagt: befähigend. Die Frage gilt also nicht primär dem Hinderungsgrund (Ursachenforschung), sondern der Ressource, die das Weitermachen ermöglicht.

Es gibt das bekannte „5-Minuten-vor-Schluss-Phänomen“: kurz vor Sitzungsende spricht ein Teilnehmer den Satz: „Die Zusammenarbeit mit diesem Team geht mir sowieso auf die Nerven!“

Weniger erfahrene Coachs und Supervisoren sind in Gefahr, diesen Einwurf aufarbeiten zu wollen und damit den vereinbarten Zeitrahmen zu überschreiten. Selbst mit dem Einverständnis der restlichen Gruppenmitglieder (welches den unterschiedlichsten Motiven entspringen kann), erweist der Coach sich und seiner Arbeit damit keinen guten Dienst. Vielmehr wird im Nachhinein bei den Teammitgliedern der Eindruck zurückbleiben, dass einmal vereinbarte Regeln im Grunde nichts wert sind und einfach gebrochen werden können. Die Verlässlichkeit des Coachs und damit das Vertrauen in die gemeinsame Arbeit stehen hier auf dem Spiel.

Ganz besonders in solchen Fällen, aber auch grundsätzlich zum Abschluss einer Sitzung hat sich gezeigt, wie wichtig es ist, dass alle Teilnehmer ein „letztes Wort“ haben können, welches dann aber nicht mehr kommentiert oder gar diskutiert wird. „Was müssen Sie noch sagen, um in Frieden gehen zu können?“ ist eine wunderschöne Sprachregelung, die wiederum Ressourcen aktiviert und gleichzeitig ein geordnetes Ende der Sitzung anstrebt. Wenn sich die Teilnehmer darauf verlassen können, dass ihr „letztes Wort“ tatsächlich nicht mehr kommentiert und in Frage gestellt wird, haben derartige (Sprach-)Regelungen hohen Gruppen formenden und dann auch im guten Sinne bildenden Charakter (Teambildung).

5.2.2 Weitere Evaluierungsinstrumente

Allgemeine – also ohne konkreten Anlass eingesetzte –Evaluierungsinstrumente, wie sie im Pilotstudiengang verwendet wurden und dieser Arbeit mit zur Grundlage dienen sind:

- Sprechstunde: Anwesenheit der Studienleitung bei den Seminaren (von Samstagnachmittag 15.30 Uhr – 16.30 Uhr, Möglichkeit für Studierende Fragen zu stellen, die zuvor gesammelt wurden und damit nicht unter Zeitdruck nach dem Motto: Jetzt rede!)
- 1xjährlich Evaluierungsfragebogen (Beispiel siehe Anhang)
- Einzelgespräche bei Tisch und Kaffee
- Klare Zielformulierung zu Beginn jedes Seminars und seine Überprüfung am Ende durch die Dozierenden.

Ferner stehen weitere besondere – ausdrückliche Evaluierungsinstrumente zur Verfügung, die im Folgenden dargestellt sind.

5.2.2.1 Studienleitung und Dozenten

Die Studienleitung wollte von Anfang an der intensiven Pflege der Kommunikationsstrukturen in dieser noch jungen Organisation ihr besonderes Augenmerk schenken. Der als eines der wichtigen Lernziele deklarierte Gedanke der Prozessorientierung sollte auch in der Arbeitsweise der verantwortlichen Personen deutlich werden. Dazu bedurfte es u.a. fest reservierter Zeiträume, in denen Erfahrungsaustausch und evaluierende Gespräche möglich sind.

Im Anschluss an jeden Seminarblock fanden deshalb Auswertungsgespräche zwischen wenigstens einem Mitglied der Studienleitung und den jeweiligen Dozenten statt. Hier wurden wichtige Beobachtungen bezüglich der Gruppendynamik des Studienjahrganges genauso wie Fächer übergreifende Fragestellungen angesprochen und diskutiert. In diesem Fall kam der Studienleitung in der Verantwortlichkeit für den Informationsfluss zwischen den Dozenten und damit den einzelnen

Fächern eine wesentliche „Brückenfunktion“ zu. Solche Transfer-Gespräche sind angesichts des weiter unten beschriebenen „Zerstreuungseffektes“ der Studienteilnehmer zwischen den Seminaren und der Tatsache, dass Dozenten und Studierende nicht in gemeinsam genutzten Hochschulräumen aufeinander- und sich immer wieder treffen, ein wichtiger Faktor.

5.2.2.2 Teamsitzungen der Studienleitung

Da der Pilotstudiengang von drei Personen gemeinsam geleitet wird, finden in regelmäßigen Abständen Teamsitzungen statt. Ziel und Inhalt dieser Treffen ist es in erster Linie den Informationsfluss unter den Leitungsmitgliedern aufrecht zu erhalten und zu gewährleisten. Einerseits ergeben sich durch ihre jeweilige Aufgabenstellung unterschiedliche Fragestellungen im Kontakt mit den Studierenden andererseits bietet ein Leitungsteam den Studierenden mehrere Bezugs- oder Kontaktpersonen an. So kann es z.B. für die Entwicklung eines Studierenden hilfreich sein, Informationen bezüglich der verschiedenen Praxisleistungen mit Themenstellungen im Lehrcoaching oder der Supervision zu verbinden.

Nachdem zu Beginn des Lehrbetriebes diese Teamsitzungen in vierteljährlichem Abstand außerhalb der Seminare stattfanden, hat sich später eine kürzere Frequenz eingespielt und bewährt. Sie fanden jeweils im Anschluss an die Sprechstunden innerhalb der Seminare statt. Das hat den ökonomischen Vorteil, dass dafür keine zusätzlichen Zeit – und Reiseaufwendungen zu erbringen sind und außerdem an diesen Ausbildungstagen die gesamte Studienleitung für die Studierenden präsent ist.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass gerade bei Berufs begleitenden, d.h. nicht Vollzeit organisierten Ausbildungsgängen, bei denen die Studierenden zwischen den Seminarterminen immer wieder in ihre räumlich getrennten Lebensbereiche „zerstreut“ sind (Zerstreuungseffekt), der Eindruck eines konkret erfahrbaren und sinnlich wahrnehmbaren Hochschulkörpers eine große Rolle spielt. Es kann zu intensiveren Identifikationsbildungen mit den Inhalten des Studienganges kommen als wenn

das Bild einer „virtuellen“ Hochschule und einer insofern unnahbaren Studienleitung bestünde.

5.3 Die schriftlichen Abschlussarbeiten (Master-Thesis)

Die folgende Übersicht zeigt die Titel, Autoren und das Entstehungsjahr der jeweiligen Master-Thesis an. In einem weiteren Schritt werden Themenschwerpunkte reflektiert und der Versuch unternommen, ihren Beitrag zum zugrunde liegenden Forschungsfeld aufzuzeigen.

Titel der Master-Thesis Themenschwerpunkt	AutorIn	Entstehungs-jahr
Kunstanaloge Betrachtung von Lernprozessen in kunst-, spiel- und lösungsorientierter Beratung und Coaching <i>learning process, art- and playoriented counselling, solution</i>	Bonfert, Christine	2004
The transformative act as a poetic act <i>Kunst, Transformieren, Selbst, Seele, poetisch, künstlerisch</i>	Braun, Carmen	2003
Von der Kunst zur eigenen Kunst Zugang zu finden <i>Kunst in der Beratung, Fortbildung, Lehrer</i>	Broggi, Manuela	2004
„Ich habe zuerst nicht daran geglaubt, dass das funktioniert“ Coaching mit Reinigungskräften am Beispiel einer psychiatrischen Klinik. <i>Coaching, Hierarchien, Organisationen</i>	Buob, Theresia	2003
Remembering World, Diminishing Self: Decentering through an Art Analog Experience of Nature <i>Nature, Decentering, Ecology, Art Analog, Ecopsychology</i>	Chester, David Wesley	2005
WAS ist wirklich MEINES? a never ending path to your "true self" <i>Selbstentfremdung, Therapiemethoden, Musiktherapie, Trauma, natale Psychologie</i>	Eggenstein, Eva	2003
An-Grenzen <i>Coaching, Counseling, Music, Space, atmosphere, Therapy</i>	Fink, Susanne	2003
Ja – Leben ist Anrede <i>invisible world, senses, purpose in life, human being</i>	Gfäller, Urs	2004
Recherche phénoménologique en coaching: la méthode du photcollage chez les artistes. <i>coaching, photcollage</i>	Halford-Ley, Aline	2004

Titel der Master-Thesis Themenschwerpunkt	AutorIn	Entstehungs-jahr
Stopover in heaven <i>theater, dance, coaching, counseling</i>	Häusler, Esther Marie	2003
Die Lehre der Entsprechungen und die Kunst der Beratung <i>equivalents, spiritual, education, god, modern world, consultation</i>	Hermann, Markus	2004
stories told by mouth and stories acted by body/ geschichten aus mund und hand <i>Arts in learning, teaching acting, teenagers on stage, education, analogue artistic attitude, psychology, stories</i>	Hochschorner-Schmidt, Iris	2005
Alltagsgestaltung & Lebenskunst <i>Übergangszeiten, Krise, Chaos, Alltag</i>	Huland, Sabine	2003
Arts and Solution Focused Methods in Business Consulting <i>business consulting, arts, solution focus, expert advice, process consultation, coaching</i>	Langner, Stefan	2003
Ausdruckscoaching für die Eingangshierarchie <i>Coaching, Hierarchieebenen, Organisationen</i>	Liberatore, Regina	2003
Therapeutic stone carving as prophylaxes for violence and destructive aggressivity <i>violence, art therapy</i>	Mehrtens, Bruce	2003
Mach keine Geschichten! Und ob! Schreibend und erzählend zu den eigenen Quellen finden <i>stories, supervision, coaching</i>	Millius-Imboden, Eva-Maria	2004
„Der Sprung – Kraftquellen des professionellen Prozessbegleiters in existentiellen Krisen und individuelle Grenzen der Arbeitsfähigkeit“ <i>Dezentrierung, Performance, Krise, Ressourcen</i>	Ottersen, Annette	2004
„Die Heilkraft der Stimme (Singen)“ <i>Musik, Singen, Ressourcen, Lebensbewältigung</i>	Otto, Hanna	2003
Kulturarbeit oder der Umgang mit Kultur(en) <i>Kultur, multikulturell</i>	Poetzsch, Bettina	2004
„Freies Malen“ in Coaching und Kurzzeitberatung <i>Freies Malen, Coaching</i>	Ruf, Maren	2002
Warum wird Sprache fühlbar? <i>language, poetry, coaching, education</i>	von Schilling, Christiane	2003
Insolvenz – Krise und Chance zur Wandlung <i>Insolvenz, Unternehmen, Führung, Beratung, Kommunikation</i>	Seeger, Claudia	2004
If Play and Art guide the process of learning ... <i>aesthetic constructivist didactics, alternative world experience, feedback, nurse, vocational education, sculpting</i>	Sroka, Carola	2005

Abb. 32 – Themen der Schriftlichen Abschlussarbeiten 2002-2005

Themenschwerpunkte:

Auf der Grundlage der bisher vorgelegten schriftlichen Abschlussarbeiten der Absolventen ergeben sich folgende Themenschwerpunkte:

- Arbeiten mit musik- und kunstorientiertem Schwerpunkt;
- Arbeiten mit lerntheoretischer, pädagogischer Zielsetzung (Veränderungsprozesse und Lernen, Lernen in der Beratung, Aufmerksamkeitsprozesse und Dezentrierung);
- Arbeiten zu Philosophie/Ästhetik und Ethik/Kultur in Beratungsprozessen
- Arbeiten zu Ressourcenbildung und Selbstmanagement in Krisen und
- Arbeiten aus dem Bereich musik- und ausdrucksorientiertes Coaching in unterschiedlichen Settings und Formaten (Einzelcoaching, Teamcoaching, Unternehmen).

Schwerpunkt Musik und Kunst

Einige Thesarbeiten betonen die künstlerischen Aspekte des musik- und ausdrucksorientierten Methodenrepertoires und nehmen die unterschiedlichen künstlerischen Disziplinen in den Blick. Sie beschäftigen sich entweder mit überwiegend didaktischen oder mit künstlerisch-kunsttheoretischen Fragestellungen. Bonfert (2004) untersucht Lernvorgänge, wie sie in der musik- und ausdrucksorientierten Beratung stattfinden. Ein Schwerpunkt ist dabei auf die Frage gerichtet, an welcher Stelle im Beratungsablauf Lernprozesse stattfinden und ob die verwendete Beratungsmethodik dafür förderlich sein kann, bzw. wie musikorientierte Interventionen solche Lernprozesse unterstützen. In einem zweiten Schritt zeigt Bonfert in Anlehnung an die Arbeit des Neurologen, Psychiaters und (Hobby)Musikers Manfred Spitzer Zusammenhänge zu den daran beteiligten hirnhysiologischen Vorgängen auf und versucht erste Antworten auf die Frage, ob vor diesem Hintergrund relevante Erkenntnisse für musik- und ausdrucksorientierte Beratungsprozesse erzielt werden können.

