

Kognitionspsychologische Grundlagen für den Einsatz sprachlicher Bilder in Coaching und Beratung

Thomas Bachmann

Originalbeitrag erschienen in:
Organisationsberat Superv Coach (2016) 23:269.
DOI 10.1007/s11613-016-0463-3

Zusammenfassung Metaphern, Geschichten, Vergleiche, Allegorien, Parabeln und andere Spielarten sprachlicher oder gedanklicher Bilder sind aus dialogischen Prozessen kaum wegzudenken. Die Arbeit mit sprachlichen Bildern birgt aber auch Risiken: Nicht alle Bilder, die ein Coach anbietet, sind treffend oder werden vom Klienten angenommen bzw. verstanden. In diesem Artikel werden einige Modelle und Erkenntnisse der Kognitionspsychologie für die Praxis erläutert. Metaphern werden als Ergebnisse von Analogiebildungsprozessen zwischen Wissensdomänen beschrieben. Weiterhin wird beschrieben, welche Qualitäten Analogiebildungsprozesse haben müssen, damit deren Ergebnisse in Kommunikationsprozessen sinnstiftend verstanden werden und neue Sichtweisen ermöglichen.

Schlüsselwörter Metaphern, Analogien, sprachliche Bilder, Begriffe, Structure mapping

Basics from cognitive psychology for the use of metaphors in Coaching and Counselling

Abstract Metaphors, stories, comparisons, allegories, parables and other kinds of figurative language are very important in dialogical processes between individuals. But there are also some risks in the work with figurative language: Not all pictures or comparisons which came into the mind of the coach are acceptable or understandable for the client. In this article some models and insights of the cognitive psychology for the use of metaphors in coaching and consulting are introduced. Metaphors are seen as the result of processes of analogical reasoning between knowledge domains. It can be shown in which way the use of metaphors helps to bring out new insights or new knowledge.

Keywords Metaphors, analogies in coaching, figurative language, structure mapping

Meinem Doktorvater Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Friedhart Klix (1927-2004) gewidmet.

1 Einleitung

Sprachliche Bilder faszinieren uns. Sie prägen sich ein und können Gefühle und schwer Beschreibbares ausdrücken. Sie können erleichtern, erklären, irritieren oder provozieren, denn sie ermöglichen neue Perspektiven und Sichtweisen. Das Metaphorische fordert uns heraus, Zusammenhänge zu erkennen, und verschafft Erkenntnisse, deren unmittelbarer Konstrukteur wir selber sind und deren besondere Qualitäten jenseits der wörtlichen Bedeutung liegen. Sprachliche Bilder können uns erschauern lassen, amüsieren oder nachdenklich machen, indem sie unterschiedliche Sinnesmodalitäten ansprechen und Emotionen transportieren.

In Coaching und Beratung haben wir es mit vielen unterschiedlichen sprachlichen Bildern zu tun. Sie geben uns Auskunft über Organisationskulturen und über die Wirklichkeitskonstruktionen unserer Klienten und ermöglichen es, indem wir im Gespräch gemeinsam sprachliche Bilder kreieren und ausgestalten, Systeme und ihre Muster, Situationen, Personen und deren Handeln zu beschreiben, anders zu sehen, quasi aus einer Distanz heraus zu beobachten und damit auch anders zu verstehen: Der einsame Projektleiter als *Dirigent ohne Orchester*, das *Ameisentätowieren*, wenn sich Vorstände von ganz oben in Entscheidungen ganz unten einmischen, die *Kaminkarriere*, wenn es nur nach oben geht und es da immer enger wird, der *Wildwuchs* für fehlende Organisations- und Entscheidungsstrukturen, die *rosa Decke der Harmonie*, die verhindert, Konflikte zu thematisieren, ein Mitarbeiterteam als *Mannschaft*, *Seilschaft* oder *Familie*, Organisationen als *Maschinen*, *Organismen* oder *Schicksalsgemeinschaften* u.v.a.m. sind nur eine kleine Auswahl von Bildern aus dem Kontext von Coaching und Organisationsberatung.

Wenn wir genauer hinsehen, stellen wir fest, dass es eigentlich kaum einen Lebensbereich gibt, der nicht von Sprachbildern durchdrungen ist. Ob es das *debugging* (Programmierfehler entfernen) in der Softwareentwicklung, der *Flaschenhals* oder das *Nadelöhr*, das *Onboarding*, die *Datenautobahn* oder der *zweite Frühling* sind, wörtliche Sprache ist kaum denkbar und eigentlich nur in wenigen Kontexten von starker sprachlicher Formalisierung z.B. in Fachsprachen zu finden.

Interessanterweise verstehen Kinder erst mit etwa fünf Jahren sprachliche Bilder (Books & Kempe 2012), wenn sie jünger sind, existiert für sie nur die wörtliche Bedeutung. Die Fähigkeit, Metaphern zu verstehen, geht dabei mit der sozialen Entwicklung von Kindern eng einher und verweist damit eindrucksvoll auf den sozialen Charakter von Sprache. Auch Autisten fällt es schwer, nicht-wörtliche Rede zu deuten (Sinzig 2011). So kann der Satz „Lass uns einen Ausflug machen!“ bei ihnen schon Unverständnis oder Angst auslösen. Sprache lebt durch Metaphorik, sie bereichert die menschliche Kommunikation und macht es möglich, komplexe Zusammenhänge zu verstehen, ohne zu trivialisieren. Sprachliche Äußerungen werden dadurch anschaulich, lustvoll, kraftvoll, drastisch oder erschreckend und gewinnen damit an emotionalen Qualitäten.

Zur Arbeit mit Metaphern in Coaching und Beratung gibt es etliche Veröffentlichungen (z.B. Lindemann 2015; Mahlmann 2010; Minor 2004; Schmid 2004). Darin werden im Wesentlichen drei Zugänge beschrieben:

- (1) Das spontane, situative Anbieten sprachlicher Bilder durch den Coach oder die Beraterin.
- (2) Das Aufgreifen, Weiterentwickeln und Umdeuten sprachlicher Bilder, die vom Klienten explizit oder implizit angeboten werden.
- (3) Die Nutzung von erprobten, anliegensbezogenen sprachlichen Bildern als methodische Ausformung des situativen Anbietens.

