

Mehr Wahlmöglichkeiten für Coaches - Provokative Kommunikation im Coaching-

von Martina Schmidt-Tanger

Kennen Sie die Situation? (Nicht von sich selbst natürlich, aber von irgendjemand anderen): Nach einem zähen, gefühlsarmen, langweiligen Coaching kommt der Kollege in die Kaffeeküche und ein Lästern, Schimpfen, Kopfschütteln und schließlich ein befreiendes Lachen bringt die Psychohygiene des Coaches wieder in Ordnung. O-Töne in der Küche: "Der kapiert's nie. Wenn ich so durcheinander im Kopf wäre, wäre ich auch depressiv. Also, ich glaube, so wie die rumläuft wird dass nichts mit dem neuen Job. Ich bin wahrscheinlich schon der fünfte Coach, den die so einwickelt. Selbstverantwortung ist für den ein Fremdwort, ich bin total geschafft. Mama Mia".)

Diese, normalerweise unter dem Ausschluss der Öffentlichkeit stattfindenden, posttherapeutischen Gespräche machte eine Therapieeinrichtung vor ein paar Jahren für ihre Klienten öffentlich. Die Klienten durften bei der Nachbesprechung der Therapiestunde, die sie selbst gerade erlebt hatten dabei sein und mit anhören, was der Therapeut in der Stunde alles nicht gesagt, aber gedacht und gefühlt hatte und welche Kommentare die Kollegen dazu hatten. Die meisten der Klienten berichteten am Ende der Maßnahme von einem größeren Einfluss auf ihre persönliche Veränderung durch diese mitangehörten Gespräche, als durch die eigentlichen Therapiestunden selbst.

Sex mit dem Coachee?

Die theoretischen Interaktionsmöglichkeiten zwischen zwei Menschen gehen gegen unendlich. Auch ein Coach und ein Klient könnten enorm viel unterschiedliche Verhaltensweisen miteinander zeigen. Sie könnten: zusammen Kaffeetrinken, Kreuzworträtsel lösen, Singen, sich Witze erzählen, sich die Füße massieren, sich küssen, schlagen, gemeinsam die Tapete bemalen, über Ausländer lästern, einen Suizid planen, Bleistifte anspitzen, für den Weltfrieden beten oder ein Baby zeugen. Das wenigste davon passiert, da festgelegte Spielregeln die Interaktionen vorgeben. Limitierungen, die der Coach mitbringt (kein Sex mit dem Coachee), Limitierungen, die der Klient vermutet (lautes Schreien ist verboten) oder die durch den Kontext des Coachings z.B. Businesshotel oder Klinik vorgegeben werden (Hier z.B. immer wieder die Frage: Darf man beim Coaching Plätzchen essen?) Alles, was als geistiger Rahmen dient und die Interaktion schützt oder sogar erst möglich macht, bringt gleichzeitig vielfältige mehr oder weniger nützliche Einschränkungen mit sich. Solche Rahmen im Kontext der Methode NLP sind z.B.

- sich dem Landkartengedanken verpflichtet zu fühlen (alles ist subjektiv konstruiert) anzunehmen Modelle und Formate beschreiben sinnvolle Veränderungsarbeit
- der Glaubenssatz, Fehler sind Feedback
- das Credo, inhaltsfrei auf der Prozessebene zu arbeiten, ist gut
- und ... (hier kann man alle Vorannahmen des NLP, der humanistischen Psychologie, des Konstruktivismus und alle andern „Müssel's „ bezüglich „verantwortlicher“ Veränderungsarbeit einsetzen.

Einer dieser Vorgaben, der heiligen Kuh der inhaltsfreien Arbeit möchte ich mich in diesem Artikel widmen.

Coach ohne Wahlmöglichkeiten?