Häusler (2003), Choreographin und Dozentin an der Hochschule für Musik und Theater (HMT) Zürich exploriert Zusammenhänge und Auswirkungen von intermedialer Arbeit auf eine mögliche Verbesserung der Leistungsqualität von Schau-

spielern, Schauspielern und Regisseuren. Halford-Ley (2004) und Ruf (2002) entwickeln jeweils individuell-modifizierte Techniken (Foto-Collage, Malerei) innerhalb der intermedialen Beratungsarbeit.

Durch die konzentrierte Auseinandersetzung mit den einzelnen künstlerischen Medien konnten dem Forschungsfeld vor allem in didaktischer Hinsicht weitere vertiefende methodische Aspekte und metatheoretische Erkenntnisse hinzugefügt werden.

Ästhetik und Kunst in der Beratung

Ferner wurde die Methode der Intermedialen Dezentrierung und mit ihr zusammenhängende Phänomene untersucht. Dabei handelt es sich um Themenstellungen mit philosophisch-ästhetischer oder psychologisch-philosophischer Ausrichtung. Die Arbeit von Fink (2003) nähert sich an das Berufsfeld der Beratung und des Coaching von außen – von den benachbarten Feldern der Pädagogik, der morphologischen Musiktherapie und der Philosophie her. Insbesondere ihr Beitrag zu Aspekten des Phänomens des „ästhetischen Erlebnisses“ in einer musik- und ausdrucksorientierten Beratung ist hilfreich und hat die fachliche Diskussion über theoretische Grundlegungen der „ästhetischen Analyse“ angeregt.

Braun (2003) beschäftigt sich mit dem (traumatisierten) Selbst und dessen möglicher Transformation. Sie vergleicht dekonstruktivisch-psychologische Strömungen mit Aussagen Hillmans und Derridas zu „Seele“ und „Selbst“ und erkennt in aktivem künstlerischem Tun (art making) und dem zur Sprache bringen der darin enthaltenen Erfahrungen (languag-ing) Faktoren, die diese Transformation ermöglichen, sie begleiten und ihr Form geben.

Ressourcen und Krisenmanagement

Der im Coaching zentrale Gesichtspunkt der Ressourcenbildung wurde in weiteren Arbeiten teilweise als individueller Erfahrungsbericht beschrieben.

Arbeiten wie die von Huland (2004) zeigen Möglichkeiten, die musik- und ausdrucksorientierte Methodik im Bereich von Selbstmanagement und Umgang mit Belastung und Stress bieten können. Vor allem scheint es immer wieder der zu den vielfältigen Formen der Musik und der Kunst genutzte Zeit-Raum zu sein –

also die Zeit des Musizierens, des Musikhörens, des Malens oder des Geschichtenschreibens – der den Belastungskreislauf durchbrechen und eigene positive Kräfte freisetzen hilft, den (Berufs)Alltag gesünder, glücklicher oder erfolgreicher zu gestalten.

Hier wäre für die Zukunft die Rolle und Möglichkeiten eines – außen stehenden – Coachs in Ergänzung zu eigenen Bemühungen und im Unterschied zu reinem Selbstmanagement zu überprüfen.

Ressourcenbildung und Krisenmanagement in der Arbeit mit Klienten stehen im Zentrum der Arbeiten von Otto (2003) und Ottersen (2005).

Die Thesis von Ottersen untersucht zum einen die Auswirkungen existentieller Krisen auf Seiten des professionellen Prozessbegleiters auf dessen beraterische Arbeitsfähigkeit. Zum anderen wird aufgezeigt, welche Kraftquellen in solchen Krisensituationen genutzt werden konnten – dabei setzt sich die Autorin im Wesentlichen mit den Schriften der Psychologin und Jungschen Psychoanalytikerin Verana Kast auseinander – und zeigt, ob diese Kraftquellen für die Arbeit mit Klienten einsetzbar sind. Ottersen konnte die Eigenschaften, die aus der Krise führen können hinübernehmen zu den Eigenschaften, die die Bereitschaft des Beraters zur Dezentrierung – zur Arbeit mit Musik und Kunst – kennzeichnen:

- die Risikobereitschaft zu neuer und überraschender Erfahrung mit dem gewählten künstlerischen Medium,
- die sinnliche Wahrnehmung (ästhetisches Erlebnis),
- das Überlassen an ein größeres Gesamtgeschehen („Werk“),
- damit die „Verortung“ außerhalb eines selbst.

Otto gelangt von verschiedenen Erscheinungsformen der Singstimme, ihrer historischen und soziokulturellen Bedeutung sowie einer Auswahl von (arche)typischen Liedformen, zu der menschlichen Stimme als unerschöpfliche Kraftquelle und dem damit verbundenen Nutzen für die seelische und körperliche Gesunderhaltung. Hergeleitet aus biographischen Erfahrungen und musikpädagogischer Arbeit und gestützt auf neuere Forschungsergebnisse vor allem des Psychologen und Musikpädagogen Karl Adamek unterstreicht diese Arbeit das Prinzip von „low skill – high sensitivity“ und richtet das Augenmerk auf ein wichtiges Instrument im Coa-

ching und in der Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient: die Wirkung des Singens auf die psychische Entwicklung und die physische Leistungsfähigkeit und damit auf seine gesundheitsfördernde Wirkung.

Musik- und ausdrucksorientiertes Coaching in verschiedenen Formaten

Ein anderer Teil der Arbeiten reflektiert die Anwendung der musik- und ausdrucksorientierten Methodik in neuen Praxisfeldern, wie z.B. Buob und Liberatore (2003) mit einem Erfahrungsbericht über Coaching mit Reinigungskräften (Coaching für die Eingangshierarchie), Langner (2003), der ein Konzept vorstellt für den Einsatz dieser Methoden in größeren Systemen oder Seeger (2004), die den Coachingprozess mit einem insolventen Unternehmen dokumentiert und reflektiert.

Vergleicht man die Themenstellungen – und damit die Interessenlage – der einzelnen Studienjahrgänge miteinander kann eine Entwicklung von eher praxisorientierten Themen aus der Personalentwicklung und des Einzelcoachings mit der entsprechenden Methodenreflexion hin zu Themen festgestellt werden, die Beiträge zur Theoriebildung liefern können. Das kann aus der Sicht von Studierenden mit der „Neuheit“ der Bezugnahme von bewährter und gesicherter musik- und ausdrucksorientierter Methodik zu den Praxisfeldern Coaching, Supervision und Beratung erklärt werden. Nachdem das Instrumentarium sich im Wesentlichen auch in diesen Bereichen zu etablieren beginnt, rücken Fragestellungen nach der theoretischen Begründung und nach interdisziplinären Zusammenhängen in den Vordergrund. Diese Entwicklung kann aus der Sicht derer, die für Lehrinhalte und Weiterentwicklung des Programms verantwortlich zeichnen, nur zu begrüßen sein.

Ein weiterer Gesichtspunkt für den beschriebenen Entwicklungsverlauf der Themenstellungen von Masterarbeiten können die beruflichen Hintergründe der Studierenden sein. Wurden in den ersten beiden Studiendurchgängen mehrheitlich Berufstätige aus dem Sozial- und Pädagogikbereich angesprochen (meist mit dem Wunsch nach beruflicher Veränderung), finden sich heute zunehmend Professionelle, die in leitenden unternehmerischen Positionen tätig sind und nach weiteren Qualifizierungen in der Beratung von Mitarbeitern oder Klienten fragen.

5.4 Perspektiven

Der deutschsprachige Coachingmarkt erscheint weiterhin vielfältig und unübersichtlich und Professionelle mit unterschiedlichen Qualifikationen bieten Coaching-Dienstleistungen aller Art. Hier fehlt noch immer eine allgemein akzeptierte, verbindliche Definition von Coaching.

Aber auch der Arbeitsmarkt und der Weiterbildungssektor sind einem Wandel unterzogen.

Das deutsche (und europäische) Bildungswesen befindet sich spätestens seit der Bildungsministerkonferenz in Bologna 1999 in einem deutlichen Veränderungsprozess, der neben vielem anderen auch die Existenz und Bedeutung von privaten Hochschulen mit einschließt.

Im Weiterbildungsbereich werben Anbieter mit unterschiedlichen Konzepten, so dass verbindliche Standards trotz intensiver Bemühungen (DBVC, 2005) noch nicht verbreitet sind (Böning und Fritschle, 2005).

Das Internationale Hochschulprogramm für musik- und ausdrucks-therapeutische Methoden in Beratung und Coaching war als didaktisches Praxisforschungsprojekt zweier Hochschulen – der Hochschule für Musik und Theater, mit ihrem Institut für Musiktherapie und der European Graduate School EGS in der Schweiz – konzipiert. Wie die didaktische Reflexion zeigen konnte, stellt diese Weiterbildung große Herausforderungen an die Teilnehmenden. Die für berufsbegleitende Angebote vergleichsweise lange Studiendauer von 2-3 Jahren ist ausgefüllt mit ca. 600 Stunden begleitetem Unterricht im Basisstudium, 3 dreiwöchigen Sommerschulen im Hauptstudium und diversen Praxisleistungen. Damit entspricht das Weiterbildungsstudium den Bologna-Bedingungen eines Master of Arts.

Angesichts der meist kürzeren und insgesamt billiger erscheinenden Angebote anderer Anbieter ergeben sich Fragen hinsichtlich der Konkurrenzfähigkeit. Neben diesem Studiengang versuchen sich viele andere Aus- und Weiterbildungsanbieter in Sachen Coaching und Supervision zu etablieren und zu behaupten. Angefangen von einzelnen privaten Wochenendkursen über innerbetriebliche Fortbildungsmaß-

nahmen bis hin zu öffentlichen Ausbildungsformen an Instituten und Fach(hoch)schulen.¹⁷

Einerseits stellt der Zeit- und Kostenfaktor bei der Akquisition Studieninteressierter anfänglich eine große Hürde dar. Andererseits scheint die Qualität einer akademischen Ausbildung ein erfolgreiches Unterscheidungsmerkmal auf dem Markt sein zu können.

Im Zeitrahmen der Erstellung der vorliegenden Arbeit konnte noch keine zuverlässige Untersuchung zu Berufsmöglichkeiten der Absolventen durchgeführt werden. Diesbezügliche Aussagen beziehen sich auf die Selbstberichte von ehemaligen Absolventen des Studienprogramms. Sie werden zusätzlich abgestützt durch eine Umfrage der EGIS-Stiftung Zürich (vgl. Jahresversand EGIS, 2003). Diese bezog sich auf die von der Stiftung getragene Weiterbildung zum Supervisor („Supervision als Kunst“), welche curricular und personell sehr gut mit dem hier relevanten Studienprogramm verglichen werden kann. Maßgebliche Dozenten lehren in beiden Programmen, die Curricula sind beide kunst- und lösungsorientiert konzipiert, was dazu führte, dass in den Sommerschulen Studierende beider Programme gemeinsame Kurse belegen konnten. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass die Schweizer Supervisionsausbildung keinen Schwerpunkt in musikorientierten Fächern (sondern alle künstlerischen Disziplinen curricular gleichwertig) lehrt und sich die Aussagen der Absolventen auf den Schweizer Arbeitsmarkt beziehen.

Demzufolge füllten 62 von 77 angeschriebenen ehemaligen Studierenden (80,5%) den detaillierten Fragebogen aus. Die Umfrage brachte folgendes Ergebnis:

- 85% der Absolventen arbeiten als Supervisoren, davon die Hälfte (49%) zwischen 10 und 20 Prozent eines vollen Arbeitspensums. 25% sind zwischen 50 und 80 Prozent supervisorisch tätig. Sehr viele bemerken, dass sie als Supervisor freiberuflich tätig sind, selbst wenn sie sich daneben noch in einem Anstellungsverhältnis befinden.

¹⁷ Beispiele: 2005 gründete sich die European Coaching Company mit Sitz in Frankfurt/Main. Seit 2003 bietet die PEF Privatuniversität Wien einen Msc in Coaching an. Die Ev. Fachhochschule Freiburg offeriert einen MA in Supervision.

