

# **Interview mit Martina Schmidt-Tanger**

aus "Selbstständig als Coach"  
Handbuch Coaching und Beratung  
von Dr.med. Björn Migge, Beltz Verlag 2005

*Q: Sie gelten als eine der ersten Ausbilderinnen von Coaches in Deutschland und haben dabei bisher NLP gelehrt. In letzter Zeit betonen Sie mehr Stichworte wie Präzision, Provokation und gehirngerechtes Coaching. Was verstehen Sie darunter?*

MST: »Präzision und Provokation« ist eine herausfordernde Profilbeschreibung für eine Tätigkeit, die immer stärker ins Blickfeld rückt. Und zwar auf doppelte Weise: ins Blickfeld derer, die coachen, und jener, die Coaching für ihr Unternehmen einkaufen oder sich selber coachen lassen wollen. Immer mehr beschäftigen sich mit der Frage, »wie passiert eigentlich Veränderung und was kann man dafür tun, das dies sinnvoll, effektiv und nachhaltig geschieht«. Die neurobiologische Grundlagenforschung, hat in den letzten Jahren hochrelevante Beiträge geliefert, an denen diejenigen, die sich professionell mit Veränderung beschäftigen, wie Therapeuten, Lehrer, Coaches und Trainer, aus geisteswissenschaftlicher Selbstgenügsamkeit und Bevorzugung eigener gewohnter Vorgehensweisen nicht länger vorbeisehen können.

*Q: Gehirngerechtes Coaching hört sich für mich so an wie beingerechtes Joggen. Was verstehen Sie darunter und welche neuen Erkenntnisse der Neurowissenschaften sollten Ihrer Meinung nach mehr berücksichtigt werden?*

MST: Jede Lernerfahrung unseres Lebens ist in unseren Synapsen als neuronales Erregungsmuster manifestiert, und je häufiger die entstandenen Verschaltungen abgerufen wurden und werden – auch vielleicht nur als innere Vorstellung! –, desto stabiler gestalten sich die beteiligten Verbindungen oder »neuronalen Autobahnen«. »Our brain becomes who we are. You are your synapses«, wie es Joseph LeDoux in »Synaptic self« (2003) beschrieb. Für gelungene Veränderungen brauchen wir neue Spuren im Hirn, die dann bis auf die Ebene der Gene wirken. Unser Hirn braucht das »Angebot«, alte Strukturen stillzulegen, zu transformieren oder zu hemmen, und die Möglichkeit, neue synaptische Wege zu etablieren oder auszubauen. Dies ist tatsächlich möglich und geschieht nach neueren Erkenntnissen bis ins hohe Alter und auf der Basis des lebenslangen Veränderungspotenzials unseres Gehirns. Der Fachbegriff dafür ist Neuroplastizität. Nervenzellen beginnen bei angemessener Stimulation bisher nicht genutzte Gensequenzen abzuschreiben beziehungsweise andere, nicht mehr gebrauchte wieder stillzulegen. Diese Erkenntnis ist ein Paradigmenwechsel in der Hirnforschung, da sehr lange gedacht wurde, dass Hirnstrukturen sich in frühester Kindheit etablieren und dann irreversibel festgelegt sind! »Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr«: Dieser Satz ist wissenschaftlich überholt, und sein Gegenteil muss nur noch zum Allgemeinut werden! Die vielleicht kompliziert anmutenden neurophysiologischen Daten müssen mehr und mehr in der praktischen Veränderungsarbeit berücksichtigt werden und die zum Teil hundertjährigen Vorgehensweisen in der Psychotherapie und sonstigen Veränderungsarbeit dringend ablösen.