Die Arbeit mit sprachlichen Bildern in Coaching und Beratung ist anspruchsvoll. Gerade in der spontanen Arbeit mit ihnen zeigt sich, dass es sich nicht erzwingen lässt, ob einem als Coach in einer Sitzung passende Bilder zur Klientensituation einfallen. Manche Einfälle oder Assoziationen sind flüchtig und entfallen uns schnell wieder, andere drängen danach, ausgesprochen zu werden, erweisen sich aber schnell als unpassend. Manche sprachlichen Bilder irritieren oder verstören den Klienten mehr, als dass sie Nutzen stiften. Es ist schwer, die Verwendung sprachlicher Bilder zu trainieren, so wie es generell nur bedingt möglich ist, Kreativität, Phantasie oder Spontanität zu trainieren. Gerade am Anfang der beruflichen Karriere als Beraterin oder Coach, wenn die Interaktionen mit dem Klientensystem vielleicht noch durch Unsicherheiten geprägt sind, weil die Beratungsperson möglicherweise noch nicht so klar und gefestigt ist, verlässt man sich eher auf die einzusetzenden Methoden und Tools, welche erst einmal Sicherheit geben (vgl. Looss 2015).

Die Arbeit mit sprachlichen Bildern, egal ob man Bilder der Klientin aufgreift oder eigene anbietet, die durch Assoziationen entstanden sind, erfordert ein hohes Maß an Offenheit, Gelassenheit und einen guten Zugang zu den eigenen Gefühlen und Gedanken während des Beratungsprozesses. Erst eine „schwebende“, ungerichtete Aufmerksamkeit, bei der man als Beraterin nicht damit beschäftigt ist, welche Frage man als nächstes am besten stellen soll oder was der nächste methodische Schritt sein könnte, ermöglicht es, dass Bilder gedanklich „aufsteigen“ können, Gefühle Gestalt annehmen, sich also eine Figur bildet, wie die Gestalttherapeuten sagen würden. Dieser Prozess kann weder bewusst initiiert noch gesteuert werden, er kann nur durch geeignete Rahmenbedingungen und eine entsprechende Haltung gefördert werden: Die Bilder entstehen, sie kommen einem in den Kopf oder eben nicht. Sicherlich gibt es Personen, die mehr in Bildern denken und sprechen als andere, und es gibt auch kulturelle Unterschiede: Eine chinesische Kollegin erzählte mir einmal, dass in ihrer Kultur jeder bemüht sei, wichtige Botschaften in Bildern zu vermitteln, einerseits aus ästhetischen Gründen und andererseits, um beim Gegenüber durch sprachliche Direktheit keinen Gesichtsverlust hervorzurufen.

Einfallsreichtum, Offenheit und der richtige Moment sind jedoch nur der Anfang in der Arbeit mit sprachlichen Bildern in Coaching- und Beratungssituationen. Weitaus spannender ist die Frage, ob das Gegenüber unsere sprachlichen Bilder auch annimmt, versteht und in ihrer Bedeutung passend für seine Situation oder für sein Anliegen betrachtet. Trifft das gewählte Bild die Klientensituation? Kann der Klient etwas damit anfangen? Kennt die Klientin den Referenzrahmen, auf den wir uns mit unserem sprachlichen Bild beziehen? Kann die Klientin die intendierten Parallelen herstellen? So interessant und wirksam die Arbeit mit sprachlichen Bildern auch sein kann, ein falsch platziertes Bild, ein zu kühner Vergleich oder eine fehlende inhaltliche Passung kann mehr irritieren und ratlos machen, als dass es den Beratungsprozess fördert.

Auch beim Aufgreifen von Bildern aus den Erzählungen der Klientin gibt es eine ähnliche Herausforderung, weil die Bilder nicht immer direkt genannt werden oder nur durch einzelne Schlüsselwörter punktuell auftauchen, das gesamte Bild jedoch wie ein Eisberg unter der sprachlichen Oberfläche bleibt. Ein Fall eines Klienten illustriert das Phänomen; Er nutzte zur

Beschreibung seiner Situation häufig Wörter wie *abgekämpft*, *groggy*, *k.o.* und so weiter. Darauf angesprochen, konnten wir im Coaching ein intensives Bild von seinem Job als täglicher Schlacht mit Kämpfern, Opfern, Waffen, Gegnern usw. ans Tageslicht heben, das, begleitet von hoher Emotionalität, seine Wirklichkeitskonstruktionen dominierte, und schließlich dieses Bild schrittweise durch andere Sichtweisen ersetzen.

Bei der Arbeit mit Bildern, unabhängig davon, ob sie vom Klienten oder vom Coach in das Beratungsgespräch eingebracht werden, sind immer Emotionen im Spiel. Erstens ist natürlich schon das Anliegen mit Emotionen besetzt, die, wenn es sich um Problemsituationen handelt, vor allem negative Qualitäten aufweisen. Diese werden durch den Gebrauch sprachlicher Bilder insofern verstärkt oder enthemmt, weil durch den dabei ablaufenden Prozess des Verstehens und Erkennens plötzliche treffende Selbstbeschreibungen, spontane Einsichten und Aha-Effekte auftreten, die Entlastung und Erleichterung, aber auch Schamgefühle und Verletzungen auslösen können. Für die Arbeit mit sprachlichen Bildern bedeutet dies, dass deren zu beflissene Ausgestaltung im Flow des Gesprächs dazu führt, statt Lösungsräume zu ermöglichen eine Problemsituation eher zu verstärken bzw. starke Emotionen entstehen zu lassen, die nicht lösend oder erleichternd, sondern eher problemfixierend wirken können.

Für die dritte Anwendungsmöglichkeit sprachlicher Bilder in der Beratung haben sich in Theorie und Praxis etliche spezifische Zugänge etabliert, von denen im Folgenden einige vorgestellt werden. Dabei haben sich je nach Systemebene, ob Organisation, Gruppe oder Team bzw. Einzelperson, bestimmte Bilder als tragfähig, angemessen und passfähig, aber vor allem auch im Dialog ausgestaltbar und interessant erwiesen. So bietet zum Verständnis des Phänomens der Organisation Morgan (2008) verschiedene Metaphern an, die sich auf grundlegende Theoriebestände bestimmter Epochen und wissenschaftlicher Traditionslinien beziehen und jeweils mit einer spezifischen Grundannahme über Organisationen operieren. Dies sind die Maschinenmetapher, die Organismusmetapher, die Gehirnmetapher, die Kulturmetapher, die Metapher des politischen Systems, die Metapher vom psychischen Gefängnis, die Metapher von Fluss und Wandel und die Metapher von der Organisation als Machtinstrument. Wie für Metaphern charakteristisch, werden durch sie jeweils bestimmte Merkmale der jeweiligen *source* auf die Organisationen abgebildet und durch die entsprechenden Theorien weiter differenziert.