- Als zentralen Gewinn, den sie aus der Ausbildung gezogen haben (Mehrfachnennungen!) erwähnen 19 (32%) die Tatsache, dass sie kunstorientiert und/oder lösungsorientiert (11; 18%) arbeiten gelernt haben. 15 (25%) schreiben, dass für sie die eigene Persönlichkeitsentwicklung, die eigene Profilierung, das Finden der ganz persönlichen Berater-Identität zentral war. Weitere häufige Antworten waren die Erarbeitung des eigenen Beratungskonzepts (20%), die kunstanaloge Haltung (12%), die Methodenvielfalt (10%), das Lernkonzept der Ausbildung (10%) und die gemeinsame Arbeit in einer spannenden Ausbildungsgruppe (8%). Dazu kommen viele weitere Einzelantworten.
- Vermisst wird nachträglich vor allem Wissen über Organisationen und Kenntnisse in der Arbeit in und mit Organisationen (30%), besseres Know-How in der Arbeit mit Teams (speziell Teamentwicklung und Konfliktbearbeitung) (15%) und mehr Kenntnisse im Umgang mit Konflikten allgemein (8%). 22% melden, dass sie nichts Spezielles vermissen.
- Die größte Einheitlichkeit bei der Beantwortung zeigt die Frage, ob das Gelernte auch außerhalb der eigentlichen Supervisionstätigkeit nützlich sei. 97% aller Antwortenden bejahen dies. 32% (Mehrfachnennungen) erwähnen die Haltung der professionellen Person in der Begegnung, 27% die Beratungsarbeit ganz allgemein, 22% die Gestaltung von Lern- und Reflexionsprozessen in Unterricht und Ausbildung und ebenso viele (22%) betonen, dass das Gelernte für sie auch im ganz persönlichen Leben wichtig geworden ist. Dazu kommt eine Vielzahl weiterer Nennungen.
- Das Künstlerische nimmt bei den allermeisten (93%) im beruflichen und/oder privaten Leben einen gelegentlich sehr wichtigen Platz ein. Einige haben in der einen oder andern künstlerischen Ausdrucksform ein Talent entdeckt, das sie verstärkt pflegen.
- Die Frage nach dem Interesse an Weiterbildung oder einem Aufbaustudium wurde von 27% nicht beantwortet. Die Frage befand sich auf der Rückseite des Fragebogens und wurde wahrscheinlich übersehen. 27% (Mehrfachnennungen) möchten mehr Kenntnisse in der Arbeit in und mit Organisationen, 15% solche in der Teamentwicklung resp. der kunstorientierten Arbeit mit

Teams, 8% suchen eine Vertiefung im systemischen Arbeiten. Dazu kommen weitere vereinzelte Anliegen (EGIS-Jahresversand, 2003).

Die hinsichtlich der Akzeptanz und Effektivität der Schweizer Ausbildung insgesamt positiv zu interpretierenden Aussagen bestätigen tendenziell die Selbstberichte von Absolventen des deutschen Weiterbildungsprogramms. Für genauere Aussagen muss die weitere Entwicklung des Berufs- und Ausbildungsfeldes abgewartet werden.

Nimmt man den ständig wachsenden Beratungsbedarf in den Blick und differenziert die gefragten Beratungsmaßnahmen, korrelieren diese mit wesentlichen Inhalten der vorgestellten Coaching-Weiterbildung.

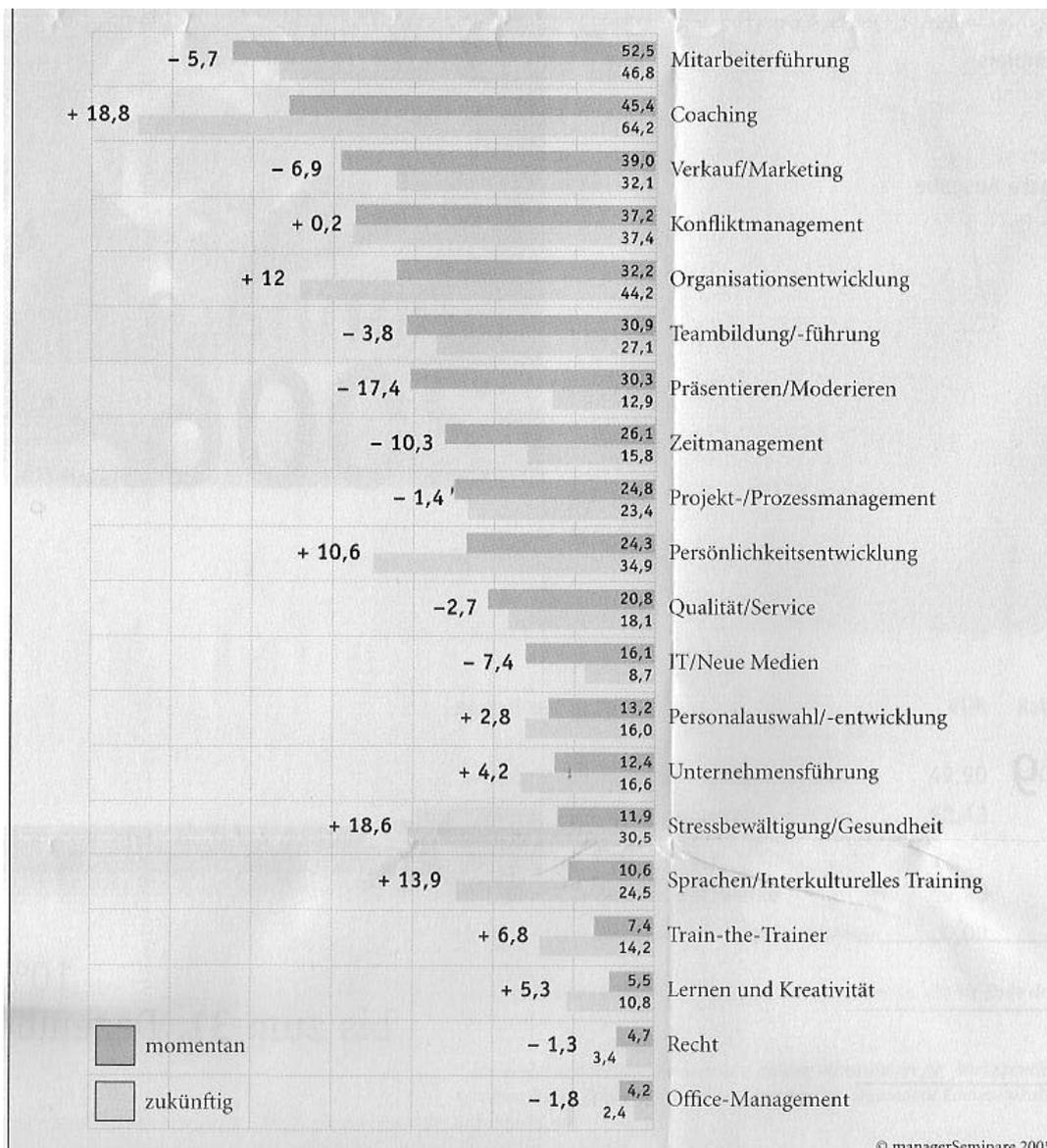


Abb. 33 – Zuwachsraten auf dem Coachingmarkt (Magazin managerSeminare 2005)

Ordnet man nach zukünftigen Anteilen im Beratungsbedarf rangieren

- Coaching mit + 18,8% auf 64,2%
- Organisationsentwicklung mit +12% auf 44,2%
- Persönlichkeitsentwicklung mit +10,6% auf 34,9%
- Streßbewältigung/Gesundheit mit +18,6% auf 30,5%
- Sprachen/Interkulturell mit +13,9% auf 24,5%.

Geordnet nach dem zu erwarteten Zuwachs, ergibt sich folgende Rangfolge:

1. Coaching mit + 18,8%
2. Streßbewältigung/Gesundheit mit +18,6%
3. Sprachen/Interkulturell mit +13,9%
4. Organisationsentwicklung mit +12%
5. Persönlichkeitsentwicklung mit +10,6%.

Zu 1: Coaching

Wie in Kapitel 2.1 dargestellt, operierte das Pilotprojekt im Wesentlichen auf der Grundlage eines Coaching-Verständnisses wie es auch von führenden Coaches in Deutschland oder dem Berufsverband DBVC vertreten wird. Daraus ergibt sich für Studierende eine klare Orientierung hinsichtlich dessen, was Coaching meint und welche Anforderungen damit verbunden sein können.

Die zu erwerbenden Kompetenzen gliedert Rauen in fachliche und persönliche (Rauen, 2005). Fachliche Kompetenzen wiederum unterscheidet er nach betrieb(swirtschaft)lichen und psychosozialen Kompetenzen. Damit sind Schwächen und Stärken des vorgestellten Studienganges genannt.

Fachliche Kompetenzen:

Hinsichtlich betrieb(swirtschaft)licher Unterrichtsinhalte ist das vorliegende Curriculum noch entwicklungsfähig. Das wird auch die Ergebnisse der EGIS-Umfrage bestätigt. Zwar wurden bis Ende dieser Arbeit zwei Seminare mit Unterrichtsinhalten zu komplexen Systemen (Organisationen) eingeführt, dennoch scheint hier weiterer Handlungsbedarf notwendig, folgt man den Rückmeldungen der Absol-

venten und den Forderungen der Berufsverbände. Die Schwierigkeit wird in der Herausforderung liegen, eine curriculare Balance zu finden zwischen notwendigen Lehrinhalten und zeitlicher Belastung für Studierende.

Daneben konnte gezeigt werden, dass die Ausbildungsinhalte mit ihrem Schwerpunkt auf musiktherapeutischem Methodenrepertoire und den zugrunde liegenden Inhalten der Musikpsychologie, deren Nähe zur MusikMedizin und der phänomenologisch-tiefenpsychologischen Psychotherapie – und in Ergänzung dazu Unterrichtsmodule aus Systemtheorie, Klienten zentrierten Traditionen und humanistisch-philosophischen, ethischen Inhalten – den Studierenden ein gutes und adäquates Fundament im Sinne der geforderten psychosozialen Kompetenz vermitteln.

Coaching wurde nicht nur als persönliche Beratung angesehen, sondern als Fachkompetenz im Umgang mit Menschen im Beruf. Diese Fachkompetenz, integriert in den Organisationsalltag, in Projekte der Organisations-, der Personal- und der Kulturentwicklung wird dringend gebraucht.

Persönliche Kompetenzen:

Die Seminare des Studienganges bieten explizit eine Vielzahl von Lernfeldern zur Selbst- und Lebensreflexion, zu intensiver Auseinandersetzung mit Selbst- und Fremdwahrnehmung oder zu Fragen des Umgangs mit Klienten. Struktur und Konzept der Weiterbildung, die neben der Theorievermittlung auch eine intensive praktische Zusammenarbeit und persönlichen Kontakt zwischen Studierenden und Dozenten fördern, schaffen die Voraussetzungen zur Einübung und Reflexion von (berufs)ethischen und sozialen Kompetenzen.

So können persönliche Qualifikation und eine reflektierte, beraterisch-ethische Haltung durchaus als eine Stärke des vorliegenden Weiterbildungskonzeptes angesehen werden. Natürlich muss hier berücksichtigt werden, dass diesbezügliche Aussagen von Teilnehmenden selbst und nur in wenigen Fällen von Klienten gesammelt werden konnten.

Zu 2: Stressbewältigung/Gesundheit

Musiktherapie ist ein sich ständig entwickelndes Fach. Sie und MusikMedizin wachsen gegenwärtig über ihre bisherigen Funktionsbereiche Psychosomatik, Medizin, Psychiatrie und Heilpädagogik hinaus, in immer weitere Bereiche von Medizin, Psychotherapie und psychosozialer Begleitung hinein. Das 1. Internationale Symposium für Musik in Therapie, Medizin und Beratungsberufen im Juni 2003 hat solche Grenzüberschreitungen belegt und die Resonanz der Teilnehmerschaft die Richtung bestätigt.

Werden nun aus dem Praxisfeld von Beratung und Coaching heraus seitens der Klientschaft Erwartungen und Notwendigkeiten formuliert, die Hilfen zur Gesundheitsvorsorge und Stressbewältigung einfordern, erscheint der Transfer eines bestimmten – klar definierten – Interventionsrepertoires der Musiktherapie in Richtung Beratung und Coaching folgerichtig und Erfolg versprechend.

Die Absolventen des Studienprogramms

- erwarben ein Handlungsinstrumentarium, das u.a. Musik als Entspannung und Musik in Tiefenentspannungsverfahren (MTE) beinhaltet.
- Sie lernten Kriterien zur individuellen Musikauswahl vor dem Hintergrund der Sozialisation eines Klienten erstellen und in Anwendung zu bringen.
- Sie begegnetem einem Kombinationskonzept, das die MTE mit Elementen der Aktiven Musiktherapie, insbesondere der Improvisationsmusik verbindet.
- Sie setzten sich auseinander mit Kriterien zu Einzel- bzw. Gruppensettings ursprünglich aus der Rezeptiven Musiktherapie nun in der Anwendung für Coachingsituationen.
- Sie lernten Hilfen zur Gesprächsmoderation vor und nach dem Arbeiten mit Musik sowie
- die jeweils dazugehörige Supervisionsmethodik und Intervisions-Methodik für die eigene Praxis.

