

# Coaching vor Kunst

Marlen Nebelung<sup>1</sup> & Jörg Reckhenrich<sup>2</sup> & Peter Winkels<sup>3</sup>

<sup>1)</sup> selbständige psychologische Unternehmensberaterin

<sup>2)</sup> Künstler, Unternehmensberater

<sup>3)</sup> selbstständiger Trainer

SCHLÜSSELWÖRTER: Systemisches Coaching, Wahrnehmungspsychologie, Kunst

**KURZFASSUNG:** Coaching vor Kunst ist ein neues Format, in dem das Coaching in ein Museum verlegt wird. Der besondere Raum und vor allem die Kunstwerke werden als „stumme Akteure“ aktiv in den Coaching-Prozess mit einbezogen. Das gemeinsame, konzentrierte Gespräch von Coachee und Coach vor einem Gemälde bringt überraschende, wirkungsstarke Einsichten und verankert die Lösungsansätze durch die intensive Bildbetrachtung nachhaltig. Einige Aspekte, in denen „Coaching vor Kunst“ in besonderem Maße den Ideen systemischer Beratung nachkommt und an denen sich seine Wirkung gut illustrieren lässt, werden dargestellt. Kurze Exkurse in die Bild- und Zeichentheorie, sowie in die Wahrnehmungspsychologie verweisen auf wissenschaftliche Erklärungsmöglichkeiten.

## „Coaching vor Kunst“ – Raum für kreative Lösungsfindung

In den letzten Jahren haben sich Ansprüche an Organisationen und Führung grundlegend verändert. Führungskräfte müssen ihre Intuition stärken, Sinn und Zuversicht sowie Selbstverantwortung, Innovationskraft und Energie fördern und selbstverständlich professionell mit Gefühlen umgehen (vgl. z.B. Seliger, 2014).

Entsprechend sollte Coaching diese Facetten umfassend ansprechen. Im „Coaching vor Kunst“ werden diese Aspekte direkt und indirekt gefördert und es wird eine besondere Wirkung beobachtet, die eine schnelle Lösung auch komplexer Coachinganliegen erlaubt.

„Coaching vor Kunst“ findet in einem Museum statt. Die Besonderheit des Ortes lässt einen Kommunikationsraum zwischen Coachee, Coach und Kunstwerk entstehen, der die Erarbeitung kreativer Antworten durch visuelle Anregung

und auf deren Basis eine Vielfalt von Assoziationsmöglichkeiten unterstützt (Brieber, Nadal & Leder, 2015).

## „Coaching vor Kunst“ – ein agiler und strukturierter Prozess

Um einen Eindruck vom Vorgehen und der Wirkung des Formates zu vermitteln, soll hier der Prozess ausführlich dargestellt werden: Es werden drei Phasen unterschieden:

1. Vorbereitung mit Schilderung des Anliegens, Auftragsklärung und Vorauswahl des Kunstwerks
2. Durchführung im Museum
3. Nachklang mit der Besprechung der Wirkung und der Ergebnisse

Im Rahmen der Auftragsklärung (vgl. Saller, Sattler & Förster, 2011) wird der am Coaching interessierten Person der Ansatz, mit Kunstwerken zu arbeiten, dargestellt und etwaige Kunstpräferenzen wer-

den besprochen. Die Auswahl des Kunstwerks muss nicht allein vom Coachee ausgehen; der Coach kann verschiedene Vorschläge machen. Entscheidend für den Coaching-Prozess ist es, eine gelungene Passung von Bild und Anliegen zu finden.

Die Erfahrung zeigt, dass kunsthistorische Kenntnisse des Coachs und die Fähigkeit, komplexe Kompositionsstrukturen und Bildsprache lesen zu können, für das „Coaching vor Kunst“ eine wichtige Voraussetzung sind. Der Coachee hingegen braucht keine kunsthistorischen Vorkenntnisse.

Die Durchführung im Museum ist in acht Schritte unterteilt. Der Prozess ist hier idealisiert dargestellt und kann im Einzelfall variieren.