Hampden-Turner und Trompenaars (1997) bieten Metaphern für verschiedene Systemtypen an – den Eiffelturm, die Lenkrakete, den Clan, den Brüter oder die Festung –, mit denen er typische Eigenschaften von Organisationen illustriert. Auch auf der Ebene von Teilsystemen von Organisationen haben sich im Kontext von Teamentwicklung und Gruppendynamik zusätzlich verschiedene Metaphern zur Beschreibung von Gruppenphänomenen etabliert. Diese werden sowohl für die theoretische Beschreibung von Teams und Gruppen als auch für die Diagnose z.B. in Teamentwicklungsprozessen genutzt. Besonders verbreitet sind Metaphern vom Team als Auto oder Schiff, Wetterkarte, Hafen, Eisbergmodelle, Homöostasemodelle, das Modell der wilden Urhorde oder Modelle von Rangpositionen wie im Tierreich (vgl. Amann 2009). Die Korrespondenz zu den Organisationmetaphern lässt sich dabei kaum übersehen. Bei der Arbeit mit Einzelpersonen in Coaching und Beratung haben sich ebenfalls anliegensspezifisch zahlreiche Metaphern als nützlich für den Beratungsprozess erwiesen. Hier sind z.B. die Theatermetapher (Schmidt 2004) oder die Ladenmetapher (Minor 2004), die Heldenreise (Hauser 2007), der kleine Zirkuselefant (Fromm 2004) verbreitet, um nur einige zu nennen.

Insgesamt muss man sich, egal ob man selber sprachliche Bilder anbieten will oder Bilder von Klienten aufgreift, auf sein Gespür bzw. seine Intuition verlassen und darauf vertrauen, dass sie entstehen, vorausgesetzt man öffnet sich und hat einen guten Zugang zur eigenen Innenwelt während der Beratung. Die zugrundeliegenden kognitiven Prozesse sind mittlerweile gut untersucht, sodass es möglich ist, einige Gesetzmäßigkeiten und Kriterien für gute sprachliche Bilder abzuleiten. Diese werden in den folgenden Abschnitten dargestellt und auf ihre Implikationen für die Beratungspraxis hin untersucht.

2 Sprachliche Bilder als Ergebnisse von Analogiebildung

Gute Beratungsgespräche ohne sprachliche Bilder gibt es wahrscheinlich nicht, zumindest nicht in der Prozessberatung, also in all den Beratungsformaten, die auf Reflexion und Hilfe zur Selbsthilfe (Schein 1999) setzen. Eine wichtige Funktion des Beraters oder Coachs ist es dabei, das Klientensystem mit Beobachtungen 2. Ordnung zu versorgen, also auf die Situation zu blicken und neue bzw. andere Beschreibungen zu generieren, um wiederum neue Hypothesen und damit neue Bewertungen beim Klientensystem zu ermöglichen (vgl. Simon 2006). Dies kann einmal durch entsprechende Fragen oder durch den Einsatz bestimmter Methoden erfolgen oder aber durch im Gespräch mit dem Klientensystem entstandene bzw. bewusst eingesetzte sprachliche Bilder, die wir als Coach oder Berater unseren Klienten in Form von Metaphern, Analogien usw. anbieten können. Damit können wir Deutungen, Interpretationen und Konfrontationen als subjektive Beschreibungen in den Prozess einbringen. Dabei geht es nicht nur darum, die Situation eines Klienten oder einer Firma gekonnt zu beschreiben oder zu pointieren, sondern es geht um Erkenntnisgewinn bezogen auf ein spezifisches Anliegen. Und es geht darum, eine gemeinsame sprachliche Welt zwischen Beratersystem und Klientensystem im gemeinsam kreierte Beratungssystem zu entwickeln, die man gemeinsam begehen und verändern kann.

Die Arbeit mit sprachlichen Bildern erlaubt Klienten darüber hinaus, aus einer wohlthuenden Distanz auf ihre eigene Situation zu schauen und sich dabei aus dem Problemkontext des Normativen von „gut vs. schlecht“ oder „erfolgreich vs. nicht-erfolgreich“ usw. zu lösen. Der Horizont vergrößert sich, man beobachtet gleichsam eine andere Person oder Organisation und kann experimentieren, um dann wieder Bezüge zum konkreten eigenen Anliegen herzustellen. Wenn Klienten uns im Coaching- oder Beratungsprozess sprachliche Bilder anbieten, geben uns diese auf eine besondere Art Auskunft über deren Wirklichkeitskonstruktionen, und zwar nicht nur auf einer sachlichen Ebene für das Verstehen von Situation und Anliegen durch den Coach oder Berater, sondern vor allem auf einer tieferliegenden emotionalen Ebene. Gefühle können ausgedrückt werden, ohne sie direkt benennen zu müssen, Gefühlsqualitäten werden deutlich: visuell, akustisch, haptisch, olfaktorisch, kinästhetisch, somatisch. Damit ist ein leichter Zugang zum emotionalen Erleben möglich, als es beim direkten Beschreiben der Fall sein kann. Gleichzeitig können in der Arbeit mit den sprachlichen Bildern direkt Veränderungen angeregt werden, indem man die Bilder weiterentwickelt, Neues hinzunimmt oder bestimmte Aspekte umdeutet.

Sprachliche Bilder in all ihren Spielarten werden in der Sprachwissenschaft den Tropen zugeordnet, also zu den semantischen Stilmitteln, die sich nicht der wörtlichen Sprache bedienen. Diese sind immer das Resultat von Analogiebildungsprozessen. Bei der Herstellung von Analogien werden Begriffsstrukturen aus einem (bekanntem) Wissensbereich auf einen anderen (weniger bekannten) abgebildet und ermöglichen dadurch Erkenntnisgewinn. Dazu wird vorhandener Gedächtnisbesitz zum Beispiel in Form einer Person, eines Lebewesens oder eines Gegenstands mit spezifischen Merkmalen oder als eine Situation in Form typischer alltäglicher oder spezifischer Ereignisse mit Akteuren, Gegenständen und Raum-Zeit-Bezügen auf eine neue, unklare, problembehaftete oder einfach interessante oder herausfordernde Situation abgebildet.

Diesen Vorgang nennt Gentner (1983) *structure mapping*, was bedeutet, Wissensbestände im Gedächtnis aufeinander strukturell passend abzubilden und durch den Prozess des Abbildens neues Wissen zu generieren. *Structure mapping* findet also innerhalb von Analogiebildungsprozessen statt: Ein Wissensgebiet, das vertraut und gut bekannt, d.h. für uns prototypisch ist, wird mit einem neuen, unbekanntem oder teilweise unklarem Wissensgebiet in Zusammenhang gebracht. Durch den Abbildungsprozess von semantischen Relationen und Objektmerkmalen entsteht neues Wissen. Etwas wird verstanden, entschlüsselt oder verdeutlicht. Ob dabei eine Metapher, eine Analogie, eine Allegorie, eine Parabel oder ein anderes sprachliches Bild entsteht, ändert nichts an dem zugrundeliegenden Prozess, lediglich die sprachlichen Formen unterscheiden sich.