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BFG) in Deutschland hat man bereits reagiert und Studien, die die Wirkung von Arbeit auf die Gesundheit

untersuchen, betonen immer mehr die Bedeutung und die Möglichkeiten ganzheitlicher, präventiver Gesundheitsvorsorge (Schulte/Bamberg, 2002). Aus der Möglichkeit individuelle Bewertung und Bewältigungsstrategien von Stressfaktoren aktiv zu beeinflussen, ergibt sich ein bedeutsamer Ansatzpunkt für musik- und ausdrucksorientiertes Coaching.

Natürlich liegen Gesundheit und Stressmanagement (auch) in der Verantwortung des Einzelnen und zurzeit fehlen noch längerfristige Evaluierungsdaten über die Nachhaltigkeit dieses Coachingansatzes.

Es lässt sich aber feststellen, dass das vorgestellte Weiterbildungskonzept auf wissenschaftliche, gesellschaftliche und berufliche Entwicklungen trifft, die seine Relevanz und Zielsetzung – gerade im Bereich Gesundheitsförderung – bestätigen. Forschung und Entwicklungen in der MusikMedizin haben längst belegt, dass der komplementäre Einsatz von Musik die verschiedenen Ebenen des psychophysiologischen Verhaltens effektiv beeinflusst.

„Es kommt zu einer ästhetisch gefärbten Aufmerksamkeitsfokussierung und einem Ablenkungseffekt, zu einer signifikanten Dämpfung der Stressreaktion mit verminderter Ausschüttung von Stresshormonen im Blut, ... , zu einer Senkung des Muskeltonus und gleichzeitig bei entsprechend 'designter' Musik zu einer Anhebung der Motivation...“ (Spintge, 2001).

Natürlich handelt es sich in Coachingsettings in keiner Weise um klinische Situationen mit den dort für die MusikMedizin geltenden und notwendigen standardisierten Verfahren und Methoden.

Ein gründlicher Blick auf die von der Weltgesundheitsbehörde (WHO) formulierten Standards zum Quality of Life (QOL) zeigt allerdings, wie nahe die dort festgelegten Parameter auch an den Zielen eines Coachings liegen, das sich im weiteren Sinne als psychosoziale Begleitungs- und Förderungsmaßnahme zur Erhaltung der (beruflichen) Leistungsfähigkeit und Leistungssteigerung begreift (vgl. Definition Coaching in Kapitel 2.1).

Die Dimensionen des QOL sind beschrieben als:

- Ausmaß physischer Beeinträchtigungen (Symptome, Schmerz);
- Funktionale Leistungsfähigkeit (Aktivität);

- Familiäres Wohlbefinden/familiäre Zufriedenheit;
- Seelisches Wohlbefinden („Spirituality“);
- Ausmaß der Störungen im Sozialleben („Social functioning“);
- Behandlungszufriedenheit inkl. finanzielle Bedingungen;
- Zukunftsorientierung (Pläne, Hoffnungen);
- Sexualleben/Intimleben inkl. Körperwahrnehmung („body image“);
- Berufliche Leistungsfähigkeit (Spintge, 2001).

Hier sind durchaus Überschneidungen zu wichtigen Themenstellungen des Coachings auszumachen:

- Die berufliche Leistungsfähigkeit des Klienten, seine Zukunftsorientierung mit dem Vermögen – oder eben im Coaching dann dem Unvermögen – Pläne zu entwerfen, die eigene Situation oder die des Unternehmens auf Zukunft hin zu denken und Visionen zu gestalten, sind häufig verknüpft mit Störungen des Soziallebens (auch und gerade am Arbeitsplatz).
- Sie führen zu vernachlässigter Kommunikation, allmählichem inneren Rückzug und Isolation.
- Unzufriedenheit und Probleme im Beruf korrelieren immer wieder mit familiären Belastungen und umgekehrt (work-life-balance Fragestellungen).
- Arbeit und Beruf sind heute für viele Führungspersonen das einzige Feld geworden, in dem sie ihre Persönlichkeit (teilweise) ausdrücken und realisieren wollen und können (work life performance).
- Deshalb stehen Zufriedenheit, inneres Gleichgewicht und in der Folge davon physische Funktionalität und Körperwahrnehmung in engem Zusammenhang zu den erlebten Möglichkeiten am Arbeitsplatz.

Eine Hinübernahme und entsprechende Modifizierung von einzelnen geeigneten Methoden und Verfahren aus den Bereichen der Musiktherapie und der MusikMedizin in den Beratungssektor würden das wichtige Thema der Gesundheitsvorsorge weiter bereichern und der Diskussion speziell für Coaching lohnende Impulse verleihen.

Umgekehrt müssen Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Praxisfeldern des Coaching und der Arbeit mit größeren Systemen in die Entwicklung geeigneter Verfahren zurückfließen und dort miteinbezogen werden.

Nicht nur die Begleitung von einzelnen Klienten in der Eins-zu-Eins-Situation, sondern auch die verbreiteten Retreat-Veranstaltungen für das gehobene Management, in denen konkrete berufliche Themen, individuelle Erholung und geistige Stimulation miteinander verwoben und gestaltet werden, könnten zu nutzbaren Anwendungsfeldern solcher Art ganzheitlicher Versorgung werden.

Zu 3: Sprachen/Interkulturell

Zwar sind hier nicht ausdrücklich Coachingkompetenzen angefragt, aber beides, Sprache – zumal die des Fremden – und interkulturelle Begegnung, sind bedeutende Faktoren in einer internationalisierten Arbeitswelt.

Unternehmen agieren immer internationaler, also sollte sich auch eine Coaching-Weiterbildung internationalisieren. Durch die internationale Zusammensetzung des Dozentenkreises und den Austausch sowie die zeitlich umfangreiche Begegnung mit Studierenden aus verschiedenen Ländern bietet die vorgestellte Form einer Coaching-Weiterbildung diesbezüglich gute Voraussetzungen. Die Zusammensetzung der Studierenden an den Sommerschulen der ausbildenden Universität umfasst Teilnehmende aus verschiedenen Nationen; neben dem deutschsprachigen Raum, kommen Studierende vor allem aus den USA, Skandinavien, Asien und den vorderasiatischen Ländern. Sie lernen so auch andere Ansätze und Herangehensweisen kennen, wie sie z.B. im angelsächsischen Raum vertreten werden. Diese interkulturellen Auseinandersetzungen sind sicherlich wünschenswert, verbessern im besten Fall die Kompetenz der angehenden Coaches und legen zumindest die Grundlage für deren mentale und methodische Beweglichkeit.

In diesem Zusammenhang sei hingewiesen auf die Master-These von Pötzsch „Kulturarbeit oder der Umgang mit Kultur(en)“ (2004), die Phänomene von Fremdheit und Eigenheit in Bezug auf kulturelles Handeln anhand einer Untersuchung über Kultur und des Umgangs mit Kulturen analysiert und sie in Bezug setzt zu Möglichkeiten des interkulturellen Coachings.

Zu 4: Organisationsentwicklung

Wie bereits unter dem Punkt Coaching/Fachliche Kompetenzen erwähnt, haben sich im Themenbereich Organisationsberatung und -entwicklung hinsichtlich der vermittelten Unterrichtsinhalte Entwicklungsmöglichkeiten und zu entfaltende Potentiale gezeigt.

Dennoch gab es Absolventen, die entsprechende Vorbildungen oder Vorerfahrungen mitbrachten und sich daher in die Arbeit mit komplexen Systemen und größeren Organisationen begeben haben (vgl. z.B. Master-Thesis von Seeger „Insolvenz – Krise als Chance zur Wandlung“ (2004) oder Langner „Art and solution focused methods in business consulting“ (2003)).

Grundsätzlich aber fehlten vertiefende Unterrichtsmodule zum Verständnis von z.B.:

- komplexen organisationalen Systemen,
- Faktoren von Unternehmenskulturen und ihren Veränderungsbedingungen,
- Gestaltungsmöglichkeiten von Veränderungsprojekten in Organisationen,
- Coaching zur Entwicklung und Begleitung von Change-Projekten oder
- Hierarchie- und Kompetenzstrukturen in Institutionen.

Zu 5: Persönlichkeitsentwicklung

Entsprechend einem Verständnis wonach sich heutige Lebensvollzüge in verschiedenen Bereichen und in ihren jeweiligen Wechselwirkungen realisieren – die vorliegende Arbeit bezog sich dabei auf Schmid, der diese Bereiche „Welten“ nennt und die Welt des Berufs, die Bezüge zu Organisationen und den Bereich des Privaten unterscheidet – braucht es von Coaches Kompetenzen im Umgang mit diesen komplexen Bewegungen und Kräften und ihrem Zusammenspiel (vgl. Kapitel 2.1.1).

„Das Persönliche darf (also) nicht als privat-menschlich im Unterschied zur Organisationswelt herausgelöst und psychologisch gedeutet werden, sondern vollzieht und entwickelt sich in den Rollen, die in Szenen auf den Bühnen aller drei Welten gespielt werden“ (Schmid, 2003).

Diese Analyse des Zusammenhangs von Arbeitskultur und Persönlichkeitsentwicklung findet ihre curriculare Entsprechung z.B. in den meta-theoretischen Überlegungen und der Methodik des Intermedialen Ansatzes (vgl. Kapitel 4.4.6). Dadurch waren Unterrichtsmodule eingesetzt, die die einkanalige Wahrnehmung von Wirklichkeit negieren und die Wechselwirkung zwischen verschiedenen Ausdrucksmodalitäten in der musik- und kunstorientierten Coachingsitzung betonen (Methodik), um diese im Folgeschritt in Analogie zur Komplexität der Arbeitswelt und der sich in ihr verwirklichenden Person zu setzen (Metatheorie).

Wie beschrieben werden konnte, haben Forschungsergebnisse von Roscher (1996) und Frohne-Hagemann (1999) genannte Ansätze belegt (Theorie) und wissenschaftlich untermauert.

Bedenkt man, dass Erfolg und Misserfolg einer Ausbildung oder eines Studium bzw. die Umsetzung der Lernerfolge in konkrete Berufspraxis ein multifaktorielles Geschehen sind – gerade auch in der Hoffnung auf attraktive finanzielle Entlohnung der erbrachten Dienstleistung –, erscheinen die Absolventen für Einzel-, Gruppen- und Teamcoaching-Situationen adäquat und gut ausgebildet.

Die aufgezeigten Tendenzen und die wachsende Nachfrage aus den Bereichen Persönlichkeitscoaching und -entwicklung, Gesundheitsvorsorge und Stressbewältigung sowie interkultureller Kompetenzen bestätigen das Konzept der untersuchten Weiterbildung.

Die Erfahrungen aus dem Pilotstudiengang und an den anderen Institutionen wie der Europäischen Gesellschaft für Interdisziplinäre Studien EGIS belegen, dass es durch den ästhetisch-künstlerischen Prozess und entsprechend gründliche Transferarbeit gelingen kann, gefundene Lösungsansätze als nicht dem Alltag entgegenstehend, also fremd und exklusiv zu betrachten, sondern sie in den Alltag und das Berufsleben zu integrieren.

Als Schlusswort sei dem Autor die freie und eigenwillige Umgestaltung eines kleinen Textes des MusikMediziners Spintge erlaubt, der seinerseits den Originaltext als Abschluss eines Beitrages in „Schulen der Musiktherapie“ (Decker-Voigt, 2001) verwandte.

„Musik und Coaching mit musikorientierten Methoden sind zwei Entitäten innerhalb eines Kontinuums. Dieses Kontinuum wird aufgespannt durch die überlegene Rolle, die Musik durch die gesamte Entwicklungsgeschichte des Menschen, in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft hindurch spielt. Musik und Coaching mit musikorientierten Methoden sind überlebenswichtige Brücken zwischen monetär dominierter, sich ständig wandelnder Business-Welten und humanem Lebensanspruch. Die Rationalisierung und Technokratisierung des menschlichen Lebens macht ein Rückbesinnen auf die Kunst und die Musik unabdingbar. Selbst die Politik hat Lebensqualität als zentralen Zielparameter der modernen Gesundheitsfürsorge neu entdeckt. Hierin finden wir auch die Frage: 'Wo ist die Musik?' Denn es ist mit Sicherheit nur die halbe Wahrheit, wenn wir Musik als organisierte Abfolge von komplexen, dynamischen, akustischen Reizfolgen über die Zeit mit einer spezifischen Raum-Zeit-Repräsentanz im Zentralnervensystem beschreiben. Musiker und musikorientierte Coaches wissen, dass Kunst an sich nicht quantifizierbar und kalkulierbar ist, ohne selbst dabei zerstört zu werden. Deshalb entzieht sich die ästhetisch-emotionale Kommunikation durch Musik den rein technisch-physikalischen Methoden. Allerdings mindert das Erfordernis eines mehr qualitativen Zuganges zu Musik als komplementär-beraterisches Mittel keinesfalls die Ernsthaftigkeit von Musik und Coaching mit musikorientierten Methoden. Die Coaching- und Berater-Gemeinschaft wird noch mehr als bisher lernen müssen, dass wir das Gesamtbild des Menschen zu betrachten haben, wenn Ansätze des Verstehens und Angebote des Helfens menschlich, d.h. in allen Lebensvollzügen, umgesetzt werden soll.“

Abbildungsverzeichnis

Sofern nicht ausdrücklich vermerkt, sind die Grafiken und Abbildungen von Autor selbst entwickelt.