Eine Sitzung beginnt im Eingangsbereich des Museums. Der Coach tauscht sich während einer kurzen Einstimmung mit dem Coachee über dessen aktuelle Situation aus. Das Thema wird das erste

Abbildung 1: Coaching vor Kunst – Ablauf auf einen Blick



Mal im Rahmen der Auftragsklärung beleuchtet und nun zu Beginn der Coachingsitzung konkretisiert. Anliegen können z.B. berufliche Neuorientierung, Teamkonflikte oder das persönliche Führungsverständnis sein. Das Betreten des Ausstellungsbereichs wird bewusst inszeniert.

Im zweiten Schritt wird der Coachee in einen vorausgewählten Bereich des Museums oder vor ein spezielles Bild geführt. Ist die Bildauswahl noch offen, kann ein kurzer Dialog die Entscheidungsfindung unterstützen.

Die Erfahrung zeigt, dass jenes Kunstwerk besonders geeignet ist, das auf den Coachee eine unmittelbare Anziehungskraft ausübt. So wählte ein Coachee für die Bearbeitung der Frage, wie er den nächsten Karriereschritt vorbereiten könne, ein Liebermann-Gemälde mit Villa und sommerlichem Garten.

Es erwies sich, dass sein eigentliches Anliegen das Wiedererlangen einer Work-Life-Balance war, wel-

ches von dem Bild sehr passend illustriert wurde.

Im dritten Schritt geht es zunächst nur um die Wahrnehmung der einzelnen Bildelemente. Coach und Coachee stehen oder sitzen gemeinsam vor dem Bild und betrachten es eingehend.

Die Haltung gegenüber dem Kunstwerk, die der Coach aktiv unterstützt, entspricht einer aufmerksamen Neugier. Es gilt die Spannung der Betrachtung und Wahrnehmung möglichst lange aufrecht zu erhalten.

Der Coachee schildert zunächst, was er sieht und was ihn besonders anspricht. Durch gezielte Nachfragen zu Komposition, Farben, Personen usw. kann der Coach zu einer Vertiefung der Beobachtung anregen.

Die Wahrnehmung des Bildes und das gemeinsame Gespräch darüber führen fast selbstverständlich zum Assoziieren. In diesem vierten Schritt geht es nun darum, den Assoziationen freien Lauf zu lassen.

Im fünften Schritt werden Anliegen, Bild und Assoziationen bewusst miteinander verbunden. Der Coachee beginnt, erste Ansätze und Ideen für Lösungen zu entwickeln. Der Coachee braucht Zeit, den Gefühlen und Erkenntnissen nachzuspüren und dem eigenen Anliegen Raum zu geben.

Der Coach kann diesen Prozess mit Fragen unterstützen und gegebenenfalls eigene Assoziationen beisteuern. Wenn hier die Konzentration und Spannung zwischen Bild, Coachee und Coach gehalten wird, manifestieren sich immer wieder grundlegende Einsichten.

So trat in dem geschilderten Fall ein langes Schweigen ein, bevor der Coachee aussprechen konnte, dass er vor einem Karriereschritt zunächst ein grundsätzliches Gleichgewicht wiederfinden müsse und dass er bislang auch deswegen Angebote nicht angenommen hätte, ohne sich dieses Motivs bewusst gewesen zu sein. Dieser sechste Schritt, die Erkenntnis und Entwicklung eigener Lösungen, die sich eng mit dem Bild verknüpfen, ist die entscheidende Phase im Prozess.

Der siebte Schritt beschließt die gut einstündige Sitzung. Der Coachee wird eingeladen, wesentliche Erkenntnisse zusammenzufassen und gegebenenfalls Vorhaben konkret zu formulieren.

Es bietet sich an, dem Coachee Zeit zu geben, sich einen Augenblick allein mit dem Kunstwerk zu beschäftigen und sich die wesentlichen Erkenntnisse zu vergegenwärtigen. Abschließend fragt der Coach nach dem aktuellen Befin-

den und der Zufriedenheit mit den Ergebnissen.

Viele Coachees schildern einen intensiv erlebten Prozess sowie eine veränderte Energie und Wahrnehmung, die fast physischer Natur sein kann.