Jeder Coach, wenn er gute Arbeit machen will, arbeitet an der Mehrung der Wahlmöglichkeiten, der Authentizität und Ressourcenhaftigkeit seines Coachees. Aber wie authentisch, ressourcenhaft und „wahlmöglich“ ist der Coach eigentlich selbst? Wie viel taugt es als Vorbild für flexible, authentischen Umgang mit sich selbst und mutiger Veränderungsarbeit? Jeder seriöse (NLP-) Coach versucht die Wirklichkeitskonstruktionen des Coachee zu erkunden, um dann ohne Wertung und ohne Ratschläge

so prozessorientiert wie möglich eine nützliche Umgestaltung „herbeizuintervenieren“. Heißt, den Klienten in mühevoller Kleinarbeit, selbst darauf kommen zu lassen, wie und was er für sich tun müsste. Getreu dem Motto: Ich bin ja nicht hier um Antworten zu geben, sondern um Fragen zu stellen. Das Credo der therapeutischen Veränderungsarbeit ist ja nach wie vor: Was nicht selbst hart erarbeitet wurde, taugt auch nichts. So weit so gut. Das ist richtig, würdigend und respektvoll und der Coachee lernt vor allem die Verantwortung für seine persönliche Entwicklungsarbeit nicht an den Coach zu delegieren (der implizite pädagogische Aspekt dabei). Obwohl diese Delegation bzw. die damit verbundene Regression ja schon stattgefunden hat. Der Klient wird vom Coach wahlweise wie ein schonungsbedürftiges Kleinkind behandelt oder wie ein alte Oma, die man vorsichtig und unterstützend durch die emotionalen Abgründe und Entwicklungsversäumnisse buksieren muss. Die verdrehten, verzerrten, abstrusen Glaubenssätze, die einem dabei begegnen, werden, wie es eine Teilnehmerin unserer Coachingausbildung mal sagte, „unterwegs liebevoll kaputtgewürdigt“. Alles natürlich so prozesshaft wie möglich. Eigentlich schade, dass der Coach dabei oft in der professionell, empathisch zuckersüßen Zwangsjacke der Inhaltsfreiheit steckt und die kraftvollen Direktheit des gesprochenen Wortes bisher noch zu riskant erscheint. Aber vielleicht geht es ja manchmal auch anders. Wenn die vielbeschworene Mehrung der Wahlmöglichkeiten auch für den Coach selber gelten soll, dann ist es höchste Zeit sich vertrauensvoll unverschämt dem Inhalt zuzuwenden. Das eigene Entwicklungsziel des Coaches sollte sein, sich frei im Inhalt bewegen zu können. Wobei „inhaltsfrei“ zu arbeiten dann bedeuten würde, frei mit dem Inhalt und nicht frei vom Inhalt arbeiten zu können. Die mild-nickende, geduldige Sanfttheit der Prozessarbeit ist dann nur eine Seite der Medaille und nicht mehr durchschaubare, vorhersagbare und oft künstlich empfundene Therapeutenhaltung.