Abb. 1 –	Ursprünge von Coaching (nach Rauen, 2003)	25
Abb. 2 –	Beratung und Coaching (nach Rauen, 2003)	27
Abb. 3 –	Coaching und Psychotherapie (nach Rauen, 2003)	29
Abb. 4 –	Die unterschiedlichen Beratungsfelder	34
Abb. 5 –	Formen von Supervision (Synopsis nach Angaben des DGSV, 2004)	51
Abb. 6 –	Aufbau und Struktur des Studienganges	67
Abb. 7 –	Experiential Learning Process (nach Kolb, 1984)	69
Abb. 8 –	Das Curriculum des Pilotstudiengangs	73-74
Abb. 9	Architekturmodell Decker-Voigt	92
Abb. 10 –	Architekturmodell Knill	93
Abb. 11 –	Modifiziertes Architekturmodell Jahn	94
Abb. 12 –	Didaktisches Strukturmodell: Von der Exploration zur Kommunikation. (nach Decker-Voigt)	99
Abb. 13 –	Perspektiven und Beispielsätze möglicher Interdependenzen zwischen Musikalischen Parametern und Persönlichkeitsmerkmalen (nach Decker- Voigt, „Mit Musik ins leben“)	108
Abb. 14 –	Gesprächdyade bzw. Gesprächstriade	111
Abb. 15 –	„Meine Musik“ – Wirkdiagramm (nach Decker-Voigt, 1997)	116
Abb. 16 –	Merkmale ergotroper Musik (nach Decker-Voigt, 1993)	119
Abb. 17 –	Merkmale trophotroper Musik (nach Decker-Voigt, 1993)	120
Abb. 18 –	Theoretische Grundlagen kunstorientierter Beratungsarbeit	125
Abb. 19 –	Übungstriade des Intercoaching	128
Abb. 20 –	Induktionsverlauf MTE	133
Abb. 21 –	Aufbau und Prinzip der Körperübung „Mein Puls“	137
Abb. 22 –	Bereiche der Persönlichkeit und Lebensqualität (Schmid, 2003)	138
Abb. 23 –	Solo-Tutti-Improvisationen und anschließende Arbeitsrichtungen	143

Abb. 24 –	Kategorien strukturierender Elemente in der Kunstdisziplin Theater (Knill, 2004)	147
Abb. 25 –	Kategorien strukturierender Elemente in der Kunstdisziplin Musik (Knill, 2004)	148
Abb. 26 –	Allgemeine Struktur eines zwischenmenschlichen Kreislaufs (aus Schulz v. Thun 1989)	153
Abb. 27 –	Beratungsarchitektur und Sprache	164
Abb. 28 –	Wahrnehmungsmodalitäten (Nach Knill, 1995; überarbeitet vom Autor)	172
Abb. 29 –	Spannungsgefüge der Moderation	178
Abb. 30 –	Aktionsschema zur Ergänzungsrunde (nach Schmutz)	183
Abb. 31 –	Aktionsschema zur Konsensrunde (nach Schmutz)	185
Abb. 32 –	Themen der Schriftlichen Abschlussarbeiten 2002-2005	189-190
Abb. 33 –	Zuwachsraten auf dem Coachingmarkt (Magazin managerSeminare 2005)	198

Literaturverzeichnis

- Adamek, Karl: Singen als Lebenshilfe – zur Empirie und Theorie von Alltagsbewältigung. Waxmann, Münster 1996
- Bauer, Joachim: Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern. Eichborn, Frankfurt 2002
- Berg, Insoo Kim: Familien-Zusammenhalt(en). Ein kurz-therapeutisches und lösungsorientiertes Arbeitsbuch. Modernes Lernen, Dortmund 1992
- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V., bdp, Glossar Coaching, Supervision, Berlin 2004
- Berufsverband Supervision und Organisationsentwicklung BSO, Berufsbild Coach, Bern 2004
- Buchinger, Kurt: Psychoanalyse oder Systemtheorie – eine unangemessene Frage; in: Supervision, Mensch-Arbeit-Organisation, Köln1/2004
- Berker, Peter u.a. (Hrsg.): Supervision, Mensch–Arbeit-Organisation. Fachzeitschrift, Beltz-Verlag, Köln 1/2004
- Böning, Uwe: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments. In: Rauen, C. (Hg.), Handbuch Coaching. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2002.
- Böning,U. und Fritschle, B.: Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Bonn: Managerseminare, 2005.

- Buob, Theresia: Ich habe zuerst nicht daran geglaubt, dass das funktioniert“. Wissenschaftliche Abschlussarbeit, EGS Leuk 2003
- Cohn, R.C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1975
- DBVC (Deutscher Berufsverband Coaching): Qualitätsaussagen zu Coaching-Weiterbildungen. www.dbvc.de, 2005.
- Decker-Voigt, Hans-Helmut: Mit Musik ins Leben. Wie Klänge wirken: Schwangerschaft und frühe Kindheit. Ariston Verlag, Kreuzlingen 1999
- Decker-Voigt, Hans-Helmut (Hrsg): Schulen der Musiktherapie. Ernst Reinhardt Verlag, München Basel, 2001
- Decker-Voigt, Hans-Helmut: Handbuch Musiktherapie. Eres-Edition Lilienthal 1983
- Decker-Voigt, Hans-Helmut: Aus der Seele gespielt. Eine Einführung in die Musiktherapie. Goldmann, München 1993
- Decker-Voigt, Hans-Helmut / Knill, P.J. / Weymann, E.: Lexikon Musiktherapie, Hogrefe, Göttingen 1996
- Decker-Voigt, Hans-Helmut: Zur Gesprächsführung in der musiktherapeutischen Behandlung und Ausbildung oder Wie sage ich was; in: Decker-Voigt, H.-H. (Hg.), Musik und Kommunikation, Band 1. Lilienthal/Bremen 1987
- Decker-Voigt, Hans-Helmut/ Spintge, Ralph: Musik und Gesundsein, Ausgabe 6, Eres Edition, Bremen 2003
- De Shazer, Steve: Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Klett-Cotta, Stuttgart 1989

De Shazer, Steve: Der Dreh. Carl Auer Verlag, Heidelberg 1999

De Shazer, Steve: „... Worte waren ursprünglich Zauber“. Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis. Modernes lernen, Dortmund 1996

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf, www.dgfp.de, 2004

Deutsche Gesellschaft für Supervision, Köln, www.dgsv.de, 2004

Eberhart, Herbert: "Decentering with the arts: a new strategy in a professional field. In: Crossing boundaries, Explorations in Therapy and the Arts, EGS Press, Toronto 2002.

Eberhart, Herbert: Dezentrierung und Überraschung in der kunst- und lösungsorientierten Arbeit. Seminarunterlagen, Zürich 2004

Eberhart, Herbert / Bürgi, Andreas: Beratung als strukturierter und kreativer Prozess. Ein Lehrbuch für die ressourcenorientierte Praxis; Vandenhoeck & Ruprecht Göttingen 2004

EGIS-Jahresversand 2003. Stiftung EGIS, Forchstrasse 106, 8032 Zürich, Schweiz

Erikson, Erik, H.: Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit - Identität und Lebenszyklus. Suhrkamp 1993

Erikson, M.H. / Rossi, E.L.: Hypnose – Induktion – Psychotherapeutische Anwendung – Beispiele. München 1988

Eschen, Johannes, Th.: Assoziative Improvisation. In: Decker-Voigt, Hans-Helmut / Knill, P.J. / Weymann, E.: Lexikon Musiktherapie, Hogrefe, Göttingen 1996

- Fatzer, Gerhard (Hg.): Supervision und Beratung – Ein Handbuch. Edition Humanistische Psychologie 1993
- Frank-Bleckwedel, Eva Maria: Rezeptive Musiktherapie; in: Decker-Voigt, Hans-Helmut / Knill, P.J. / Weymann, E.: Lexikon Musiktherapie, Hogrefe, Göttingen 1996
- Fritz, Jürgen: Methoden sozialen Lernens, München 1977
- Frohne-Hagemann, I. (Hrsg.): Musik und Gestalt. Klinische Musiktherapie als integrative Psychotherapie. Vandenhoeck & Ruprecht 1999
- Frohne-Hagemann, I., Pleß-Adamczyk, H.: Indikation Musiktherapie bei psychischen Problemen im Kindes- und Jugendalter. Musiktherapeutische Diagnostik und Manual nach ICD 10. Vandenhoeck Ruprecht, Göttingen, 2005
- Gadamer, Hans-Georg: Die Aktualität des Schönen. Reclam 1977
- Gebser, Jean: Ursprung und Gegenwart, dtv, München 1986
- Interessengemeinschaft Coaching, www.ig-coaching.de / Berufsbild Goldenstedt 2002-2004
- Hausinger, Brigitte: Die Globalisierung. In: Supervision, Mensch–Arbeit–Organisation. Fachzeitschrift, Beltz-Verlag, Köln 4/2002
- Hegi, Fritz: Improvisation und Musiktherapie. Paderborn 1986
- Hegi, Fritz: Übergänge zwischen Sprache und Musik. Die Wirkungskomponenten der Musiktherapie. Junfermann, Paderborn 1998

- Heß, Tatjana und Roth, Wolfgang L.: Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg, Asanger 2001.
- Hillman, James: 100 Jahre Psychotherapie – und der Welt geht's immer schlechter. Walter, Olzen 1993
- Hillmann, James: Die Kraft der Schönheit, in: DER ZEIT PUNKT 11/12, 1993
- Horx, Matthias: Globalisierung macht glücklich; in: Die Welt, Ausgabe vom 09.06. 2001
- Hüther, G.: Ebenen salutogenetischer Wirkungen von Musik auf das Gehirn. In: Musiktherapeutische Umschau 1, Band 25, 2004
- Jugert, Gert: Pädagogische Supervision. Bremen, 1997
- Kernberg, Otto / Ulrich, Bernd: Psychoanalytische Diagnostik von Persönlichkeitsstörung. Seminar während der 47. Lindauer Psychotherapiewochen 1997 (Hörkassette), Amazon.
- Kessel, Louis van / Fellermann, Jörg (Hrsg.): Supervision und Coaching in europäischer Perspektive. Beiträge der ANSE-Konferenz 2000. EAS-Selbstverlag 2002.
- Kleining, Gerhard: Lehrbuch Entdeckende Sozialforschung. Band 1: Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik. Weinheim: Beltz PVU, 1995
- Kluge, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. De Gruyter New York 2002

- Knill, Paolo, J.: Das Kristallisationsprinzip in einer musikorientierten Psychotherapie. In: Frohne-Hagemann, I. (Hrsg.): Musik und Gestalt. Klinische Musiktherapie als integrative Psychotherapie. Vandenhoeck & Ruprecht 1999
- Knill, Paolo, J.: Spielend und werkend Einbilden. Spiel und Imagination in den werkorientierten künstlerischen Therapien. Seminarunterlagen, Schaffhausen 2001
- Knill, Paolo, J.: Ausdruckstherapie. Halle 1983 / Liliental 1991
- Knill, Paolo, J./Niehaus Barba, Helen/Fuchs, Margo: Minstrels of Soul – Intermodal Expressive Therapy. Palmerston Press 1995
- Knill, Paolo, J.: Medien in Therapie und Ausbildung. Ohlsen Verlag 1983
- Knill, Paolo, J.: Ausdruckstherapie und Musiktherapie; in: Decker-Voigt, Hans-Helmut / Knill, P.J. / Weymann, E.: Lexikon Musiktherapie, Hogrefe, Göttingen 1996
- Knill, Paolo, J.: Die Lösung im Werk; in: Musik und Gesundsein, Halbjahreszeitung für Musik in Therapie, Medizin und Beratung, Eres Edition 6/2003
- Knill, Paolo J./Levine, Ellen/Levine, Stephen K.: Principles and Practice of Expressive Arts Therapy – Toward a therapeutic Aesthetics. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia 2005
- Kolb, D.A.: Experiential Learning: Experience as the source of learning and development. New York 1984
- Kriz, Jürgen: Systemtheorie. Wien 1997

Kriz, Jürgen: Grundkonzepte der Psychotherapie. Urban & Schwarzenberg 1991

Kriz, Jürgen: Expressive Arts Therapy: Ein „Spiel-Raum“ für mehr Spielraum in den Sinnstrukturen der Lebenswelt. Ein „intellectual response“ auf das Werk von Paolo Knill: In: Levine, S. (Hrsg.), Crossing boundaries, Toronto 2002

Kriz, Willy Christian: Lernziel: Systemkompetenz. Planspiele als Trainingsmethode. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2000.