In der Nachbesprechung wird gefragt, ob bestimmte Elemente des Kunstwerkes in der Zwischenzeit vor dem inneren Auge wieder aufgetaucht sind und wie etwaige Ideen umgesetzt wurden. Die visuelle Verknüpfung von Themen und Lösungen mit Bildern ist ein Nachhaltigkeitsfaktor des Formats „Coaching vor Kunst“.

Um dieses oder ein vergleichbares Format in Unternehmen vorzustellen, kann es hilfreich sein, Aussagen über mögliche Erklärungen der Wirksamkeit treffen zu können. In diesem Sinne werden hier drei Ansätze dargestellt.

### **Die Arbeit mit Kunst als visuell verankerte Lösungsarbeit**

„Coaching vor Kunst“ folgt zentralen Ideen der systemischen Beratung, von denen einige hier angesprochen werden sollen: Das systemische Weltbild und Denken geht u. a. von Relativität und Wirklichkeitskonstruktion, von Selbstorganisation und Selbststeuerung und von vielfältigen Wechselbeziehungen innerhalb und zwischen Systemen aus.

Entsprechend wichtig ist die Berücksichtigung einer Vielfalt von Wahrheiten und Perspektiven, sowie von harten und weichen Faktoren (vgl. Königswieser & Hillebrand, 2007). Systemisches Coaching setzt auf die Lösungskompetenz

des Coachee, der in erster Linie Impulse erhält und seine Entwicklung grundsätzlich selbst gestaltet (vgl. Saller et al., 2011).

„Coaching vor Kunst“ betont die konstruktivistischen, selbstorganisatorischen, sowie lösungskompetenten Aspekte systemischer Interventionen und inszeniert diese für den Coachee wahrnehmbar. Hierfür werden Impulse nicht nur vom Coach, sondern auch vom Museumsraum und den Kunstwerken gegeben und vom Coachee verarbeitet.

Die Vereinbarung über das Gesehene und seine Bedeutung wird zwischen Bild, Coach und Coachee getroffen (vgl. Fthenakis, 2009) und deren Interpretation und Wirkung ist individuell unterschiedlich. In diesem beschriebenen Zusammenspiel ruht das kreative Potenzial des Formats.

Der Lösungsorientierung entspricht das „Coaching vor Kunst“ zudem auf mindestens zwei Ebenen: Einerseits durch den Prozess der Distanzierung vom Problem. Blockierende Aspekte sind, unterstützt durch die visuellen, künstlerischen Impulse des Kunstwerkes, mit einer gewissen Leichtigkeit bearbeitbar (vgl. Eberhardt & Knill, 2010).

Zum anderen bietet das Werk „an sich“ Lösungsvorschläge an, als Darstellung des Bildthemas, im kunsthistorischen Kontext oder durch Komposition und Materialeinsatz (vgl. Reckhenrich, 2011).

### **Varianz und Informationsvielfalt von Bildern**

Zur Verdeutlichung der Wirkungs-

weise des „Coaching vor Kunst“ schauen wir nun auf den dritten „Gesprächspartner“, auf das Bild: Gibt es eine besondere Eigenschaft an Kunstwerken, die es erleichtert, Zugänge zu Problemlösungen zu schaffen?

Bilder werden zunehmend als von Texten unabhängige Träger von Informationen betrachtet. Die modernen Bildwissenschaften versuchen angesichts dieser Entwicklung eine Antwort zu liefern: Ein „Pictorial Turn“ – also das Denken an und in Bildern – wird in den Geisteswissenschaften seit rund 20 Jahren gefordert (vgl. Mitchell, 1995).

Mit Hilfe von Bildern entwickeln sich der Raumsinn und die Fähigkeit, Material aus verschiedenen Quellen zu verarbeiten und in sinnvolle Kategorien einzuordnen. Dadurch erschließt sich das Verständnis für Metaphern und Analogien und nicht zuletzt für die Darstellung und das Erkennen von Gedanken und Gefühlen.