Offenheit beim Coach erzeugt Offenheit beim Klienten

Deutliche inhaltliche Kommentare sind eigentlich nur guten Freunden vorbehalten und auch dort herrscht ein eklatanter Mangel an wohlmeinendem Feedback. Selbst im Freundeskreis ist es oft wichtiger, sich zu präsentieren als sich im ehrlichen Kontakt zu leben. Obwohl das Bedürfnis nach deutlichem Feedback gerade im Businessbereich besonders stark ist, grenzt die Rückmeldung an die Chefin „Lippenstift an den Zähnen zu haben“, schon an intime Grenzüberschreitung. In Firmentrainings ist die einfache Feedbackübung: „Was ich an Ihnen schätze und was ich mir von Ihnen wünsche“ immer ein emotionales Highlight. Vielfach gibt es auch im Coaching den Wunsch, nicht erst langsam neue Erkenntnisse und noch nie gezeigte Verhaltensweisen zu erarbeiten, sondern in schonungsloser Direktheit Rückmeldungen zu bekommen, die man sonst in dieser Weise von Kollegen und Vorgesetzten nie bekommen würde. Entweder schweigen diese aus höflichen und/oder taktischen Gründen oder es mangelt an Wahrnehmungs- bzw. Formulierungsfähigkeiten für psychologische Sachverhalte. Offenheit beim Coach erzeugt dabei Offenheit beim Klienten. Und wenn ich als Coach in einem Coaching schon „responsibility“ habe, sollte auch mal ein „response“ möglich sein. Was würde passieren, wenn man als Coach gleich in der ersten Stunde sagen würde, was man gerade denkt („*Oh, sie wollen mit dem Rauchen aufhören. Das ist mein Lieblingsproblem, hoffentlich sterbe ich nicht vor Langeweile.*“), was sowieso jeder sieht („*Die Augen so groß wie Untertassen! Welche der kommenden Katastrophe wollen wir denn besprechen?*“) was alle wissen („*Sie sind so gutmütig, dass sie nächste*

Woche den Orden für Naivität im Endstadium von ihren Kollegen verliehen bekommen.“) und der Klient im tiefsten Inneren auch schon immer geahnt oder befürchtet hat („Sie würden ihren Säugling nachts gern an die Wand nageln, nicht wahr?“)?

Das Problem als Scheinriese

All die Kraft, die bisher aufgewendet wurde um bestimmte Gefühle und Gedanken in Schach zu halten und den Selbstschutz so hoch wie Dornröschenhecken zu machen, werden bei der provokativen Kommunikation genutzt, um unerwartete und überraschende Resultate zu erzielen. Die „herauslockende“ (pro-vocare), Gegenwehr-erzeugende Vorgehensweise ist der Weg für ressourcenerneuernder Entwicklungsarbeit. Je unkontrollierbarer der Coach sich dabei im Bereich Tabubruch, Schwarz-Weiß-Denken oder uneingeschränkter Bewunderung für das Problem, bewegt, desto eher begibt sich der Klient in eine heilsame Verwirrung und das Neusortieren (müssen) seiner Muster. Die einschränkenden Glaubenssätze des Klienten mit ihrem simplen Ansprüche auf „so ist es, das hab ich selbst erlebt“ werden genau auf diesem undifferenzierten Stammtischniveau bedient. Die Komplexäquivalenzen (Gleichsetzung von Teilen mit einer komplexen Bedeutung: „Das bedeutet das, da bin ich ganz sicher.“) werden so lange humoristisch gepaced bis der Klient selbst aus diesem unreifen Denkmodus heraus in ein differenzierteres, reiferes Weltbild wechselt, d.h. sich selber leadet. Die Museumsstück der generalisierten, getilgten und verzerrten Wahrnehmungen werden dann hoffentlich liebevoll versöhnlich oder auch realistisch akzeptierend betrachtet. Der vormals stark identifizierten, assoziierten Haltung des Klienten zu seinem „Problem“ folgt oft eine dissoziierte, die Schwere konterkarierende Distanz. Und ist „es“ erst mal raus, kann man „es“ bei Licht betrachten, wird „es“ zu einem „Etwas“, über das man auch lachen kann. Mit dem Coach auf der Seite kann man sich anschauen, was man „für einen Quatsch denkt und tut“. Dabei fungiert der Coach als gemeines Realitätsprinzip (wie Farrelly es einmal formulierte). Der Coach als externalisierte Projektionsfläche für die gesunden, funktionierenden, nützlichen Anteile des Coachees. Denn bei der unkontrollierten mass- und respektlose Vorgehensweise der provokativen Kommunikation bleibt dem Coachee oft nur noch eine Möglichkeit - die Flucht in die Gesundheit.

Wie interveniere ich?