*Q: Sie haben das »Kochplattenmodell« im Coaching bekannt gemacht und darauf hingewiesen, dass jede Veränderungsbereitschaft eine gewisse »Betriebstemperatur« benötigt. Warum ist diese Emotionalisierung so wichtig?*

MST: Veränderungen passieren im Coaching nicht einfach so. Die verbal geäußerte Bereitschaft, etwas zu verändern, und ein möglicherweise sogar einsichtsreiches Gespräch reichen nicht aus, um im Gehirn tatsächlich Veränderungen zu bewirken. Gelingende Veränderungsarbeit muss in geeigneter Weise die Funktionsweise des Gehirns berücksichtigen, um effektiv zu sein. Genau wie bei der bekannten Kurve zur Leistungserbringung gibt es zwischen der Wahrscheinlichkeit einer Veränderung und der emotionalen Erregung einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang. Das heißt, die Veränderungswahrscheinlichkeit ist dann am größten, wenn die Erregung ein mittleres Niveau hat. Nur wenn es »emotional« wird, wird Neulernen des Gehirns möglich. Ohne emotionale Relevanz und wirkliche Beteiligung des Coachees ist es nur »gut, dass man drüber geredet hat«. Aber das reicht nicht für ein befriedigendes Ergebnis. Das »emotionale Beteiligtsein des Coachees«, also die Betriebstemperatur ist der Gradmesser für die Wirksamkeit von Interventionen und die Grundlage jeder stabilen Veränderungsarbeit. Ist zu wenig emotionale Aktivierung oder Herausforderung da, fühlt der Klient sich nur »sicher, behütet, hat alles im Griff und kann prima analytisch über die Dinge reden«. Nettes Geplauder, das in der gleichen Form schon Dutzende Male ähnlich verlaufen ist. Solche Gespräche sind »Pseudo-Coachings«, die der Klient so auch mit einem Kollegen an der Kneipentheke führen könnte. Diese kühle, lediglich verbale Vorgehensweise im Coaching bringt keinerlei Veränderungen. ggg Aber auch ein Übermaß an emotionaler Aktivierung ist ungünstig, da dabei lediglich menschliche Ur-Impulse mobilisiert werden und es bei hoher emotionaler Erregung und gleichzeitiger Hilflosigkeit lediglich zu entwicklungsgeschichtlichen alten Handlungsmustern wie Flucht und Kampf kommt. Schlimmstenfalls kommt es bei dauernder Wiederholung der hoch emotional unkontrollierbaren Situationen durch Erzählen (auch inneres Wiederholen!) oder Nacherleben zu Retraumatisierung. An dieser Stelle lohnt sich ein Nachdenken über das in einigen Psychotherapien immer noch verwendete Gedankenmodell der emotionalen Katharsis. Nach neuesten neurophysiologischen Erkenntnissen ist diese Vorgehensweise eher schädlich und das Modell des »Ausagierens eines aufgestauten Gefühlsreservoirs« unter viel zu hoher Betriebstemperatur ein veraltetes Modell. Noch einmal zusammenfassend: Neue Bahnungsprozesse im Gehirn laufen nur dann ab, wenn es eine entsprechend Emotionalisierung gibt. Die Erregung des limbischen Systems, als spezifische Hirnstruktur für die Emotionsverarbeitung zuständig, ermöglicht erst bei entsprechender Anregung die Ausschüttung neuroplastischer Signalstoffe, die verantwortlich sind für die Neubildungen und Neustrukturierungen von synaptischen Schaltungen. Nur dies ermöglicht Veränderungen auf synaptischer Ebene, die zur Neuaktivierung oder Stilllegung des Abschreibens von spezifischen Gensequenzen führen. Ohne passende Erregung spielt unser Gehirn bei gewünschten Veränderungen nicht mit.

*Q: Ich erkenne darin viele Prinzipien moderner Psychotherapie- und Beratungsformen. Ich frage mich, ob diese Form des Coachings nicht bereits angewandt wird; wenn auch unter einem anderem Namen. Nach welchen Prinzipien muss ich als Coach vorgehen, um eine angemessene Emotionalisierung zu erzeugen?*

