

Anleitung zur Unver- schämtheit Provokatives Coaching

von Martina Schmidt-Tanger

Manager sind einsam. Je höher jemand in der Hierarchie steigt, umso einsamer wird er/sie. Ungeschminkte Rückmeldungen werden seltener oder finden gar nicht mehr statt.

Früher hatte jeder König seinen Hofnarren, heute ist beflissenes Harmonisieren angesagt. Jedes ehrliche Feedback über laschen Verhandlungsstil ("Das war ja weicheimäßig.") oder unerträgliche Hektik ("Wer schneller lebt, ist eher fertig, Herr Direktor!") kann sich heute doch kaum ein Mitarbeiter mehr leisten.

Unverfälschte Rückmeldung gibt es nur im vertrauten Freundeskreis: scherzhaft mit Augenzwinkern, oft von einem Schulterklopfen begleitet und/oder sich mit einem Glas Bier zuprostend. Diesen Mangel an deutlichem Feedback haben allerdings nicht nur Führungskräfte. Sich zu präsentieren, ist oft wichtiger, als sich im Kontakt zu erleben. Der humorvolle Blick auf sich selbst ist oft verstellt durch vielfältigste Wünsche an das eigene Selbstbild.

Die heilige Kuh der Inhaltsfreiheit

Eigentlich schade, dass diese Domäne der kraftvollen Direktheit den Coaches bisher noch zu riskant erscheint. Ist doch die heilige Kuh der Interaktion des Coaches mit dem Coachee die Inhaltsfreiheit. Jeder seriöse Coach versucht, so prozessorientiert wie möglich, ohne Wertung und ohne Ratschläge die Landkarte des Coachee zu erkunden, um dann - vor allem würdigend und äußerst respektvoll - den Klienten selbst drauf kommen zu lassen, was er für sich tun müsste.

So weit, so gut. Das ist richtig und entwicklungsorientiert und der Coachee lernt vor allem, die Verantwortung für seine persönliche Entwicklungsarbeit nicht an den Coach zu delegieren (der implizierte pädagogische Effekt dabei).

Aber, vielleicht geht es ja auch einmal anders?! Denn, wenn **die viel beschworene Mehrung der Wahlmöglichkeiten**, die der Coach dem Coachee als Meta-Ziel jeglicher Veränderungsarbeit immer wieder nahe bringt, auch für den Coach selbst gelten soll, dann ist es höchste Zeit, sich vertrauensvoll unverschämt dem Inhalt zuzuwenden und nicht in mildnickender, abwartender oder sanft- intervenierender Barmherzigkeit den "Prozess" zu verfolgen.

Respektlose Übertreibung

Das Bedürfnis nach deutlichem Feedback ist gerade im Businessbereich sehr stark. Oft werde ich mit direkten Rückmeldewünschen schon in der ersten Minute "überfallen". Neben dem Coach überschätzenden Wunsch: "Sagen Sie mir doch mal wer ich bin." gibt es auch oft das einfache Bedürfnis, nicht lange herumzureden. Vielfach ist es der Wunsch, sich nicht erst langsam neue Erkenntnisse und nützliche Verhaltensweisen zu erarbeiten, sondern in schonungsloser Direktheit zur Sache zu kommen. Offenheit beim Coach erzeugt Offenheit beim Klienten.

Um wie viel schneller würde es gehen, wenn man als Coach gleich in der ersten Stunde sagen würde,

I. was man gerade denkt: "Oh je, eine Stunde mit Ihrem Problem..., hoffentlich haben Sie starken Kaffee bereitgestellt.";

was sowieso jeder sieht: "Sieh an, der graue Mauslook. Und welche Probleme haben Sie sonst noch mit männlichen Kunden?";

was alle wissen: "Sie sehen aus, als würden Sie gerne für Ihre Mitarbeiter ein Abbild von Ihnen als Bravo-Starschnitt heraus geben wollen.";

was der Klient im tiefsten Inneren auch schon immer geahnt oder befürchtet hat: "Sie würden gern im stehen pinkeln, aber beim Caritasverband darf man das nicht, habe ich recht?"

Die unkontrollierte maß- und respektlos Übertreibung, der unkonventionelle Tabubruch als ein vom Coach angebotener emotionaler Supergau wird auf einmal – bei Licht betrachtet – etwas, über das man herzlich lachen kann. Der Vormals stark identifizierten, assoziierten Haltung seinem "Problem" gegenüber folgt oft eine distanzierte, die Schwere konterkariierende Verwirrung.

Der Klient weiß gar nicht mehr, was (wer) richtig oder falsch ist. Dies sollte eins der obersten Ziele Perspektiven erneuernder Entwicklungsarbeit sein. Denn das Hinderlichste für einen Klienten ist ein kalkulierbarer Coach, denn da wird einfach nur ein Weltbild durch das andere ersetzt.