Was ist ihr erster Eindruck, ihr erstes Gefühl, ihr erster Gedanke, wenn sie den Klienten laufen, sich setzen sehen und sprechen hören? Welches Klischee fällt ihnen sofort ein? Das reicht für den Anfang. Mit ein paar zusätzlichen Anleihen bei Männer-Frauen Weisheiten, Tabu-Phantasien zu den Themen Sex und Aggression und psychologischem Know-How lassen sich tranceinduzierende, provokative Interventionen finden. Ein sprachlich fein zelebrierter Tabubruch ergibt eine Metapher die „in V;A,K,O,G-Gegenden führt, die nie zuvor ein Mensch betreten hat“. Begeistern sie sich für das Symptom, gönnen sie sich pathetisches Mitleid, gähnender Langeweile oder die totale Ausweglosigkeit. Entweder denkt ihr Coachee heimlich genauso (gut gepaced) oder es ist eine völlig neue Sichtweise (gutes Reframing). Lassen sie sich auf ihre eigene therapeutische Improvisationskunst und ihren Humor ein. Und denken sie daran: Lachen ist immer ein guter Separator, Empörung tut es aber auch. Haben sie Hemmungen ihre normale Arbeit im ressourcenorientierten Schongang durch den defizitzelebrierenden Turbogang zu bereichern? Denken Sie, „so darf man doch nicht über seine Klienten reden. Kein Klient ist nervig, alle brauchen doch nur Hilfe bzw. Liebe und sie tun immer das Beste was sie können. Wenn ich jetzt so interveniere, passiert nachher etwas Schlimmes und ich bin schuld daran.“ Voilá! Da ist sie und sie mittendrin: die ressourcenlimitierende, Schuldgefühle vorwegnehmende, nichts mehr bewegende „Verständnisstrance“. Hypnotisiert vom Problem des Klienten und all den Glaubenssätzen, wie richtige Hilfe auszusehen hat, liegt der Coach mit dem Klienten am Boden und wird zur Karikatur seiner Selbst.

„Gut, das wir drüber geredet haben.“ Um etwas deutlich zu machen: Natürlich „verstehen wir unsere Klienten“, aber anders als der Klient erhofft und erwartet. „Liebevoll nicht ernstnehmen“ ist die Devise bei den provokativen Anteilen unserer Arbeit. Denn nichts ist so hinderlich für die Entwicklung eines Klienten, wie ein kalkulierbarer, kontrollierbarer Coach. Trauen sie sich zu lernen, einmal so richtig „reinzusauen“, wie es ein Teilnehmer unserer Ausbildungsgruppe einmal kraftvoll ausdrückte. Alles, was sie beim Coachee als selbstmitleidig, theatralisch, ermüdend, langweilig, energielos, aggressiv, farblos, auffällig, witzig erleben, ist es wert, erkannt und benannt zu werden. Kindern die mit naiver, herzerfrischender Offenheit fragen: „Mama, warum hat der denn so einen dicken Bauch, bekommt der ein Baby“ dienen dabei als Vorbild. Fast 100% der Klienten berichten nach den Interventionsphasen, dass sie sich richtig verstanden, gewürdigt und unterstützt gefühlt haben, übrigens oft zur Überraschung von zeitweiligen Zuschauern (in Ausbildungen und Workshops), die bei den heftigsten Überzeichnungen des Problems empört die Luft anhalten. Wenn ich als Coach allerdings geliebt werden will und ohne persönliches Risiko arbeite, ist diese Interventionsart nicht für mich. Es gilt das Entstehen von emotionalen Ambivalenzen auszuhalten und trotzdem „liebend“ im Kontakt zu bleiben (fast wie im richtigen Leben). Denn es gibt auch solche Rückmeldungen: „*Ich bin total sauer auf Dich. Ich hab mich noch nie so gut mit meinem Mann verstanden, wie nach der Intervention. Weiter so! Danke.*“ (Teilnehmerin nach einem Fortbildungswochenende in Provokativem Coaching)

... und wann lasse ich es?