MST: Die Frage ist, was können im Coaching für emotionale Bedingungen bereitgestellt werden, um Veränderungen auf psychologisch-neurophysiologischer Ebene zu ermöglichen. Diese für Veränderungsprozesse vorgegebenen emotionalen Bedingungen beziehen sich vor allem auf die Bereiche »Bindung«, »Kontrolle« und »Ressourcenaktivierung« im Sinne der Steigerung des Selbstwerts und »Herausforderung/Aktivierung«, die in unserem Gehirn als menschliche Grundbedürfnisse angelegt sind. Aus Sicht der Neurobiologie ist für Veränderungen eine optimale Mischung aus Sicherheit und Herausforderung notwendig. Das sinnvolle zeitliche Zusammenspiel der beiden Variablen »Sicherheit« und »Erregung« (für das übrigens der Coach verantwortlich ist!) stellt genau den Cocktail an Neurotransmittern bereit, der dann tatsächlich strukturelle Umbauprozesse im Gehirn ermöglicht, die sogar mit den neuen bildgebenden Verfahren dokumentierbar sind. Das von mir entwickelte neuroduale Coaching ermöglicht die notwendige Umsetzung unserer genetischen, neuronalen Vorgaben für optimierte Entwicklungsarbeit. Basierend auf den neurobiologischen Erkenntnissen der Erregungs- und Transmittersteuerung, fungiert der Coach dabei einerseits als Struktur gebender und Sicherheit vermittelnder Vertrauenspartner und andererseits als Reibungsfläche, Sparringspartner und mutiger Herausforderer für neue geistige Bewegung. Dient die Präzision des Coachs vor allem dazu, eine sichere emotionale Bindung zu vermitteln und das Grundbedürfnis nach Vertrauen und Kontrolle zu befriedigen, ist die Provokation der Teil im Coaching, der die nötige Erregung des limbischen Systems bereitstellt und neuronale Differenzierungsprozesse ermöglicht. Beide Interventionen die Präzision und die »Provokation« sind Ausdruck eines »umfassenden Carings« für den Coachee. Als Vergleich kann man die mütterlichen und väterlichen Anteile der Erziehung heranziehen. Beides ist unerlässlich für die individuelle Entfaltung und Befriedigung der unterschiedlichen menschlichen Entwicklungsbedürfnisse. »Mütterlich und väterlich« sind hier nicht Geschlechtern zugeordnet, sondern als variable Qualitäten gemeint, die sich bei beiden Geschlechtern finden lassen, wie beim energetischen Yin- und Yang-Konzept in den asiatischen Kulturen. Die mütterlich, schützende, Struktur gebende Beruhigung vermittelt ebenso wie das väterliche, liebevolle Verunsichern durch Monsterspiele, Erschrecken, Hochwerfen und andere Spiel-Angst-Interaktionen die Meta-Botschaft: »Du bist in guten Händen und hast gleichzeitig Herausforderungen, um dich zu entwickeln.« Man kann in Bezug auf gelungenes Coaching, in dem sowohl präzises und provokatives Vorgehen seinen Platz hat, vielleicht sogar sagen: »Die Interventionen in diesem Coaching sind nicht von schlechten Eltern.« In meinem neuen Buch »Gekonnt Coachen. Präzision und Provokation im Coaching« habe ich das ausführlich beschrieben.

*Q: Ich hätte es vielleicht so ausgedrückt: Coach und Klient müssen eine tragfähige vertrauensvolle Beziehung herstellen, die es erlaubt, dass der Coach auch klären, konfrontieren und gegebenenfalls deuten kann. Das erinnert mich an Ihre Definition von Provokation. Wie*

*beschreiben Sie diese tragfähige vertrauensvolle Beziehung in den Worten der Neuropsychologie und warum ist diese Form der Beziehungsgestaltung in Ihrem Konzept des neurodualen Coachings so wichtig?*

MST: Die notwendige emotionale Erregung braucht, damit sinnvolle Dinge passieren können, als Basis die passende neuronale Grundlage, das heißt, das Schaffen (durch den Coach!) einer emotionalen »Annährungsphysiologie« beim Klienten. Ist die Erregung zu groß und durch schlecht ausgebildete Coaches eine sichere Bindungserfahrung und eine sinnvolle Prozesssteuerung zwischen Problemaktivierung und Annäherungsphysiologie nicht gegeben, reagiert der Mensch lediglich mit Handlungsmustern, die bereits tausendfach gebahnt sind und sich im Coaching-Kontext als Widerstand, Rückzug oder reiner »Höflichkeitsrapport« kennzeichnen. Die im Coaching angestrebten differenzierteren Veränderungsbereiche wie Einstellungen, Werte, Identität werden vom Coachee nur bei einem Gefühl von Sicherheit und Orientierung angenommen. Sicherheit, die vom gut trainierten Coach über ein Set von Interaktionen bereitgestellt werden muss.