Jedes Bild funktioniert zunächst auf einer symbolischen Ebene. Insofern, fällt dem Betrachter eine wichtige Funktion zu. So wie Buchstaben als Zeichen oder Inhalte zu sinnvollen Einheiten zusammengesetzt werden, so wird der Sinn eines Bildes aktiv konstruiert: Es wird „gelesen“.

Ein Kunstwerk ist prinzipiell mehrdeutig, auch dort, wo ihm Autor, Komponist oder Maler eine einzige Deutung zuschreiben wollen (vgl. Eco, 1973).

Das Interpretieren wird zum dialogischen Prozess und das Kunstwerk wird zum aktiven Teilnehmer einer Kommunikation.

### Wirkungskräfte von Kunstwerken

Sowohl Wahrnehmungspsychologen als auch Neurowissenschaftler interessieren sich zunehmend für die Wirkung von Kunstbetrachtung und die Konstruktion ästhetischer Erfahrung. Erste Ergebnisse messbarer neuronaler Prozesse unterstreichen die von uns wahrgenommene besondere Wirkung von „Coaching vor Kunst“ (vgl. Zeki, 2009). Die Forschungen von Helmut Leder beschreiben darüber hinaus ein fünfstufiges Modell der Betrachtung von Bildern, das dem schrittweisen Vorgehen im „Coaching vor Kunst“ weitgehend entspricht (vgl. Nadal & Pearce, 2011).

### Kunst im betrieblichen Kontext

Dieses Coaching-Format ist nicht nur für das individuelle Coaching, sondern erprobterweise auch im Bereich von Team- und Organisationsentwicklung in großen Konzernen wirksam und gleichzeitig kreativitäts- und Innovationsfördernd.

Es ist insbesondere sinnvoll bei Anliegen, deren Bearbeitung eine Emotionalisierung erfordert, bei der Thematisierung von Sinn und Werten oder bei Themen, die mit anderen Verfahren bislang nicht bearbeitbar waren.

„Coaching vor Kunst“ ist ein Instrument, das die systemische Praxis vielversprechend erweitert und dabei Wirkmechanismen nutzt, die bildtheoretisch und wahrnehmungspsychologisch im Sinne dieser besonderen Coaching-Methode mit ersten ausgesprochen ermutigenden Ergebnissen erforscht werden.

### Literatur

- Brieber, D., Nadal, M., & Leder, H. (2015). In the white cube: Museum context enhances the valuation and memory of art. *Acta Psychologica*, 154, 36-42.
- Eberhart, H. & Knill P. J. (2010). *Lösungskunst*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Eco, U. (1973). *Das offene Kunstwerk*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fthenakis, W.E. (2009). Ko-Konstruktion: Lernen durch Zusammenarbeit. *Didacta Kinderzeit*, Nr. 3, S.8-13.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2007). *Einführung in systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl Auer.
- Leder, H., Belke, B., Oeberst, A., & Augustin, D. (2004). A model of aesthetic appreciation and aesthetic judgments. *British Journal of Psychology*, 95, 489-508.
- Mitchell, W.J.T. (1995). What is Visual Culture? In: I. Lavin (Hrsg.), *Meaning in the Visual Arts: Views from the Outside: A Centennial Commemoration of Erwin Panofsky*. Band 1, Princeton Institute for Advanced Study, S.207-210.
- Nadal, M. & Pearce M. (2011) The Copenhagen Neuroaesthetics conference: Prospects and pitfalls for an emerging field. In: *Brain and Cognition* 76, S.172-183.
- Reckhenrich, J. (2011). Master and Intruder. In: J. Anderson, J. Reckhenrich & M. Kupp, *The fine art of Success – How learning Great Art can create Great Business*. West Sussex: Wiley.

- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership – Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Saller, T., Sattler, J. & Förster, L. (2011). *Beraten, Trainieren, Coachen*. Freiburg: Haufe.
- Zeki, S. (2009). *Splendors and Miseries of the Brain*. West Sussex: Wiley-Blackwell.