Mit dem Turbogang aus der "Verständnis- Trance"

Wie kommt man nun auf die Interventionen? Oft ist der Punkt, an dem es sich zu arbeiten lohnt, schnell gefunden. Verlässt der Coach sich auf die unendliche Informationsmenge von 40 Billionen Bits, die ihm beim Kontakt pro Sekunde zur Verfügung stehen, steigen oft intuitive Bilder und Sätze auf, die sich sofort hemmungslos gebrauchen lassen. Nutzen Sie die ersten Sekunden: Was fällt Ihnen sofort auf, wie bewegt sich der Klient wie eist er gekleidet, was sind seine ersten Sätze? Das reicht schon. Sie wissen bereits genug. Mit ein paar zusätzlichen Anleihen bei gängigen Bildzeitungsschlagzeilen, Männer-Frauen-Klischees, "Sex and Crime"- Phantasien, pathetischen Mitleid, gähnender Langeweile und herausfordernden Tabubrüchen lassen sich leicht provokative Interventionen finden.

Alles, was Sie als Coach beim Coachee als ermüdend, langweilig, selbstmitleidig, theatralisch, Energielos, aggressiv, farblos, auffällig, witzig et cetera erleben, ist ein Teil seines So-in-der-Welt-Seins. Seien Sie versichert, was Sie als Coach "nervig" empfinden, erleben die "Sozialintensivpartner" Ihres Coachees nach wesentlich deutlicher. Also, haben Sie keine Hemmungen, Ihre normale Arbeit im ressourcenorientierten Schongang durch den Defizit zelebrierenden Turbogang zu bereichern!

Trauen Sie sich, in das Problem induzierende Schwarz-Weiß-Denken Ihres Gegenübers mal so richtig "reinzusauen", wie es ein Teilnehmer unserer Coachingausbildung einmal kraftvoll ausdrückte. Meist macht das "Suhlen" auch für den Klienten richtig Spaß. Fast 100 Prozent aller Klienten berichten nach einer provokativen Sitzung oder provokativen Interventionsphase, dass sie sich richtig verstanden, gewürdigt und unterstützt gefühlt haben – übrigens oft zur Überraschung der Zeitweiligen Zuschauer (zum Beispiel ein den Ausbildungen) die bei den heftigsten Provokationen empört die Luft anhalten.

Alle die denken, "So darf man doch nicht über seine Klienten reden, kein Klient ist nervig, alle wollen doch nur Hilfe.", befindet sich mittendrin in der Ressourcen limitierenden, nichts mehr bewegenden "Verständnis-Trance".

Natürlich "verstehen wir unsere Klienten"! Aber anders als der Klient erhofft und erwartet. "Liebevolles nicht Ernstnehmen" ist die Devise. Denn nichts ist so hinderlich für einen Klienten wie ein kalkulierbarer (kontrollierbarer) Coach.

Zu einem Vorstand, der mich zu seiner "Coaching-Stunde" immer höflich am Lift abholte, um mich zum immer gleichen Besprechungsraum zu führen und dann noch mal kurz in sein Büro zurückzugehen, sagte ich: "Sie müssen mich ja für völlig blöd halten, dass ich nach drei Treffen immer noch nicht den Weg zum Raum kenne. Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter auch wie Kleinkinder?" Nach erster wohlthuender Empörung arbeiteten wir die ganze Sitzung an dem Thema "Höflichkeit als Deckmäntelchen für Kontrolle und grenzüberschreitende Eingriffe in die Kompetenzbereiche seiner Mitarbeiter".

Wann sollte man provokativ coachen?

Wann sollte man es besser lassen. Die Grundbedingung jeglicher inhaltlichen Intervention ist das professionelle Beherrschen einer zurückhaltenden Prozessorientierung (Schongang). Voraussetzung, um nicht wertend in den Inhalt einzugreifen, ist die vollständige Akzeptanz des Landkartengedankens (jeder konstruiert sich seine subjektive Welt) und die Fähigkeit, Position zu beziehen, ohne eine persönliche Wertung abzugeben. Sobald ich als Coach inhaltliche "Karten im Spiel" habe, bin ich nicht mehr frei, mit den Inhalten umzugehen, kann also nicht wirklich inhaltsfrei arbeiten. Die Inhalte des Klienten 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 Flexibilität (vielleicht ist ja

alles ganz anders) und damit eine hohe Kunst, immer wieder eine andere Perspektive anzubieten und nicht im Glauben an das Problem im selbigen zu verharren.

Inhaltsfrei arbeiten heißt, emotional frei mit den Inhalten arbeiten können, daher Vorsicht beim gefühlten Zwang, provokativ arbeiten zu wollen!