Viele bedeutende Erkenntnisse und Theorien basieren auf diesem fundamentalen Prozess: das Rutherfordsche Atommodell, die Maxwellschen Gleichungen, das Höhlengleichnis von Platon, die Arbeit mit Präzedenzfällen in der Rechtsprechung, das fallbasierte Schließen in der künstlichen Intelligenz und vieles mehr. Die Analogiebildung gehört zu den fundamentalen kognitiven Prozessen der Wissensgenerierung und ist als ein gutes Beispiel für die Autopoiesis (Maturana & Varela 1987) des psychischen Systems zu verstehen. Neues wird mit Bekanntem verglichen, aufeinander abgebildet, und im Ergebnis verändern sich sowohl das Neue als auch das Bekannte und auch noch die Relationen zwischen dem Neuen und dem Bekanntem.

Dazu ein Beispiel: Man stelle sich einen Restaurantbesuch in einem fremden Land vor. Um die Situation zu bewältigen, greifen wir auf vertraute Objektmerkmale und Ereignisschemata zurück (Platzieren, Tisch, Kellner, Karte, Bestellen, Servieren, Getränke, Vorspeise, Hauptgang, Dessert, Kaffee, Bezahlen, Trinkgeld usw.) und versuchen diese auf die neue Situation, beispielsweise auf einen Marktplatz mit Garküchen in Bangkok abzubilden. Manches aus unseren vertrauten (individuellen und sozio-kulturellen) Wissensbeständen wird funktionieren, manches nicht. Schließlich werden wir uns nach einer Zeit des Beobachtens und Ausprobierens in der neuen Situation zurechtfinden. Neues Wissen ist entstanden. Aber auch unser Begriff von einem Restaurantbesuch wird sich verändern, die Erfahrungen mit dem thailändischen Markt werden einfließen, und wir werden neue Parallelen zwischen verschiedenen *Restaurants* auf der Welt ziehen. Analogiebildung ist damit als selbstreferentieller Prozess zu verstehen, bei dem Neues aus bereits Vorhandenem entsteht. Genau genommen sind natürlich auch die Personen, Objekte und die Relationen zwischen diesen auf dem thailändischen Markt nicht neu für uns, sonst könnten wir sie nicht erkennen. Sie weisen nur mehr Leerstellen oder unbekannte Relationen, sprich mehr Kontingenz (Luhmann 2012) auf als die vertrauteren Konstellationen in unserem Gedächtnis, die weniger Komplexität aufweisen. Willke (2006) schreibt dazu treffenderweise: „Autopoietische

Systeme erzeugen die Elemente, aus denen sie bestehen, mit Hilfe der Elemente, aus denen sie bestehen.“

Der Prozess ist im Folgenden noch einmal sequenziell dargestellt, wobei davon ausgegangen werden kann, dass die Schritte 1-4 bidirektional, im Wesentlichen simultan und oszillierend ablaufen:

- (1) Unbekannte Situation (*target*)
- (2) Assoziative Aktivierung einer ähnlichen, bekannten Situation (*source*)
- (3) *structure mapping* (Abbildung von Merkmalen und Relationen der *source* auf das *target*) und vice versa
- (4) Neues Wissen durch Veränderung von Merkmalen und Relation in *target* (und *source*) und zwischen beiden.

Es ist also die Weiterführung von Kants kategorischem Imperativ. Wir kommen nicht als Tabula rasa zur Welt, sondern bringen aus unserer Evolutionsgeschichte jede Menge Voreinstellungen mit, die es uns erlauben, die Welt zu erkennen. Dies zeigt sich z.B. sehr eindrucksvoll, wenn man feststellen kann, dass Neugeborene menschliche Gesichtsschemata in Form von Strichen und Punkten länger fixieren als andere Muster (Siegler et al. 2011). Im Prozess der Reifung und Entwicklung werden durch permanentes Wahrnehmen und Erkennen die Voreinstellungen immer mehr verfeinert und mit Wissen und Erfahrungen verknüpft. Alldem liegt der immer gleiche Grundprozess der Analogiebildung zugrunde und darin eingebettet das *structure mapping*. Daher ist mit Analogiebildung im Folgenden gemeint, dass eine Begriffsstruktur auf eine andere abgebildet wird, egal um welche linguistische Kategorie von Abbildungs- oder Vergleichsprozessen es sich dabei genau handelt.

Der Kognitions- und Evolutionspsychologe Friedhart Klix unterscheidet Objektbegriffe, also Gedächtnisstrukturen, welche auf Dinge oder Lebewesen verweisen, die durch konkrete Merkmale gekennzeichnet sind, und Ereignisbegriffe, welche raum-zeitliche Verknüpfungen von Objektbegriffen beinhalten. Jeder Objektbegriff (Klix 1992) ist durch einen Merkmalsatz charakterisiert, und die Menge aller Objektbegriffe ist ein weit verzweigtes dynamisches taxonomisches System in unseren Köpfen, das uns erlaubt, die Dinge entsprechend ihren Merkmalen zu ordnen und zuzuordnen: belebt vs. unbelebt, Federn vs. Fell, elektrisch vs. mechanisch usw.

Spencer-Brown (2004) hat mit seiner Notation der *Law of Form* gezeigt, wie jegliche menschliche Erkenntnis darauf beruht, einen Unterschied zu markieren. Über die Unterschiedsbildung, also die Verrechnung von Merkmalsätzen, erkennen und strukturieren wir die Welt und sind zum Beispiel in der Lage, sogenannte Merkmalsanalogien zu bilden, zu denen auch die meisten Metaphern gehören: *Der Mann ist ein Löwe. Das Haus ist eine Höhle. Die Kollegin ist eine Perle.* Bei diesen einfachen Metaphern werden durch den Abbildungsprozess sogenannte *saliente* Merkmale von einem Begriff (*source*) auf den anderen übertragen (*target*). *Stark, dunkel, glänzend* könnten beispielsweise die Merkmale sein, welche auf die Begriffe *Mann, Haus* und *Frau* übertragen werden und diese Begriffe entsprechend anreichern. Dabei werden immer genau die Merkmale übertragen, die für den Begriff der *source* salient (hervorstechend) und beim *target* nicht oder nur schwach

vorhanden sind. Die Metapher entsteht also durch die Salienzimbalance (Ortony 1979) unterschiedlicher Wissensdomänen.

Durch den Abbildungsprozess entstehen bildliche Vorstellungen, welche viel anschaulicher und effizienter die Welt der Dinge erklären als die wörtliche Beschreibung. Jeder hat sofort eine Idee von einem *Flaschenhals*, eine genau wörtliche Beschreibung hingegen wäre sehr umständlich und kaum verständlich. Neben der Anschaulichkeit ist vor allem die Effizienz, welche der Merkmalsabbildungsprozess ermöglicht, ein Grund für den Reichtum an Bildern in der Sprache.