Ist es das Gleiche, wenn Picasso nach jahrelanger, handwerklich perfekter realistischer Malerei nun abstrakt malt und der bürgerliche Museumsbesucher denkt, dass kann ich auch und zuhause ein paar Kunstwerke produziert? Die Grundbedingung jeglicher inhaltlichen, provokativen Intervention ist das professionelle Beherrschen einer zurückhaltenden Prozessorientierung und ausgezeichneten Wahrnehmungsfähigkeit. Voraussetzung, um nicht moralisierend in den Inhalt einzugreifen, ist die Akzeptanz der Metaphorik von Interventionen (ich kenne nicht wirklich die Bedeutung meiner Worte für den Klienten) und damit der Fähigkeit, spielerisch verschiedene Positionen zu beziehen, ohne der Anmaßung anheim zu fallen, im Besitz der Wahrheit zu sein. (Ein Kompliment ist dabei sicherlich der Satz des Coachee: „Ich weiß immer noch nicht wie sie sich entscheiden würden, was sie darüber denken.) Sobald ich nämlich als Coach inhaltliche „Karten im Spiel habe“ (d.h. inhaltlich eine bestimmte Lösung favorisiere) bin ich nicht mehr frei, mit den Inhalten spielerisch umzugehen, kann also nicht wirklich inhaltsfrei arbeiten. Die Entscheidungen, die der Klient trifft müssen mir alle **gleichgültig** sein, im Sinne von alle sind „gleich“-„gültig“. Somit ist die provokative inhaltliche Arbeit die größte Herausforderung an die eigene fortwährende innere Reframingarbeit des Coaches („**Es könnte auch alles ganz anders sein**“) und damit eine hohe Kunst immer wieder eine andere Perspektive anzubieten und ohne in ihr zu verharren. Inhaltsfrei arbeiten heißt, emotional frei mit den Inhalten arbeiten können, daher Vorsicht beim gefühlten Zwang zur Provokation. Der Coach, der das Gefühl hat unbedingt jetzt, an diesem Punkt, provokativ arbeiten zu müssen, befindet sich häufig im übertragungsinduzierten Stuck State und sollte sein Bedürfnis nach dieser Intervention kritisch hinterfragen. Ist die Intervention getragen von einem **liebvollen** Grundgefühl für den Klienten, dem Gefühl „ich bin auf Deiner Seite und jetzt gucken wir uns mal zusammen den Quatsch an, den du da machst“ oder ist

die Intervention Teil des eigenen zu regelnden Gefühlshaushalts von Langeweile, Aggressivität, Überforderung und gesunkenem Selbstwert? Je „selbst“ erfahrener und geübter der Coach ist, umso häufiger kann er die Herausforderungen nutzen und provokant im Inhalt surfen, ohne von der nächsten Welle erschlagen zu werden.

Kriterien für erfolgreiche provokative Kommunikation

Für die Qualität der Interventionen gelten in der Regeln alle Kriterien des inhaltlichen Reframings. Als erste Reaktion erfolgt meist ein Wechsel des emotionalen Zustandes: Lachen, Empörung, Ärger, Freude, Tränen, Entspannung und Trance. Die Dauer, Häufigkeit und Tiefe von Trancemomenten („in sich gehen“) nimmt deutlich zu. Beim Reorientieren aus diesen Trancezuständen gibt es dann meist Veränderungen des Muskeltonus und der Durchblutung, des Grundbewegungsrhythmus und der Haltungsveränderungen in Form von Zunahme der körperlicher Symmetrie. Versöhnungsphysiologien, eine allgemeine Zunahme der Ressourcenhaftigkeit treten besonders stark auf nach benannter oder erlebter Integration vormals abgelehnter Teile und/oder dem Erkennen von sekundären Gewinnen des Problems. Durch die Veränderung des emotionalen Abstandes zum Problem wechselt die Wahrnehmungsposition (assoziiert, dissoziiert, Meta) und es kommt zu Veränderung von Denkmustern z.B. einem Attribuierungswechsel der Problemquelle (von external auf internal oder vice versa) oder dem Wechsel von Metaprogrammen (z.B. Detail/Ganzes, match/mismatch, ...) Mit dem Coachee an der Seite respektlos auf das Problem schauen ermöglicht emotionales Modelllernen. Tiefer Rapport mit sich selbst verändert gewohnte Perspektiven, denn: Wo ein neues Spiel gespielt wird, wird das alte sinnlos.