Der Coach, der das Gefühl hat, unbedingt jetzt, an diesem Punkt, provokativ arbeiten zu müssen, befindet sich häufig in einer emotionalen Sackgasse und sollte sein Bedürfnis nach dieser Art von Intervention kritisch hinterfragen. **Ist die Intervention getragen von einem liebevollen, respektvollen Grundgefühl für den Klienten?** Oder ist die Intervention Teil des eigenen zu regelnden Gefühlshaushalts von Aggressivität, Langeweile, sinkendem Selbstwert? Wie eine Teilnehmerin unserer Coaching-Ausbildung einmal sagte: „Ja, ja, ich weiß ja, dass man die Klienten **würgigen** soll.“

Inhaltlich arbeiten bedeutet auch das Anrecht des Klienten auf ein ganz individuelles Coaching jenseits von rezepthaften Formaten und Modellen. 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 Gestaltung von Beziehungen. Somit bietet das provokative Coaching auch die Möglichkeit für den Coach, sich mit Lust und Leidenschaft der Schöpfung kreativer Interaktionen hinzugeben.

13 Elemente der provokativen Kommunikation im Coaching

1. Voraussetzung für jede provokative Intervention: "Ich mag den Klienten".
2. Einstieg in das Weltbild des Anderen. Absurd verstärken, dass es genau richtig ist, so zu denken. Das Gegenteil ist aber auch richtig.
3. 90 Prozent sind Aussagen des Coaches, nur zehn Prozent (provozierende, rhetorische) Fragen an den Klienten.
4. Der Coach redet mehr als der Klient. Der Coach unterbricht ständig.
5. Die Gedankengänge übertreiben und kabarettmäßig überzeichnen.
6. Sich blöde stellen, den Klienten absichtlich zweideutig missverstehen (Tiefstatus des Coaches).
7. Stereotypisieren, Verallgemeinern, allgemeine Wahrheiten aussprechen (Bildzeitungsschlagzeilen, Witze, Vorurteile, Schwarz-weiß-Denken, Männer-Frauen-Klischees).
8. Aussprechen/Konfrontieren der versteckten inneren Wahrheiten (Befürchtungen, Tabus, negativste Gedanken, Geheimnisse offen legen).
9. Tabuisierte Szenen und Bilder genüsslich ausmalen und Mimik und Stimme zum Übertreiben nutzen.
10. Sich für das Symptom begeistern. Die Gegenmeinung jedoch genauso spannend finden.
11. Keine Ratschläge geben, Höchstens absurde.
12. Geschichten und Metaphern erzählen. Trancen ermöglichen.
13. Nichts erklären. Zielloos wirken.

Kriterien

Was sind nun die Kriterien für erfolgreiche provokative Kommunikation? Es gelten alle Kriterien des gelungenen Inhaltlichen Reframings im NLP (s. Kasten). Reagiert ein Coachee in folgender Weise, findet Veränderung statt:

Dauer, Häufigkeit und Tiefe von Momenten des "In-sich-Gehens" (Trance);

Versöhnungszustände (benannte oder erlebte Integration ablehnender Teile, Erkennen von sekundären Gewinnen des Problems);

Zunahme an körperlicher Symmetrie;

Wechseln des emotionalen Zustandes: Lachen, Empörung, Bewegung, Entspannung (allgemeine Zunahme der Ressourcenhaftigkeit);

Veränderung von Körperhaltung Muskeltonus, Durchblutung Grundbewegungsrhythmus.

Mit dem Coach an seiner Seite respektlos gemeinsam auf das Problem schauen, ergibt tiefen Rapport (Kontakt) und ermöglicht dem Klienten veränderte Perspektiven als Grundlage einer Neuorganisation von Ressourcen. Frei nach Hape Kerkeling: "Sie, da das Problem da neben Ihnen, ist das Ihr's?" "Ja, das is' mein Problem, das nehm' ich überall mit hin." "Auch auf Partys?" "Ja, da sag' ich dann: Du, Problem, lass uns heute mal wieder n' bisschen lustig sein."

[1] Farrelly, Frank; Brondsma, Jeffrey M.: Provokative Therapie. Berlin: Springer; 1986.

[2] Höfner, Eleonore; Schachtner, Hans-Ulrich: Das wäre doch gelacht! Humor und Provokation in der Therapie; Hamburg: Rowohlt; 1997.

[3] Johnstone, Keith: Improvisation und Theater; 6. Aufl.; Alexander Verlag; 2002.

[4] Noerretanders, Tor: Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewusstseins; Hamburg: Rowohlt; 1997.

[5] Schmidt-Tanger, Martina: Veränderungscoaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzelcoaching und Teamcoaching; Paderborn: Junfermann Verlag; 1998.

[6] Wippich, Jürgen; Derra-Wippich, Ingrid: Lachen lernen. Einführung in die Provokative Therapie Frank Farellys; Paderborn: Junfermann Verlag; 1996.

NLP professional

Dipl. Psych. Martina Schmidt-Tanger (Lehr-Coach, DVNLP-Lehrtrainerin)
Ehrenfeldstraße 14, 44789 Bochum
Tel.: 0234/331951 • Fax.: 0234/332581
email: info@nlp-professional.de • www.NLP-professional.de