- ▶ [Xing-Profil von Marlen Nebelung](#)
  - ▶ [Xing Profil von Jörg Reckhenrich](#)
  - ▶ [Xing-Profil von Peter Winkels](#)
-

# Interview

mit Marlen Nebelung

## **In welcher Branche arbeiten Sie und in welcher Position seit wie vielen Jahren?**

Frau Nebelung: Ich bin seit 2 Jahren als psychologische Unternehmensberaterin selbstständig mit in Summe 20 jähriger Berufserfahrung.

Herr Reckhenrich ist seit 20 Jahren als Künstler und Unternehmensberater tätig. Insbesondere setzt er sich mit dem Thema Creative Leadership auseinander.

Peter Winkels arbeitet seit rund 20 Jahren freiberuflich, als Kurator, Kulturmanager, Coach und Trainer. Er hat eine breite Erfahrung, wie Kunst in großen Ausstellungen gezielt vermittelt werden kann.

## **Seit wann beschäftigen Sie sich mit „Coaching vor Kunst“? Was hat Sie damals darauf aufmerksam gemacht?**

Jörg Reckhenrich und Peter Winkels arbeiten schon lange mit Kunst in Organisationen. Ich habe beide vor neun Jahren kennengelernt. Wir haben diesen Ansatz erst einmal in unterschiedlichen Kontexten ausprobiert.

Vor fünf Jahren haben wir dann „Coaching vor Kunst“ entwickelt und über die Jahre so verfeinert, dass wir einen Coachingprozess definieren können.

## **Welche Vorteile bietet dieses Coaching-Format gegenüber anderen?**

Es ist extrem schnell, intensiv und führt in kurzer Zeit zu einem sehr befriedigenden Ergebnis. Weiterhin

ist es über das Anliegen hinaus anregend – das kann bis hin zu physischen Veränderungen führen.

Aus unserer Unternehmenspraxis können wir berichten, dass Coachees meist revitalisiert und inspiriert aus dem Coaching kommen und zudem auch den Museumsbesuch an sich sehr positiv bewerten.

## **Wie verbreitet ist dieses Format bereits in Deutschland?**

In den Vorbereitungen zur Veröffentlichung unseres Coachings haben wir festgestellt, dass es zwar viele Ansätze gibt, die Kunst in Unternehmenskontexten nutzen, jedoch ist unser Format in Deutschland einmalig.

Unser Ansatz ist managementbezogen und bietet den Vorteil, dass man in anderthalb Stunden viel schaffen kann – einen Museumsbesuch und Coaching.

Coachees formulieren hierfür vorher ihr Anliegen, und dann wird eine klare Fragestellung vor dem Museumsbesuch erarbeitet. Erst dann lässt sich eine Entscheidung hinsichtlich der Wahl des passenden Kunstwerkes oder Museums treffen.

Wir machen meistens einen Vorschlag für ein Museum einer speziellen Ausrichtung, da die Coachees in der Regel keine Präferenzen haben.

## **Inwieweit haben Kunstwerke auf Menschen eine besondere Wirkung**

Unsere Wahrnehmung der Kunst

wird sowohl durch die Reize des Kunstwerks beeinflusst, als auch von unserem Wissen und unseren Erfahrungen.

Aus dieser Wechselwirkung heraus entsteht eine individuelle Wahrnehmung und Interpretation dessen, was wir vor uns sehen.

Aber auch der Museumsraum, die Farben und die Komposition – das alles wirkt sich auf unsere Assoziationen und Gefühle in der Arbeit mit Kunst aus.

Es hat sich weiterhin in einem Experiment gezeigt, dass Kunstwerke, von denen gesagt wird, dass sie im Museum hängen, einen anderen Effekt auf den Betrachter haben als Bilder, von denen gesagt wird, sie seien computergeneriert.

Das hängt möglicherweise mit dem Wissen zusammen, dass besondere Gemälde im Museum aufgehängt werden. Jedenfalls ist diese Aufmerksamkeit die Voraussetzung dafür, dass ein Gemälde zur Projektionsfläche für eigene Gefühle, Gedanken und Assoziationen werden kann.

Beim Anblick des Gemäldes wird versucht, die eigenen Motive hinter der Fragestellung zu identifizieren und eine breite Variation an Lösungen des Themas zu artikulieren.

**Frau Nebelung, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.**

■