Während bei Analogien mit Objektbegriffen Merkmale von einem Begriff auf einen anderen abgebildet werden, handelt es sich bei Analogien zwischen Ereignisbegriffen oder komplexeren Ereignissequenzen um ganze Begriffsstrukturen und deren Relationen, die zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dies ist beispielsweise bei der eingangs beschriebenen Situation des Restaurantbesuchs der Fall. Die Ereignissequenz *Restaurantbesuch* besteht aus mehreren einzelnen Ereignisbegriffen (Eintreten, Platznehmen, Bestellen, Bedienen etc.), die wiederum aus Objektbegriffen gebildet sind (Kellner, Tisch, Karte, Speisen etc.), welche sich um einen sogenannten *semantischen Kern*, ein Verb (Bachmann 1998; Klix 1992; Klix & Bachmann 1998) scharen (setzen, essen, bezahlen etc.). Ereignisbegriffe und Ereignissequenzen sind dabei jeweils Repräsentationen von individuell, sozial und kulturell häufigen und prototypischen Ereignissen, welche dann auf neue Situationen, auf die *target domain*, abgebildet werden können. Diese Abbildungen empfinden wir im Gespräch als besonders interessant, beeindruckend und erkenntnisreich, wenn es uns gelingt, Ereignisse treffend, fruchtbar und originell zu verknüpfen.

3 Sprachliche Bilder als Erwartungs- und Handlungsstrukturen

Wenn wir in einer Coaching- oder Beratungssituation sprachliche Bilder kreieren, werden diese also durch den grundlegenden Prozess des *structure mapping* hervorgebracht. Bei diesen Abbildungsprozessen zwischen Begriffsstrukturen oder Wissensdomänen spielen vor allem prototypische Situationen, welche kulturell tradiert und damit jedem bekannt und vertraut sind, eine besondere Rolle. Die darin begrifflich fixierten Objekte, Personen und Bezüge zwischen diesen weisen besonders anschauliche Merkmale und Charakteristika auf. Anschaulichkeit kann dann im wörtlichen Sinne verstanden werden. Ereignisse bzw. Situationen wie Restaurantbesuch, Gottesdienst, Busfahren, Bescherung an Heiligen Abend, Hochzeit, Jugendweihe, Mitarbeitergespräch, Arztbesuch, beim Frisör, im Taxi usw. rufen in uns konkrete und reichhaltige Bilder wach, in denen die handelnden Personen nicht nur durch ihre äußerlichen Merkmale (Kittel, Kochmütze, Robe etc.), sondern auch in ihrem Verhalten weitgehend determiniert sind.

In der Systemtheorie spricht man hier von Erwartungs-Erwartungen, die sich aus den gelernten und erfahrenen sozialen Kontexten und Situationen generieren und das Miteinander aller Beteiligten regulieren und damit Kontingenz reduzieren (Schweitzer & von Schlippe 2012). Was glaube ich, was der Kellner von mir als Gast im Restaurant erwartet? Was denkt der Kellner, was ich als Gast von ihm erwarte? Prototypische, sozial tradierte Ereignisse sind damit im Coaching- oder

Beratungsgespräch nicht nur besonders anschaulich, sondern sie enthalten zusätzlich auch noch spezifische Erwartungsstrukturen und Handlungsaufforderungen.

Ein Beispiel soll das veranschaulichen: In einem Beratungsgespräch mit einer Person aus dem Management kam das Bild vom *organisationalen Wildwuchs* auf: Der Klient verglich seine Firma mit einem verwilderten Garten, in dem alles wucherte und durcheinander wuchs, sodass man die Früchte, die es zu ernten galt, kaum finden konnte. Wege waren nicht zu erkennen, wenn es sie gab, waren sie verschlungen, teilweise war es zugewuchert und dunkel, und bei manchen Pflanzen wusste man nicht, wer sie einst gepflanzt hatte und wo sie hingehörten. Der Klient schmückte das Bild weiter aus und sah sich als ein Gärtner, der hier die Aufgabe hatte, Ordnung zu schaffen, zu stützen, zu schneiden und zu jäten. Im Verlauf des Gesprächs kam jedoch noch ein anderer Aspekt in den Vordergrund, der sich aus den prototypischen Verhaltensmerkmalen des Objektbegriffs des *Gärtners* ergab. Pflegen, Gestalten, Pflanzen, Stützen, Gießen, Düngen usw. sind ebenfalls Aufgaben eines Gärtners. Damit wurde klar, dass es hier nicht nur ums Aufräumen und Ordnung schaffen gehen kann, sondern ebenso um Fürsorge und Entwicklung.

Das Beispiel macht deutlich, wie sich die in prototypischen Begriffen enthaltenen Erwartungsstrukturen sprachlicher Bilder in der Beratung nutzen lassen. Natürlich ist hier immer der günstige Augenblick sowie eine Portion Glück und Kreativität mit im Spiel, wenn solche sprachlichen Bilder entstehen und im Sinne des Klientenanliegens ausdifferenziert bzw. weiterentwickelt werden können. Am besten ist es dabei, wenn die Klienten, wie im obigen Fall, von selbst sprachliche Bilder für ihre Situation entwickeln. Das passiert öfter als wir annehmen, denn die meisten Klienten sind keine Experten für Organisations- oder Personalentwicklung, damit fehlt ihnen oft das Fachvokabular, und sie suchen daher von ganz allein nach Bildern, um ihre Situation treffend zu beschreiben. Als Coach oder Berater müssen wir eigentlich nur genau hinhören und die sprachlichen Bilder unserer Klienten aufgreifen.

Auch dazu ein Beispiel: Die Klientin in einem Coaching, eine Führungskraft im öffentlichen Dienst, sprach immer wieder in Bildern, die etwas mit dem *Atmen* zu tun hatten. Ihr stockte der *Atem*, sie wollte mal wieder *durchatmen*, sie beschrieb sich als *atemlos* und eingeengt durch den ganzen *Mief*. Der Coach griff dieses Bild auf, einerseits indem er das Bild weiterentwickelte (stickig, Atemnot) und dann in der Lösungsphase (Weite, frische Brise, tief Luftholen) und andererseits mit kurzen Achtsamkeitsübungen Konzentration auf den *Atem* lenkte und damit der Klienten Kontakt zu sich selbst und eine Zentrierung ermöglichte.

Ganz anders verhält es sich, wenn wir im Verlauf von Coaching oder Beratung unseren Klienten sprachliche Bilder anbieten, um deren Situation zu verdeutlichen oder um zu spiegeln oder zu konfrontieren. Schön, wenn einem dabei interessante Bilder in den Kopf kommen, doch hier ist Vorsicht geboten. Beschreibt das Bild die Klientensituation treffend? Wird das Bild vom Klienten auch so verstanden, wie ich als Coach oder Berater es verstehe? Ist das Bild anschlussfähig an die Wirklichkeitskonstruktionen meines Klienten, oder wird es als unpassend, irritierend oder verstörend empfunden? Ist es möglicherweise aus einem Kontext, der für den Klienten mit Peinlichkeit oder Scham besetzt ist oder der dem Klienten einfach nicht vertraut ist? Das passiert beispielsweise, wenn man Szenen oder Personen aus Filmen, Literatur oder Theater als *source domain* nutzen will und fälschlicherweise davon ausgeht, dass das Gegenüber diese kennt: „Wie Sie Ihre Rolle schildern, erinnern Sie mich an den Cleaner in Pulp Fiction ... Sie wissen doch, der Typ

im weißen Overall, der von Harvey Keitel gespielt wird ...". Und selbst wenn der Klient den Film kennt, wissen wir immer noch nicht, ob er Filme von Quentin Tarantino überhaupt mag.