*Q: Was passiert, wenn ein Coach nicht weiß, was er tut?*

MST: Unpassendes Vorgehen im Coaching geschieht zum Beispiel wenn, bei mangelnder sicherer Beziehung zum Coach oder Therapeuten beziehungsweise bestehender »mitgebrachter« Bindungsstörung des Klienten, mit stark aktivierenden Interventionen gearbeitet wird und dadurch eventuell psychische Störungen ausgelöst werden. Beim Coaching geht man häufig vertrauensvoll-naiv davon aus, dass die Coachees psychisch gesund, im Sinne von »bindungssicher« sind, dies ist manchmal ein Irrtum. Coaches tun sich demnach keinen Gefallen und handeln ignorant, wenn sie notwendige psychotherapeutische Kenntnisse, um solche Situationen abzufangen, als nicht zum Coaching gehörend, abtun. Beim Thema Bindung unterscheidet sich auch das Coaching von der Therapie, die bei starken psychischen Störungen und emotionaler Orientierungslosigkeit zeitlich längere, stabile Beziehungen anbieten und verlässlich einhalten muss. Bei dem wichtigen Thema »implizite Prozessgestaltung« (das heißt: Kontakt des Coachs mit dem Coachee jenseits des inhaltlichen Themas) geht es vor allem um lernbare, bewusste Präzision. Wichtig ist dabei die Sicherheit, Klarheit und Beziehung, die ein Coach bietet und deutlich ausstrahlt, zum Beispiel in der professionellen Auftragsklärung, in der sicheren Anwendung professioneller Fragetechniken, im meisterhaften Umgang mit Sprache und einer kompetenten Prozesssteuerung. Wie K. Grawe es ausdrückte, geht es darum, dass ein Klient möchte »dass da einer sitzt, der weiß was er tut«.

*Q: Sie bilden ja nicht nur in systemisch-neurodualem Coaching aus, sondern helfen auch Firmen, Coaching zu implementieren und gute Coaches für ihre Coachingpools zu finden. Worauf kommt es da an?*

MST: Viele Coaches haben ein umfassendes Coaching- Wissen aber noch ausbaufähiges Coaching- Können. Ein guter Coach benötigt die lernbare Fähigkeit, jederzeit zu wissen, an welcher Stelle sich der Coaching-Prozess explizit (thematisch-inhaltlich) und implizit (beziehungsbedeutsam-prozesshaft) gerade befindet und mit welcher »Betriebstemperatur« gearbeitet wird. Es geht darum: das Heft in die Hand zu nehmen, den roten Faden emotional dauerhaft zu halten, die gezielte Erregung des limbischen Systems in der Annäherungsphysiologie anzustreben und ressourcenorientiert das Neue individuell-motivational verschieden (!) beim Klienten zu bahnen. Wie stark ein Coach darin ist, sieht man übrigens schon nach 20 Minuten. In unseren Coaching-Audits, die wir für Firmen bei Neuauswahl oder Supervision durchführen, ist neben der Überprüfung überdurchschnittlicher sprachlicher Fähigkeiten, der Ressourcenfokussierung, vor allem die Fähigkeit, emotionale Relevanz zu erzeugen, die wichtigste bezüglich der Aussage, ob jemand ein guter oder schlechter Coach ist. Die implizite Prozesssteuerung zu beherrschen setzt klare, wahrnehmungsstarke, gut trainierte Coaches voraus. Eine Coachinausbildung ist nur eine Grundlage für das unverzichtbare, dann folgende Präzisionstraining, um ein guter Coach zu sein.