Levine, Stephen K.: Poiesis. Toronto, Palmerston Press 1992

Levine, Stephen K.: Crossing boundaries. Explorations in therapy and the arts. EGS Press, Toronto Canada 2002

Loos, W.: Unter vier Augen – Coaching für Manager. Verlag moderne Industrie. Taschenbuch, 2002

Lorenzer, A.: Sprache, Lebenspraxis und szenisches Verstehen

Maturana, Humberto: Was ist Erkennen? Piper, München 1997

Mayring, Andreas: Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. 2. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz 1993

McNiff, Shaun: How it all began; in: The Current, Cambridge, Lesley College Press 1981

Müri, P.: Erfolg durch Kreativität. Chancen kreativer Selbstentfaltung auf Führungsebene. Egg/Zürich 1984

Musik und Gesundsein. Halbjahreszeitung für Musik in Therapie, Medizin und Beratung. Herausgeber Decker-Voigt, Hans-Helmut. Eres Edition Lilienthal, 1/2003

Mutzeck, Wolfgang: Kooperative Beratung. Beltz Weinheim 2002

Opaschowski, Horst W.: Zeitwohlstand; in: Forschung aktuell, British American Tobacco Germany-Freizeitforschungsinstitut Hamburg, Ausgabe 182, 25. Jahrg., 24. August 2004

Opaschowski, Horst W.: Lebensplanung als Designaufgabe; in: Die Welt, Ausgabe vom 09.05.2001

Patrutt, Hanspeter: Gesprächsführung-Führung des Gesprächs oder des Gesprächs Führung? In: Dokumentation zum Symposium „Überraschung als Anstoss von Wandlungsprozessen“ am 14. Dezember 2002 in Rüschlikon, Schweiz

Peymann, Claus: Hamburger Nachrichtenmagazins „Der Spiegel“; 2. Ausgabe 2001

Priestley, Mary: Erste Erfahrungen mit Intertherapie. Betrachtungen über den Klienten im Therapeuten und seinen Supervisor. Intertherapy. Reflections on the Client in the Therapist and the Therapist's Supervisor. Musiktherapeutische Umschau, Band 17, Heft 3/4, 1996.

Rau, Johannes: Vertrauen in Deutschland – eine Ermutigung; Berliner Rede. In: Partner für Berlin Gesellschaft für Hauptstadt-Marketing mbH, 2004

Rauen, Christopher: Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching; Verlag Leske-Budrich, Leverkusen März 2003.

Rauen, Christopher: Coaching Report, www.coaching-report.de

Rauen, Christopher: Handbuch Coaching. Hogrefe Verlag, Göttingen, 2005.

Riemann, Fritz: Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. Reinhardt, Basel 1986

Rittner, S. / Hess, P.: Verändertes Wachbewusstsein. In: Decker-Voigt, Hans-Helmut / Knill, P.J. / Weymann, E.: Lexikon Musiktherapie, Hogrefe, Göttingen 1996

Roscher, W.: Polyästhetische Erziehung. DuMont 1976

Roscher, W.: Polyaisthesis, Therapie und Kunst. In: Decker-Voigt, Hans-Helmut / Knill, P.J. / Weymann, E.: Lexikon Musiktherapie, Hogrefe, Göttingen 1996

Roth, G.: Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Frankfurt a. Main, 1997

Ryser, Peter: „Perspektiven und ethische Probleme der High-Tech-Medizin“. Universität Heidelberg: Diskussionsforum Heidelberg 2000

Schmid, Bernd: Persönlichkeitscoaching – Beratung der Person in ihren Organisations-, Berufs- und Privatwelten. In: Christopher Rauen, Coaching-Magazin, www.coaching-report.de, 2005

Schmid, Bernd: Coaching im Bereich Organisationen. In: Christopher Rauen, Coaching-Magazin, www.coaching-report.de, 2003

Schmid, Bernd: Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht. In: LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr.2, März/April 2002

- Schmidbauer, Wolfgang: Wie Gruppen uns verändern - Selbsterfahrung, Therapie und Supervision. Kösel-Verlag 1992
- Schreyögg, Astrid: KonfliktCoaching. Anleitung für den Coach. Campus, Frankfurt/New York 2002
- Schreyögg, Astrid: Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching; Verlag Leske-Budrich, Leverkusen März 2003
- Schulte, M./Bamberg, E.: Ansatzpunkte und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 4/2002
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1; Störungen und Klärungen. Psychologie der menschlichen Kommunikation. Reinbek 1981
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2. Reinbek 1998
- Selle, Gerd: Produktkultur als gelebtes Aneignungserlebnis; in: Ruppert, W.: Chiffren des Alltags.,Erkundungen zur Geschichte der industriellen Massenkultur. S. 174, Marburg 1993
- Simon, W.: Abriss einer Geschichte der Musiktherapie. In G. Harrer (Hrsg.). Grundlagen der Musiktherapie und Musikpsychologie, S.135-142. Gustav Fischer, Stuttgart, 1975
- Smeijsters, Henk: Musiktherapie als Psychotherapie. Grundlagen – Ansätze – Methoden. Gustav Fischer, Stuttgart 1994
- Spintge, Ralph / Droh, Roland: Musik-Medizin, Physiologische Grundlagen und praktische Anwendung. Gustav Fischer, Stuttgart 1992

- Spintge, Ralph: Physiologie, Mathematik, Musik und Medizin: Definitionen und Konzepte für die Forschung; in: Berger, L. (Hg.), Musik, Magie und Medizin. Junfermann, Paderborn 1997
- Spintge, R. / Droh, R.: Musikmedizin – Physiologische Grundlagen und praktische Anwendungen. Gustav-Fischer Verlag 1994
- Spintge, Ralph: Aspekte zum Fach MusikMedizin. In: Decker-Voigt, Hans-Helmut (Hrsg): Schulen der Musiktherapie. Ernst Reinhardt Verlag, München Basel, 2001
- Stern, Daniel: Tagebuch eines Babys. Was ein Kind sieht, spürt, fühlt und denkt. Piper Tb, München 1998
- Storz, Dorothee: Vokale Musiktherapie. In: Beiträge zur Musiktherapie, Band 4. Dissertation 2003 bei Decker-Voigt
- Strobel, W. / Huppmann, G.: Musiktherapie. Grundlagen – Formen – Möglichkeiten. Hogrefe, Göttingen 1978
- Timmermann, T.: Klangstrukturen und ihre psychische Wirkung. München 1983
- Tselikas-Portman, E. [Hrsg]: Supervision and Dramatherapy, Jessica Kingsley, London 1999
- Tüpker, R.: Morphologische Arbeitsmethoden in der Musiktherapie. Musiktherapeutische Umschau 4, 1983
- Weißbuch der Europäischen Union: Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung. Brüssel 1993.

Weymann, E.: Kunstanalages Vorgehen in der Musiktherapie. In: Frohne-Hagemann, I. (Hrsg.): Musik und Gestalt. Klinische Musiktherapie als integrative Psychotherapie. Vandenhoeck & Ruprecht 1999

White, Michael: Narratives of Therapists` Lives. Adelaide 1997

Willms, H.: Musiktherapie bei psychosomatischen Erkrankungen. Fischer Verlag Stuttgart 1975

Winnicott, D.: Vom Spiel zur Kreativität, Stuttgart 1979

Anhang

Praxisübungen und methodisches Instrumentarium

Nr. 1 – Vorbereitende Hinführungsübungen

a) Warm up mit Musik und Tanz – „ICH und WIR“

Die Teilnehmer teilen sich auf in Musiker und Tänzer. Die Musiker wählen Instrumente und improvisieren eine „Kleine Morgenmusik“, zu der sich die Tänzer frei bewegen.

Zu Beginn der Übung werden in einem freiwilligen und fließenden Wechsel zwischen Musikern und Tänzern („Wenn Sie möchten, verlassen Sie den Tanz und werden Musiker und umgekehrt“) die Gruppe der Musiker und deren Musik ebenso variieren wie die Gruppe der Tänzer und deren Tanz.

Die Aufforderung: „Finden Sie ihren Platz, von dem aus Sie in den Tag gehen können!“ setzt den Rahmen und beendet die Wechselbewegungen. Mancher Teilnehmer wird mehr bei aktiver Musikgestaltung bleiben wollen, andere eher bei Tanz und Bewegung. Nach einigen Minuten endet die Übung.

b) Warm up – „Mein Wetter“

Bei dieser aktivierenden und die Konzentration fördernden Übung kommen die Teilnehmer zu zweit zusammen und stehen mit dem Rücken zu einander. Während Partner A das Wetter beschreibt – entweder das tatsächliche oder der Befindlichkeit entsprechenden „inneren“ Wetter – versucht Partner B die Mitteilungen in Klopf-, Streich- oder Druckbewegungen auf dem Rücken des „Wetterfühlig“ umzusetzen. Ziel ist weniger eine illustrierende Imitation als vielmehr das sensible Eingehen auf die Wünsche und Mitteilungen des Partners bei gleichzeitiger Aktivierung körperlicher Energien.

c) Warm up – „Mein Puls“

Die Übung versucht die Aufmerksamkeit der Teilnehmer ganz auf sich selbst in der gegenwärtigen Situation zu konzentrieren. Sie werden dazu aufgefordert, ihren eigenen Puls zu fühlen (Der Kontakt mit dem eigenen Puls bleibt die ganze Übung hindurch aufrecht erhalten). Anschließend erfolgt die Einladung, sich innerlich Töne vorzustellen (kurze Zeit dabei verweilen) und sie dann dem Puls folgend zu summen (kurze Verweilzeit). Danach wird dazu aufgefordert den Summ-Puls, bzw. die Atmung dazu, zu verändern und schließlich summend zum eigenen Puls zurückzukehren.

Ihre Erfahrungen teilen die Teilnehmer in einem ca. 3-minütigen Austausch in Paaren oder Kleingruppen. Fokus: „Meine Zeit seit dem letzten Mal (Sitzung, Seminar, Treffen) und was davon heute hier von Bedeutung ist“.

Nr.2 – Methodische Übungen

a) Übung Rondo – „Das Ich im Team“

Bei max. 8 Teilnehmern ergeht zunächst die Einladung, ein Instrument der eigenen Wahl zu finden (kurze Exploration), um sich danach im Kreis zusammen zu finden.

Im nun folgenden Tutti lassen alle ihr Instrument erklingen, „tunen“ sich auf ihre Weise in den noch fremden und nicht abgesprochenen Zusammenklang der Instrumente (2 Minuten) ein.

Im Dialog anschließenden lädt Teilnehmer A Teilnehmer B zu einem musikalischen Zwiegespräch ein. Ob die Einladung auf Grund des Instrumentes des Partners erfolgt oder/und mit Stimme, Augenkontakt oder Körperbewegung verdeutlicht wird, ob dritte und vierte Teilnehmer mit eingeladen werden oder sich einmischen dürfen, sind Freiheiten und Variationen dieser Übung und müssen zuvor abgesprochen sein. Hierin, also in einer klaren Struktur- und Regelsetzung – dazu gehört auch das Hüten der Zeitintervalle – liegt die Verantwortung des Leitenden. Nach jedem musikalischen Dialog von zwei Teilnehmern – den die übrigen Musiker sich in der Lautstärke etwas zurückgenommen belauschen – erklingt wieder ein kurzes Tutti, bevor der nächste Musiker eine Einladung vornimmt. Ob das Rondo tatsächlich so lange gespielt wird bis alle Teilnehmer an der Reihe waren oder wieder nach einer bestimmten Zeit endet (z.B. 5 Minuten), sind abermals denkbare Variationen.

b) Übung Musikrezeption – „Meine Musik“

Die Teilnehmenden müssen zuvor gebeten werden, ein oder zwei Beispiele ihrer „Lieblingsmusik“ mitzubringen.

Anleitung und Struktur dieser Übung werden im Plenum gegeben.

Danach erfolgt die Aufteilung in Kleingruppen zu 3 oder 4 Teilnehmern. Jede Kleingruppe begibt sich an einen gesonderten Platz, am besten in einen eigenen Raum und regelt Erlebnis beeinflussende Faktoren wie Licht, Wärme/Temperatur, Fenster, Türen, Akustik nach innen und von außen mit aufmerksamer Sorgfalt. Jede Person achtet auf eigenen Sitz- oder Liegekomfort, der eine möglichst gute Zeit als Rezipient ermöglichen soll. Ein Teilnehmer (im Coaching der Klient) beginnt und präsentiert seine „Lieblingsmusik“ den Zuhörern in der Kleingruppe. Er ist als Protagonist verantwortlich für die Technik (CD-Player etc.), die Auswahl des Stückes, die Zeitdauer (bis zu 5 Minuten) und eine vorsichtige Lautstärkenregelung. Er entscheidet auch, ob er vor oder nach der Präsentation Informationen zur Musik geben möchte (z.B. Erinnerungen und Bedeutungen, die aktuelle Bezüge haben: „Hier und Jetzt“).