Der Einsatz von sprachlichen Bildern erfordert also Fingerspitzengefühl bezogen auf die Auswahl der *source domain*. Ein weiterer Aspekt ist die strukturelle Passung der aufeinander abzubildenden Wissensdomänen. Hier kommen die semantischen Relationen ins Spiel, welche die Begriffe einer Wissensdomäne untereinander verbinden und zueinander in Beziehung setzen. So wird in Coachingausbildungen gerne der Film „Die Legende von Bagger Vance“ als Analogie für Coaching gezeigt. Das passt im Wesentlichen auch ganz gut, und die Teilnehmer können von der Art, wie der gescheiterte Golfspieler durch seinen Caddy gecoacht wird, eine Menge Interventionen eindringlich veranschaulicht beobachten. Allein für die Phase der Auftragsklärung passt der Film jedoch ganz und gar nicht, was regelmäßig zu Irritationen führt, wenn man den Film im Ausbildungskontext von Coaching und Beratung als Analogie nutzt: Bagger Vance taucht ungefragt auf, bietet sich aufdringlich an, macht vor, wie es richtig geht, wirkt geheimnisvoll und mystisch, arbeitet nur für ein symbolisches Honorar und betreibt den Beziehungsaufbau durch Provokation und In-Frage-Stellen des Gegenübers. All dies steht im Widerspruch zur Kontaktgestaltung und Auftragsklärung im professionellen Coaching (DBVC 2012). Source und Target sind hier zwar aus passfähigen Wissensdomänen, stimmen jedoch strukturell, d.h. was die semantischen Relationen und deren Qualitäten betrifft, nicht hinreichend überein, weshalb es vielen schwer fällt, die übrigen relational übereinstimmenden Strukturelemente zwischen Bagger Vance und Coaching für die Analogiebildung zu verwenden.

Bei der Entwicklung oder Nutzung sprachlicher Bilder durch den Coach oder Berater kommt es also auf zwei wesentliche Faktoren an: (1) Welche Wissensdomäne wähle ich als *source* für meine Analogie aus? (2) Stimmen *source* und *target* hinreichend strukturell überein? Diese beiden Fragen werden in den nächsten Abschnitten untersucht.

4 Verständlichkeit sprachlicher Bilder

In der kognitiven Psychologie gibt es viel Forschung zur Analogiebildung. Basierend auf dem *structure mapping*-Ansatz von Gentner (1983) und dem Ansatz von Klix (1992) zur begrifflichen Organisation des Gedächtnisses als Basis für inferenzielle Prozesse konnte gezeigt werden, dass Analogien dann am verständlichsten sind und einen maximalen Erkenntnisgewinn ermöglichen, wenn die semantische Distanz zwischen *target* und *source domain* weder zu groß noch zu gering ist (Bachmann 1998; Klix & Bachmann 1994; Bachmann 1998). Dabei beschreibt die semantische Distanz die Merkmalsübereinstimmung der Objektbegriffe zwischen *source* und *target*.

Diese ist beispielsweise bei der Analogie zwischen dem Golf Caddy *Bagger Vance* und einem Coach für Führungskräfte relativ hoch und die semantische Distanz damit nicht zu groß für die zunächst sinnfällige Analogie. Beide Wissensdomänen sind sich ähnlich: Coaching hat seinen Ursprung im Sport, es geht darum, jemanden zum Erfolg zu begleiten, der Coach unterstützt durch verschiedene Interventionen, greift aber nicht direkt in den Prozess ein usw. Die Nähe ermöglicht den Analogieschluss, die Distanz, also die Nicht-Übereinstimmung, die damit verbundenen Erkenntnisse durch die induzierten Abbildungsprozesse, des Neuen auf das Alte. Ähnlichkeit

erzeugt Anschlussfähigkeit, Unterschiedlichkeit ermöglicht das Neue, resp. die Irritation. Dieser Grundsatz, der nicht nur in der systemischen Beratung eine zentrale Rolle spielt, findet sich auch in elementaren kognitiven Prozessen wieder. Pacing und Leading würden Grinder & Bandler (1998), die Begründer des Neurolinguistischen Programmierens, es nennen; Ähnlichkeit herstellen, um irritieren zu können, sagen sinngemäß die Systemiker in der Beratung.

Ist die semantische Distanz zu hoch, wenn also nur wenig Merkmalsübereinstimmungen zwischen den Begriffen von *source* und *target* vorliegen, ist es schwer, die Abbildungsprozesse zu vollziehen, obwohl potenziell die interessantesten Erkenntnisse damit verbunden sein könnten. Dies ist z. B. der Fall, wenn auf einem Flyer auf La Gomera für einen Workshop geworben wird, bei dem es um den Delfin als den *Coach der Meere* geht. Der große semantische Abstand zwischen *source* und *target* erschwert den Abbildungsprozess und führt zu Irritationen. Das ist darauf zurückzuführen, dass bei einer großen semantischen Distanz die Verbindung zwischen den beiden Wissensdomänen nur auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau möglich ist. Es gibt kaum konkrete Merkmale der Übereinstimmung, nur wenn man stark abstrahiert, lassen sich Verbindungen finden. Wenn sie allerdings gefunden werden, können sie zu erstaunlichen Erkenntnissen führen. Beschäftigt man sich näher damit und sucht aktiv und offen nach den übereinstimmenden Verbindungen, stellen sich eine Menge Erkenntnisse ein. Beispielsweise die, dass Delfine es ermöglichen, dass psychisch beeinträchtigte Menschen zu ihnen Beziehungen eingehen oder zwischen Menschen „vermitteln“ können, deren Miteinander gestört ist. Ähnliche Wirkungen sind z.B. auch beim Einsatz von Therapiehunden z. B. bei Kindern mit Behinderung oder im Schulkontext bekannt.