Lust und Leidenschaft

Als Coach sollte man sich bewusst sein, dass man oft der einzige Zuschauer bei großen Dramen, starken Gefühlen und tiefem Kontakt des Klienten mit sich selbst ist; und sollte dies in der Form würdigen, dass man es sich nicht allzu oft hinter professionell, stereotypen Lehrbuchinterventionen bequem macht, sondern die erhöhte Betriebstemperatur so einer Arbeit auch bei sich selbst zulässt. Für jeden Klienten sollte das Coaching neu erfunden werden. So wie der Klient sein Problem (er)findet, im Sinne von schöpferischer Konstruktion, (er)findet der Coach die Interventionen im Sinne von unkalkulierbaren, emotionalen Reaktionen auf dieses Weltbild. Als Coach bin ich über meine Interventionen oft selbst überrascht und habe Freude an dieser kreativen und emotionalen Gestaltung von Beziehungen. Somit bietet das provokative Coaching auch die Möglichkeit für den Coach, sich mit Lust und Leidenschaft der Schöpfung kreativer Interaktionen hinzugeben und sich im lebendigem Kontakt überraschen zu lassen was möglich ist. Die Fähigkeiten zur professionellen, provokativen Kommunikation sollte Teil des Interventions-Repertoires effektiver Coaches sein. Im diesem Sinne: Kein Koachbuch-Interventionen, sondern Reframing at it's best, als Ausdruck von NLP-Kunst in der Interaktion.

10 Tipps zur provokativen Kommunikation im Coaching

1. Voraussetzung für jede provokative Interventionen: „Menschen können sich positiv verändern, wenn man sich auf ihre Seite stellt und gemeinsam schaut, was sie für einen „Quatsch“ machen.“ (Trennung von Identität und Verhalten.)
2. Einstieg in das Weltbild des Anderen: Verstärken, dass es genau richtig ist so zu denken. Sich für das Symptom begeistern (Powerpacing)
3. 90 % sind Aussagen des Coaches, nur 10% (provozierende) Fragen. Der Coach redet mehr als der Klient und unterbricht ständig, (fraktionierte Trance, ständige Separator).
4. Sich dumm stellen, den Klienten absichtlich zweideutig missverstehen, Unfähigkeit zugeben. (Tiefstatus des Coach, Ablehnung von Helfer-Opferrolle).
5. Unerwartetes Verhalten nutzen: anklagen, beschwichtigen, versachlichen, irrelevant werden (Satir-Kategorien als stuck states nutzen)
6. Stereotypisieren, Verallgemeinern, allgemeine Wahrheiten aussprechen, Bildzeitungsschlagzeile, Witze, Vorurteile, Schwarz-weiß-Denken, Lebensweisheiten von sich geben, dauernde Metaprogrammwechsel
7. Aussprechen/Konfrontieren der versteckten inneren Wahrheiten. Befürchtungen, negativste Gedanken, Tabus, Geheimnisse offen ansprechen.
8. Gedankengänge übertreiben und kabarettmässig überzeichnen. Tabuisierte Szenen und Bilder genüsslich ausmalen, Mimik und Stimme zum Übertreiben nutzen.
9. Keine Ratschläge geben, höchstens absurde. Nichts erklären. Ziellos, „gleich“-„gültig“ sein.
10. An der Seite des Klienten sitzen und weise Geschichten und Metaphern erzählen.