Die eigentliche Rezeption beginnt dann aus der Stille heraus.

Anschließend tauschen sich die Gruppenmitglieder aus.

c) Übung „Musiktheater“:

Vorbereitung:

Die Teilnehmer versorgen sich mit Malpapier (mind. DIN à 3) und bunter Kreide (Kreide hat hier gegenüber Nassfarben den Vorteil der einfacheren und schnelleren Handhabbarkeit), achten auf Abstände zu ihren Nachbarn, die Lichtverhältnisse und eine bequeme Sitzposition im Raum (Perspektive aus dem Raum hinaus, in den Raum hinein...). Die Übung beginnt mit einer angeleitete Konzentrationsübung, mit dem Schließen der Augen und führt über eine Atemberuhigung zu der bewussten Wahrnehmung des eigenen „Da-Seins“: „Mit welchen Gedanken und Empfindungen sind Sie jetzt hier gegenwärtig/anwesend?“

Danach werden die Augen wieder geöffnet und der ohne vorgegebenes Thema freie Malprozess kann beginnen (30 Minuten). Nach einer kurzen Konzentrationsübung werden die Teilnehmenden dann eingeladen mit bunter Kreide zu malen.

Bei dieser „freien“ Übung sind wenige Einschränkungen nötig. Lediglich Beschaffenheit und Format des Papiers sowie Qualität und Farben der Kreiden setzen gewisse Grenzen. Das Thema dessen, was da entstehen will, ist offen. Es kann zeichnerisch-grafisch oder eher malerisch gelöst werden, gegenständlich oder abstrakt, farbige Flächen oder Ornamente beinhalten – hier ist der „Künstler“ frei und die anleitende Person sollte solche Stichworte unterstützend und Impulsgebend in ihre Begleitsätze einbauen. Schließlich geht es auch darum, unsere Klienten zu solch künstlerischem Tun zu motivieren und Ungeübten ermutigend entgegen zu kommen.

Deshalb ist die verbale Anleitung, bzw. Hinführung und Begleitung von großer Bedeutung.

Es soll hier kein „Patent-Text“ vorgegeben werden, aber weitere hilfreiche Impulse sind:

- die Hand weiß, was sie will (es geht nicht darum – im schulischen Sinne – fertige oder richtige Bilder zu malen, noch muss die „Idee“ eines Bildes, quasi sein Entwurf im Kopf vorhanden sein. Vielmehr soll der Klient ermutigt

werden dem Linienspiel und Farbgebungen seiner tätigen Hand zu folgen und sich treiben zu lassen von dem, was an Formen und Farben entsteht);

- sprich mit dem Bild, frage es, was es von dir braucht (diese dialogische Haltung beim Malenden versucht den Prozess zu fördern und weniger das fertige Produkt in den Blick zu nehmen);
- Mut zum Experiment (wiederum: nicht „richtiges“ Malen steht im Vordergrund, sondern das Spiel mit den Möglichkeiten, die Inspiration durch die Ästhetik von Formen, Strukturen und Farben).
- Es hat sich bewährt, einige Minuten vor Ablauf der zur Verfügung stehenden Zeit, die Teilnehmer darauf hinzuweisen. Das kann mittels eines vorsichtigen, aber klaren Glockentones geschehen, der – zuvor abgesprochen – die letzten 3 Minuten ankündigt.

Sätze wie: „Finden Sie – für heute – ein vorläufiges Ende mit ihrem Bild und geben Sie ihm einen (Arbeits)Titel, bevor wir zu einem nächsten Schritt kommen“ runden den Prozess ab und führen die Teilnehmer mit ihrer Aufmerksamkeit wieder in die Wahrnehmung der Außenwelt.

Nun schließt ein kurzer Rundgang („Ausstellungsbesuch“) der Teilnehmer an, bei dem die jeweiligen Künstler ihren Titel mitteilen können – nicht müssen! – und von den anderen assoziatives – nicht wertendes! – feedback erhalten: „Wenn ich dieses Bild betrachte, erinnere ich mich an...“, „Dazu fällt mir ein.../ kommt mir in den Sinn...“.

Die Teilnehmer ordnen sich in Kleingruppen zu 3-4 Personen nach dem Kriterium, welche Bilder / Themen / Titel in irgendeiner Weise zusammen zu passen scheinen, bzw. gemeinsam unter Oberthemen gruppiert werden können.

Vorbereitung in Kleingruppen einer Präsentation eines gemeinsamen Themas / Aspekte mit Elementen des Musiktheaters (Vorbereitungszeit ca. 1 Stunde). Sofern vorhanden können Requisiten verwendet, jedenfalls aber Musikinstrumente einbezogen werden.

Präsentationen (10 Minuten) und anschließender verbaler Erfahrungsaustausch.

d) Übung „Abholen mit Musik“:

Jeweils 2 Teilnehmer üben gemeinsam. Zunächst werden von beiden 1 – 2 Musikinstrumente ausgewählt. Ein Partner sitzt, steht oder liegt dann entsprechend seiner momentanen Befindlichkeit. Die zweite Person versucht nun mit den Instrumenten, die ihr Partner zuvor ausgewählt hatte, diesen musikalisch „abzuholen“. Spielend versucht sie, Stimmung oder Haltung des Partners aufzugreifen und musikalisch weiterzuführen. Dabei darf / soll sich der Partner zu ebenfalls musikalischen antwortenden Reaktionen verführen lassen. Danach wird gewechselt und anschließend die Erfahrung ausgetauscht: „Was war hilfreich? Welche Musik hat mich erreicht und mitgenommen?“

e) Übung „Musiktherapeutische Tiefenentspannung MTE“:

1. Themenfindung mit dem Klienten wird verbunden mit dem Angebot der MTE: „Mit welchem Anliegen sind Sie heute da? Womit kommen Sie heute?“ (Themenzentrierung) UND „Ich lade Sie zu ein, ...sich etwas Gutes zu tun“ (Entspannung, Ressourcenfindung).
2. Einführung der Methode geschieht durch den Hinweis auf Trance-Zustände, die dem Klienten durchaus bekannt und vertraut sind – Tagträume, selbstvergessenes Bücher lesen, Musik hören etc. Ziel solcher Einführung ist es, das Vertrauen des Klienten zu gewinnen, bzw. Unsicherheiten zu nehmen.
3. Gemeinsame Exploration der Instrumente und der möglichen Spielweise / Klänge durch den Coach. Kurze Anspielphasen können helfen, der antizipierten Entspannungsmusik des Klienten möglichst nahe zu kommen: „Wie kann die Musik klingen, die Ihnen dann eine möglichst gute Zeit der Entspannung ermöglicht?“
4. Die Induktion erfolgt in einer langsamen Sprache, die die Bedeutung der einzelnen Worte quasi „herausschält“ (dies ermöglicht dem Klienten eine rasche Antizipation des Gemeinten). Zuvor wird mit dem Klienten ein körperliches Not-Zeichen (NICHT Sprache) verabredet, z.B. Heben der rechten Hand, wodurch der Klient im Notfall den Abbruch der MTE signalisieren kann.
5. Organisation der äußeren Rahmenbedingungen (Licht, Luft, Raum, Sitz- oder Liegeposition, Bequemlichkeit ...). „Richten Sie sich für diese dann folgende, gute Zeit ein!“ Die im Grunde steuernde Anleitung vermittelt dem Klienten allerdings den Eindruck, er sei der eigentlich Handelnde und Steuernde, was wiederum die gewünschten Ressourcen fördernden Signale an das Unbewusste auslöst. Indem sich unser Klient bequem einrichtet, beginnt bereits seine Entspannung – das un- und nebenbewusst aktiviert er entsprechende Ressourcen und Erinnerungen. Die Art und Weise wie er dies arrangiert, kann prädiagnostisch Hinweise darauf liefern, wie sich jemand „Raum nimmt“.

6. Sensibilisierung auf Körperkomfort hin: „Sie wissen selbst am besten, wie Sie möglichst bequem sitzen / liegen möchten ...“, „Ihr Körper weiß am besten, wie er sich möglichst bequem auf dieser Unterlage einrichten möchte ...“. Bei dieser ungerichteten Induktion wird der Weg durch den Körper nur grob angedeutet und dem Klient weitgehend selbst überlassen (im Unterschied zur gerichteten Induktion z.B. im autogenen Training). Dabei beobachtet der Coach den Muskeltonus des Klienten und reagiert durch Ansprechen auf evtl. Körperreaktionen (Indirektes Pacing): „Da will sich noch ein Fuß bewegen / der rechte Arm anders platziert sein ...“. Der Klient erhält das Gefühl gleichzeitig begleitet und selbst steuernd tätig zu sein. Seine inneren Vorstellungen werden durch das Pacing verstärkt.
7. Sensibilisierung auf Atmung hin: Die Sprechgeschwindigkeit des Coachs beeinflusst die Geschwindigkeit der Atmung des Klienten und die Wortwahl kann die Trance verstärken. Hilfreich sind Bilder und Metaphern, die den Ein- und Ausatemrhythmus begleiten (Ausatmen = Loslassen etc.).
8. Sensibilisierung auf das Hören hin: Da unsere Klienten in der Regel – wie wir alle – mit Tönen und Radiodauerberieselung überfüttert sind, muss in der Beratungsarbeit wieder die auditive Aufmerksamkeit sensibilisiert werden > Geräusche von außen > Geräusche im Raum > Geräusche aus dem Körperinneren.
9. Bevor die Musik gespielt wird, können folgende Indikatoren Hinweise auf die Trance des Klienten geben:
 - Gesichtszüge werden glatter
 - der Schluckreflex nimmt ab / verschwindet ganz
 - Muskeltonus-Spannung flacht ab, ideomotorische Reflexe zeigen die Entspannung an
 - REM, bei offenen Augen: Pupillendilatation
 - verändertes Stimmtimbre
 - perservative Kopfbewegungen („Einnicken“)
10. Musikalische Rezeption (ca. 5 Minuten): Die Musik wird behutsam nach einer Zeitstrecke der körperlichen Entspannung – möglichst angepasst an

die Atmung des Klienten – gespielt. „Wenn Sie meine Stimme nun nicht mehr hören, erklingt nach einer kurzen Weile die Musik, die Sie sich für eine möglichst gute Zeit gewünscht haben“. Oder in Verknüpfung mit möglichen inneren Bildern und Gedanken des Klienten: „Es folgen gleich Töne, die da kommen und gehen ... und so wie die Töne kommen und gehen, kommen vielleicht auch Bilder und Gedanken, die genauso kommen und gehen.“ Es gibt dabei zwei Richtungen der assoziativen Verknüpfung beim Klienten:

- Aktualitäten des Tagesbewusstseins (der Kollege, der heute Morgen nicht begrüßt hat) oder
- verdrängte Materialien.

11. Re-Induktion: Sensibilisierung auf die gegenwärtige Situation („Hier und Jetzt“), indem der Klient Gelegenheit erhält, für das Erlebte Worte zu finden und für ihn bedeutsam Gewordenes mitzuteilen.

12. Rolling back: Reflexion, Ausblick auf nächste Schritte im Hinblick auf das Anliegen, Entlassung in den Alltag.

f) Übung „Klangteppich“:

Die Teilnehmer wählen Instrumente aus (Exploration) und treffen sich dann im Kreis. Alle zusammen finden einen Grund-Beat, der verhalten gespielt wird. In diesen Klangteppich hinein „weben“ (improvisieren) Einzelne ein Solo, laden per Blickkontakt evtl. zu einem Duett ein und treten nach einer kleinen Solozeit wieder in den gemeinsamen Beat zurück. Dauer der Improvisation sind zu Beginn vereinbart worden oder werden durch Blickkontakt o.Ä. bestimmt.

g) Übung „(M)ein verrückter Teil“ :

Vorbereitung in Triaden: Die Teilnehmer bereiten eine intermediale Performance in Dreiergruppen vor, so dass jeder Protagonist / Klient zwei unterstützende Kollegen zur Seite hat. Sie helfen bei der Ideenfindung und deren künstlerischer Umsetzung. Zur Verfügung stehen darüber hinaus Musikinstrumente und Theaterrequisiten.

Das Gestaltungsmotiv lautet: „In jedem von uns gibt es die Sehnsucht, auch einmal verrückt sein zu dürfen. Wie sähe das bei Ihnen aus?“ 90 Minuten (30 Minuten pro Person)

Performance: 10 Minuten

Der Performance folgen spontane, Blitzlichtartige Feedbacks der Zuschauer: „Welche verrückten Teile, die Ihnen neu oder vertraut waren, haben Sie an der Darstellung / Rolle von X gesehen?“ und mögliche Anbindungsfragen bzw. Arbeitsrichtungen: „Wären Sie Ihr eigener Coach – in welcher Richtung würden Sie selbst weiterarbeiten wollen?“. 5 Minuten

Der Protagonist und eventuelle Mitspieler haben ihre Rollen beendet, nehmen aber beides – Feedback und Anbindungsfragen – ohne eine bestimmte Reihenfolge oder Absprache auf der Bühne kommentarlos entgegen. Dem Protagonisten gehört dann das letzte Wort, mit dem er über *sein* Erleben der Rolle Auskunft geben kann: „Welches sind Ihre Worte für diese verrückten Teile von Ihnen?“, bevor er die Bühne verlässt und wieder in den Kreis der Teilnehmer eintritt.