Inwieweit das vorangegangene Beispiel etwas mit Coaching zu tun hat, ist eine andere Frage. Es sollte nur verdeutlichen, dass bei der Abbildung semantisch weit entfernter Wissensbereiche unerwartete und neue Bezüge hergestellt werden können. Ähnlich verhält es sich bei der häufig verwendeten Analogie zwischen Coach und Hebamme bzw. Geburtshelfer. Auch diese ist für viele Personen nicht gleich sinnfällig. Nach eingehender Betrachtung entstehen jedoch zwingend logische und anschauliche Parallelen. Auf der anderen Seite ist die Analogiebildung zwischen sehr ähnlichen Wissensdomänen naheliegend und einfach. So ist etwa der Vergleich zwischen Coach und Trainer oder zwischen Coach und Mentor zwar naheliegend, führt aber kaum zu interessanten Erkenntnissen. Es kommt also darauf an, bei der Analogiebildung den richtigen semantischen Abstand zu finden, um fruchtbare kognitive Prozesse anzustoßen.

Das Entstehen neuer Erkenntnisse, also das Verstehen des Unbekannten, ist damit weniger durch sich spontan einstellende Assoziationen gekennzeichnet, d.h. durch die schnellen, intuitiv ablaufenden Prozesse des kognitiven Systems, sondern ist vielmehr das Ergebnis aktiver, bewusster und gesteuerter Schlussprozesse. Diese sind aufwändig, d.h. sie brauchen Anstrengung und gesteuerte Aufmerksamkeit, um die Verbindungen zwischen weit entfernten Wissensdomänen herstellen zu können. Diese beiden grundlegenden Prozesse, die assoziative Bahnung und damit das schnelle, intuitive Erkennen und Verstehen einerseits und das bewusste, gesteuerte, langsamere, oft auch regelbasierte Schließen beschreibt Kahnemann (2012) mit seinem Modell der beiden sehr unterschiedlich wirksamen kognitiven Teilsysteme System 1 und System 2. An der Analogiebildung sind beide Systeme beteiligt: Intuition und assoziative Bahnung sowie bewusst gesteuerte Schlussprozesse.

5 Strukturelle Passung zwischen Wissensdomänen

In der Dynamik zwischen Assoziationen auf der einen Seite und den regelbasierten, bewussten Schlussprozessen auf der anderen Seite liegt die Crux beim Herstellen von Analogien. Um diese besser zu verstehen, lohnt es sich, den Entstehungsprozess von Analogien näher zu betrachten. Zunächst liegt in einem gegebenen Moment eine unbekannte oder zumindest nicht hinreichend erklärbare Situation vor. Bei der Wahrnehmung der Entitäten dieser Situation, also der Objektbegriffe mit ihren Merkmalen sowie der Ereignisbegriffe mit ihren Relationen und deren Merkmalen (Klix 1992), entstehen Assoziationen zu anderen Begriffen und Relationen im Gedächtnis. Dies passiert unbewusst, nicht steuerbar und schnell, also intuitiv (System 1). Welche Assoziationen dabei entstehen, hängt von individuellen Gedächtnisbesitz und dessen Elaboriertheit ab.

Prototypische, kulturell tradierte bzw. sozial geteilte Begriffsstrukturen führen dazu, dass unterschiedliche Personen ähnliche Assoziationen haben und daher z. B. im Kabarett an der gleichen Stelle lachen. Forschung dazu hat gezeigt, dass bei Ereignisbegriffsanalogien vorwiegend anhand der Merkmalsähnlichkeit der beteiligten Personen assoziiert wird (Bachmann 1998). Es wird ausgehend von Merkmalen des *actors* (Handlungsträger) der *target domain* nach einem ähnlichen *actor* einer potenziellen *source domain* gesucht. Ausgehend von den Merkmalen eines Coachs haben z.B. Golf Trainer oder Hebamme etliche ähnliche Merkmale und sind damit der assoziative Zugang zu einer potenziellen *source domain*. Die Erklärung für diese Charakteristik beim Assoziieren wird in grundlegenden Repräsentationsannahmen für Ereignisse im Gedächtnis gesehen, die Pinker (1995) mit dem Satz „Who did what to whom“ charakterisiert und die sich z. B. in der Subjekt-Prädikat-Objekt-Struktur vieler Sprachen wiederfinden.

Im nächsten Schritt muss die assoziierte Wissensdomäne, also die *source*, auf das *target* abgebildet werden. Die Begriffsstrukturen werden auf Übereinstimmungen hinsichtlich ihrer semantischen Relationen geprüft. Ist die Passung hinreichend groß, kommt es zu Abbildungsprozessen und damit zum Erkenntnisgewinn. Das funktioniert jedoch nicht immer. Entweder ist der semantische Abstand des Assoziierten zu gering und es gibt keinen Erkenntnisgewinn, oder er ist zu groß und die Analogie lässt sich über Abstraktion nicht herstellen. Oder die assoziativ verbundenen Wissensdomänen scheinen zunächst zu passen und stellen sich erst im Verlauf weiterer Untersuchungen als strukturell nicht übereinstimmend heraus.

Ein berühmtes Beispiel ist hier die Analogie des Rutherford'schen Atommodells, welches eine Teilchenstruktur beschreibt, die auf dem Planeten-Modell des japanischen Physikers Hantaro Nagaoka basiert. Dieses nimmt einen Atomkern an, der von Elektronen umkreist wird wie die Sonne von den Planeten. Rutherford konnte in seinen Experimenten die Existenz eines Atomkerns nachweisen, indem sich die positive Ladung eines Atoms konzentrierte. Dementsprechend nahm er an, dass es passend zur Ladung des Atomkerns eine Anzahl Elektronen mit entgegengesetzter Ladung geben muss. Damit konnte er bisherige Atommodelle widerlegen. Die Annahme jedoch, dass die Elektronen den Atomkern auf Umlaufbahnen wie Planeten umkreisen, wurde schließlich durch das quantenmechanische Atommodell von Niels Bohr widerlegt, der zeigte, dass die Elektronen zwischen den Energieniveaus springen können (Quantensprung).

Erkenntnisse, die durch Analogiebildung entstehen, müssen also durch bewusste Prozesse des Analysierens und Vergleichens von relationalen Strukturen überprüft werden, damit die jeweils hergestellte Analogie bestehen bleiben kann. Die assoziative Nähe von Wissensdomänen legt zunächst eine Übereinstimmung von Begriffsstrukturen nahe. Sie kann dazu führen, dass wir vorschnell Schlüsse ziehen, wenn wir uns durch Begriffskonstellationen an bestimmte Situationen erinnert fühlen. Dies konnte auch experimentell nachgewiesen werden. So werden Analogien häufiger als passend akzeptiert, wenn sich *source* und *target* hinsichtlich der Objektmerkmale ähnlich sind, auch wenn sie strukturell, also auf der Ebene der Relationen, falsch sind (Bachmann 1998). Dass dies nicht nur für die Teilchenphysik gilt, zeigen Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit. So wurde in den Medien die Bankenkrise 2008, die mit der Lehman-Pleite begann, schnell mit dem schwarzen Freitag 1929 verglichen, dem eine Weltwirtschaftskrise folgte. Oder „die bis vor kurzem von amerikanischen Regierungsberatern immer wieder bemühte Analogie zwischen dem Kriegsende in Deutschland im Jahre 1945 und dem projektierten Kriegsende im Irak ist ein schlagendes Beispiel für eine falsche Analogisierung mit entsprechenden Folgen“ (Die Zeit, 19.05.2004, Nr. 22). Der Autor warnt hier vor einer vorschnellen Verwendung sich „aufdrängender“ historischer Analogien.