Nr.3 Gesprächsregeln

Der **Moderator** muss grundsätzlich:

- ein guter aktiver Zuhörer sein;
- vereinbarte Regeln durchsetzen (Zeitverwendung, Vorgehensweise, Ergebnisdokumentation);
- jedes einzelne Gruppenmitglied in seiner Selbständigkeit und seiner Eigenverantwortlichkeit ernst nehmen;
- Ich-Botschaften geben und anregen;
- Konflikte ansprechen;
- Sein eigenes Wissen (Informationen, Vorschläge) im Rahmen der vereinbarten Regeln einbringen;
- Sich seiner eigenen Rolle (Teammitglied: Doppelrolle) bewusst sein.

Alle im Hauptteil der Arbeit dargestellten Variationen von **Gesprächsrunden**, folgen grundsätzlich den gleichen Regeln:

Die Teilnehmer beginnen in der Gegenwartssprache und formulieren in der Ich-Form;

Sie formulieren in konkreter Sprache, verwenden Beispiele, sprechen Personen direkt an;

Sie vermeiden generalisierende Reduktionen (der Gebrauch von „man“ oder „wir“ – Formulierungen verweigert die eigene Verantwortung und spricht für andere ohne zu überprüfen, ob diese mit den Aussagen einverstanden sind) und geben keine Interpretationen;

Sie beachten die Reihenfolge der Ebenen über die etwas ausgesagt wird:

- ◇ Emotionales, körperlich-sinnliches Befinden, Stimmungslage;
- ◇ Konkret belegbare Wahrnehmungen („An der Oberfläche bleiben“);
- ◇ Assoziationen und Eindrücke, die damit verbunden sind;
- ◇ Phantasien und Spekulationen.

Aufnahmegespräch für IHMA – Studiengang

Mit: Petra Mustermann (Name, Zeitpunkt vom Autor verändert)
 Am: 10. Oktober 2002
 Gesprächspartner: 2 Mitglieder der Studienleitung
 Angaben zur Person: 42-jährige selbständige Unternehmerin im Bereich Kommunikation, Organisation und Event-Management; geschieden, lebt in Partnerschaft, keine Kinder. Ursprünglicher beruflicher Hintergrund ist eine Sekretariatsausbildung im Gesundheitsbereich.

Eindruck anhand der Unterlagen:

Sprachlich klar und recht differenziert formulierte Bewerbung und Begründung für die Wahl von IHMA. Ansprechende, übersichtliche Dokumentation und sehr gutes Arbeitszeugnis des letzten Arbeitgebers.

Gesprächsverlauf:

PM ist über den gesamten Gesprächsverlauf offen und interessiert. Sie weicht konfrontierenden Fragen nicht aus, ringt ab und zu um Worte, aber kann glaubhaft eine Veränderungsabsicht und die teilweise berufliche Neuausrichtung darlegen. Am Ende des ausführlichen Gesprächs besteht eine Stimmung gegenseitigen Interesses.

Was gibt PM den drive für das, was sie als Berufsfrau aktuell verkörpert?

Sie schreibt es zum einen ihrer Offenheit und Begeisterungsfähigkeit (belegt dies durch Bsp.), andererseits aber diversen Zufällen zu, die sie wahrgenommen und richtig interpretiert hat. Sie schätzt sich als flink, energiegeladen und durchsetzungsfreudig ein. Die Freude an Neuem ist ein Wesenszug ... Routinen beginnen sie rasch zu langweilen. Beruflich hat sie bisher eher den extravertierten Teil ihrer Persönlichkeit gelebt. Vor einigen Jahren bestand die Absicht, eine Berufsberaterausbildung zu machen. Aufgrund einer neuen Anstellung ist die Idee nicht realisiert worden. In der Folge absolvierte sie Weiterbildungen im Bereich Marketing und Führung.

Erfahrung mit Psychotherapie (angedeutet in den Bewerbungsunterlagen):

War eine spannende, abenteuerliche Erfahrung: Sie hat erkannt, dass sie in der eigenen Ehe ein Rollenbild repliziert hat, das sie aus der eigenen Familie kennt. Die Ermunterung, die eigenen Gefühle zu leben, war erleuchtend.

Wissen Sie was Coaching ist:

Der Unterschied zwischen Coaching und Supervision ist ihr unklar (Studienleitung erläutert). Das Besondere an der Coaching-Arbeit wäre die neue Ebene: in Projekten mit Gruppen mit spezieller Dynamik fehlt es ihr momentan an Können. Das Scheitern beim Management eines Call-Centers war für sie ein Schlüsselerlebnis in Bezug auf das Erkennen von potenziell kritischen Situationen und entsprechender, problemlösungs-orientierter Kommunikation.

Erfahrungen als BeraterIn:

Beratungserfahrung hat sie bisher im Zusammenhang mit diversen Führungsaufgaben: Fehleranalyse/ MitarbeiterInnen-Führung und Begleitung/ Marketing-Beratung. Beratung im Sinne von Coaching ist für sie ein neues Feld, das sie kennen lernen möchte. Sie ver-

weist auf die Tatsache, dass sie über ein umfassendes Beziehungsnetz im Profitbereich verfügt und dort mögliche Arbeitsfelder ausmachen kann. Aufgrund ihres Einblicks sowohl in die Welt von institutionellen und non-profit-orientierten Betrieben als auch in wirtschaftlich orientierte Betriebe, stellt sie fest, dass in Bezug auf die Problemstellungen und Themen keine grundsätzlichen Unterschiede bestehen.

Was ist handlungsleitend in Beraterischen Situationen:

Wichtig sind PM neben dem aufmerksamen Zuhören und der Zuwendung, dass sie das Gegenüber mit Offenheit, positivem Auftreten und positiver Energie begleiten kann. Das Setzen von Zielen und das Spielen mit Visionen, sowohl das Geschäftliche, als auch das Zwischenmenschliche betreffend, helfen mit beim Finden von Lösungen.

Die positiven Energien werden laut PM deutlich im schrittweisen, die Stärken betonenden Vorgehen. Auf diesen Aspekt setzt PM aufgrund von langjährigen Erfahrungen mit einer depressiven Schwester.

PM über sich und ihre Persönlichkeit und eine Zukunft im Bereich Coaching und Beratung:

Vor einigen Jahren war PM zufrieden mit sich und ihrem (luxuriösen) Leben und dem beruflichen Feld; sie hat sich routiniert in einer vorwiegend von Männern dominierten Welt bewegt und ist dies ein Stück weit überdrüssig. Heute weiss sie, dass ihre Persönlichkeit entwicklungsfähig ist und dies möchte sie umsetzen in Form einer Erweiterung der beruflichen Fertigkeiten und der gleichzeitigen Auseinandersetzung mit sich als Person. Im Verlauf des Gesprächs deutet sie einmal an, dass sie einen Teil an ihr, die introvertierte, verletzte Seite, bisher mehrheitlich vernachlässigt und dem in einem neuen Teil des (Berufs-)Lebens mehr Gewicht geben wolle.

Eindruck/ Beurteilung:

Spricht viel und teilweise etwas undeutlich. Die Studienleitung schätzt sie als eine Person ein, die an ihrer eigenen Entwicklung zu arbeiten hat. Sie ist nicht gewohnt, über Gefühle zu sprechen. Im Gespräch hat sie viel mehr Perspektiven gezeigt, als aufgrund der Unterlagen vermutet werden konnten. Sie lässt sich konfrontieren.

Antrag:

Aufnahme

Freiburg, 11. Oktober 2002

Studienleitung

Evaluierungsbogen

Adressen der in der Arbeit erwähnten Organisationen

Interessengemeinschaft Coaching (IGC)
Rosenstraße 21
49424 Goldenstedt
Deutschland
www.ig-coaching.com

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Lyoner Strasse 15
0528 Frankfurt/M.
Tel.: 069 - 66 36 66 62
www.dbvc.de

Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung (BSO)
Schwarztorstr. 22
CH - 3007 Bern
Tel. 031 - 382 44 82
www.bso.ch

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
Geschäftsstelle
Lütticher Straße 1 - 3
50674 Köln
Tel. 0221 - 92004-0
www.dgsv.de

EAS Geschäftsstelle
European Association for Supervision e.V.
Kirchröder Str. 92
30625 Hannover
Tel.: 0511-55 42 52
www.supervision-eas.org

Austrian Coaching Council – Österreichischer Dachverband für Coaching (ACC)
A-2340 Mödling
Kaiserin Elisabethstraße 14
Tel. +43/22 36/205 224
www.coachingdachverband.at

Institut für systemische Beratung
Leitung: Dr. Bernd Schmid
Schloßhof 3 D-69168 Wiesloch
Tel. 0 62 22 / 8 18 80
www.systemische-professionalitaet.de

European Graduate School EGS
Ringacker
CH-3953 Leuk-Stadt
Schweiz
Tel. +41 (0)27 474 99 17
www.egsuniversity.ch

Hochschule für Musik und Theater Hamburg
Harvestehuder Weg 12
20148 Hamburg
www.musikhochschule-hamburg.de

Erklärung

Hiermit versichere ich, die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen verwendet zu haben.

Freiburg, im September 2006

Hannes Jahn

LEBENS LAUF - CURRICULUM VITAE

Hannes Jahn, Johann von Weerthstrasse 10, 79100 Freiburg

Persönliche Angaben

Geburtsdatum 23.03.57 in Sigmaringen
 Familienstand Verheiratet, keine Kinder
 Eltern Hans Jahn, Gymnasialprofessor i.R. und
 Anneliese Jahn, geb. Ehinger, Hausfrau

Schulischer Werdegang

1964 - 1967 Grundschule Sigmaringen
 1967 - 1976 Hohenzollern Gymnasium Sigmaringen
 Abschluss: Allgemeine Hochschulreife
 Musikunterricht und Privatausbildung: Schwerpunkt Percussion
 Bundeswehr (SaZ 2)
 1976 - 1978 Studium an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
 Okt. 78 - Okt. 83 Abschluss mit der Wissenschaftl. Prüfung für das Lehramt an
 Gymnasien in den Fächern Kath. Religion und Sport
 Feb. 84 - Juli 85 1. Wissenschaftl. Arbeit im Bereich Sportmedizin
 Referendariat am Wirtschaftsgymnasium Stuttgart-Ost
 Abschluss mit der 2. Staatsprüfung für das höhere
 1978 - 1985 Lehramt an Beruflichen Schulen und Allgem. Gymnasien
 2. Wissenschaftl. Arbeit im Bereich Freizeitpädagogik
 Vertiefung der Tätigkeit als Musiker im Rahmen von Bands /
 Konzerten

Weiterbildung

1987 - 1995 Staatl. Fortbildungen in Entwicklungspsychologie, Konflikt-
 management, Gesprächsführung, Vermittlung sozialer Kompetenz
 1996 - 1999 Studium an der Internationalen Hochschule für Kunsttherapie und
 Kreativpädagogik Calw mit dem Fach Musiktherapie bei Prof. Dr.
 Katharina Megnet und parallel an der European Graduate School in
 Leuk, Wallis, mit dem Fach Musik bei Prof. Dr. Paolo Knill
 Abschluss Magister Artium in Künstlerischen Therapien.
 Magisterarbeit zu Vater-Sohn-Beziehungen
 Januar 1999 Weiterbildung bei Prof. Decker-Voigt, Ph.D. im Rahmen der Herbert-
 von-Karajan-Akademie-Weiterbildung in Château Roche sur Linotte,
 Thema: Musiktherapeutische Praxis und Supervision

Beruflicher Werdegang

Sept. 85 - Juli 86 Unterricht am Progymnasium Sieger in Stuttgart:
 Schule für sozial-auffällige Schüler
 Aug. 86 - Juli 00 Hauptamtlicher Religionslehrer im Dienst des Erzb. Ordinariats
 Freiburg
 86 - 91 Copernicus Gymnasium Philippsburg
 91 - 2000 Städt. Gymnasium Ettenheim
 in allen Praxisfeldern mit dem Schwerpunkt musikdidaktischer
 Jugendarbeit mit sozialarbeiterischer Struktur
 Seit 1987 Psych. Beratungslehrer im Bereich der Oberschulämter KA und FR
 Seit 1999 Privatpraxis für ausdrucks-therapeutische Beratung und Coaching
 1999 - heute Studienleiter / Bezugsdozent am
 Internationalen Hochschulprogramm für Musik- und Ausdruckstherap.
 Methoden in Beratung und Coaching, Freiburg.