Die Interaktion zwischen System 1 und System 2 wird also bei der Verwendung von Analogien besonders deutlich: Auf der einen Seite steht das naheliegende, intuitiv passende und auf der anderen Seite das elaborierte, analysierte und regelbasierte Vorgehen, wenn wir merkmalsähnliche semantische Strukturen aufeinander abbilden und deren Passfähigkeit elaborieren.

6 Zusammenfassung

So spannend und fröhlich die Arbeit mit sprachlichen Bildern in manch einem Buch für Coaches und Berater geschildert wird, so komplex und herausfordernd sind die zugrundeliegenden kognitiven und kommunikativen Prozesse. Im vorliegenden Beitrag wurde gezeigt, dass die Arbeit mit sprachlichen Bildern zwar einerseits durch Intuition, spontane Einfälle und den richtigen Moment bestimmt ist, andererseits aber gibt es einige Erkenntnisse aus der Forschung, deren Berücksichtigung es unterstützt, dass sprachliche Bilder vom Klienten angenommen und verstanden werden und damit ihre emotionalen und kognitiven Wirkungen in der Beratung entfalten können.

Dabei geht es vor allem um die inhaltliche, also strukturell-semantische Passung zwischen der Anliegensthematik und dem verwendeten sprachlichen Bild. Hier ist von der Beratungsperson insbesondere auf die Dynamik zwischen Ähnlichkeit und struktureller Passung zu achten. Vereinfacht lassen sich die Erkenntnisse der Kognitionspsychologie dabei so zusammenfassen: Hohe Ähnlichkeit der Wissensdomänen bedeutet schnelle Akzeptanz durch den Kommunikationspartner und eine hohe Wahrscheinlichkeit für eine strukturelle Passung bei geringem Erkenntnisgewinn und nur schwachen Aha-Effekten. Umgekehrt bedeutet eine geringe Ähnlichkeit das Risiko, dass die Analogie schwerer zu verstehen ist und dass die semantischen Strukturen nicht passen, jedoch ist die Wahrscheinlichkeit des Erkenntnisgewinns höher und die Aha-Effekte sind stärker. Hat man einmal im Beratungsprozess miteinander ein tragfähiges sprachliches Bild gefunden, welches sich gemeinsam begehen, ausgestalten und weiterentwickeln lässt, sollte dieses wie eine kostbare,

seltene und fruchtbare Pflanze gehegt werden, denn es ist Ausdruck für das nur in der menschlichen Kommunikation beobachtbare Wunder der sprachlich-externalisierten Autopoiesis des psychischen Systems.

7 Literatur

- Amann, A. (2009). Der Prozess des Diagnostizierens – Wie untersuche ich eine Gruppe? In C. Edding und K. Schattenhofer (Hrsg.), *Alles über Gruppen*. Weinheim: Beltz.
- Bachmann, T. (1998). *Die Ähnlichkeit von Ereignisbegriffen bei der Analogiebildung*. Münster: Waxmann.
- Bachmann, T. (1994). Creating Analogies. On Aspects of the Mapping Process between Knowledge Domains. In J. Brezezinski, B. Krause & T. Maruszewski (Hrsg.), *Idealization VIII: Modeling in Psychology* (S. 74-96). Amsterdam, Atlanta: Editions Rodopi.
- Brooks, P., & Kempe, V. (2012). *Language Development*. Chichester: BPS Blackwell.
- Buchholz, M. (1993). *Metaphernanalyse*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- DBVC (Hrsg.) (2012). *Die Entwicklung von Coaching als Profession*. Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
- Erickson, M. H., & Rossi, E. L. (1999). *Hypnotherapie: Aufbau – Beispiele – Forschungen*. München: Pfeiffer.
- Fromm, M. (2004). Der kleine Zirkuselefant. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools* (S. 242-246). Bonn: ManagerSeminare.
- Gentner, D. (1983). Structure-Mapping: A Theoretical Framework for Analogy. *Cognitive Science*, 7, 155-170.
- Grinder, J., & Bandler, R. (1988). *Therapie in Trance*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Hauser, E. (2007). Heldenreise. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools II* (S. 280-282). Bonn: ManagerSeminare.
- Kahnemann, D. (2011). *Thinking. Fast and Slow*. London: Allan Lane.
- Klix, F. (1992). *Die Natur des Verstandes*. Göttingen: Hogrefe.
- Klix, F., & Bachmann, T. (1998). Analogy detection - analogy construction: An approach to similarity in higher order reasoning. *Zeitschrift für Psychologie*, 206(2), 125-143.
- Lindemann, H. (2015). *Die große Metaphern Schatzkiste – Systemisch Arbeiten mit Sprachbildern*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Looss, W. (2015). *Methodisches zur Professionalisierung*. Vortrag auf dem 6. Berliner Coachingtag, artop GmbH- Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Luhmann, N. (2012). *Soziale Systeme*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mahlmann (2010). Bildliche Beratung – Metaphern im Coaching. *ManagerSeminare* 147, 24-27.
- Maturana, H., & Varela, F. (1987). *Der Baum der Erkenntnis*. München: Goldmann.
- Minor, M. (2004). Metaphorik. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools* (S. 103-107). Bonn: ManagerSeminare.
- Morgan, G. (2008). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ortony, A. (1979). The role of similarity in smiles and metaphors. In A. Ortony (Hrsg.), *Metaphor and thought* (S. 186-201). Cambridge: Cambridge University Press.
- Pinker, S. (1995). *The Language Instinct*. New York: HarperCollins.
- Schein, E. H. (1999). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmidt, B. (2004). *Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schlippe, A. v., & Schweitzer, J. (2012). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Siegler, R., Eisenberg, N., DeLoache, J., & Saffran, J. (2011). *Entwicklungspsychologie im Kindes- und Jugendalter*. Berlin: Springer.
- Simon, F. (2006). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sinzig, J. (2011). *Frühkindlicher Autismus*. Berlin: Springer Medizin.
- Spencer-Brown, G. (2004). *Laws of Form*. Lübeck: Bohmeier.
- Willke, H. (2006). *Systemtheorie I: Grundlagen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Dr. Thomas Bachmann, Dipl.-Psych., Kommunikations- und Verhaltenstrainer, Gestalt-Organisationsberater, Coach und Therapeut, langjähriger Geschäftsführer und Partner der artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Usability, SeniorCoach beim Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC).