

Gehirngerechtes Coachen - Coaching zwischen Präzision und Pro-vokation

„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, dass dies sinnvoll, effektiv und nachhaltig geschieht.*“

Die neurobiologische Grundlagenforschung, die diese Erfahrungen bestätigt, hat in den letzten Jahren hochrelevante Beiträge geliefert, an denen diejenigen, die sich professionell mit Veränderung beschäftigen (Therapeuten, Lehrer, Coaches, Trainer), aus geisteswissenschaftlicher Selbstgenügsamkeit und Bevorzugung eigener gewohnter Vorgehensweisen, (noch) gern vorbeisehen.

Wie geschieht Veränderung? Hirnforschung für Coaching

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 („neuronale 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. Wir brauchen das „Angebot“ alte Strukturen stillzulegen, zu überschreiben 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 Veränderungspotentials unseres Gehirns (*Neuroplastizität*). Nervenzellen beginnen bei angemessener Stimulation bisher nicht genutzte Gensequenzen abzuschreiben bzw. 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.* Diese Erkenntnis ist wissenschaftlich überholt und ihr Gegenteil muss nur noch zum Allgemeingut werden! Die zunächst 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. In meiner Arbeit als Ausbilderin für Coaches habe ich in den letzten Jahren Strukturen, Modelle und Werkzeuge entwickelt, weiterentwickelt, zusammengestellt und eingesetzt, die helfen Coaching in diesem Sinne neuronal effektiver zu machen.

Emotionalisierung ist wichtig

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. Das „**emotionale Beteiligtsein**“ des Coachees“, d.h. die Betriebstemperatur ist der Gradmesser für die Wirksamkeit von Interventionen und die Grundlage jeder stabilen Veränderungsarbeit. Ohne emotionale Relevanz und wirkliche Beteiligung des Coachees, ist es nur „gut, dass man darüber geredet hat“. Aber das reicht nicht für ein befriedigendes Ergebnis. Ist zu wenig emotionale Aktivierung/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. 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 Re-traumatisierung. (An dieser Stelle lohnt sich ein Nachdenken über das in einigen Psychotherapien immer noch verwendete Gedankenmodell der emotionalen

Katharsis. Nach neusten 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 entsprechende 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.

Sinnvolle Steuerung von Interventionen - Neuroduales Coaching

Die Frage ist nun, 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 „Herausforderung“, 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 Zusammenspiel der beiden Variablen: „sichere Bindung“ und „Erregung“ 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 **neuroduale Coaching** (NDC) ermöglicht die notwendige Umsetzung unserer genetisch, neuronalen Vorgaben für optimierte Entwicklungsarbeit. Basierend auf den neurobiologischen Erkenntnissen der Erregung- und Transmittersteuerung fungiert der Coach beim **neurodualen Coaching** (NDC) einerseits als strukturgebender und sicherheitsvermittelnder Vertrauenspartner und andererseits als Reibungsfläche, Sparringspartner und mutiger Herausforderer für neue geistige Bewegung. Dient die Präzision des Coaches vor allem dazu, eine sichere emotionale Bindung zu vermitteln und das Grundbedürfnis nach Vertrauen und Kontrolle zu befriedigen, ist die Pro-vokation der Teil im Coaching, der die nötige Erregung des limbischen Systems bereitstellt und neuronale Differenzierungsprozesse ermöglicht.

Beide Interventionsarten die Präzision und die Pro-vokation 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 auch das energetische yin / yang - Konzept in den asiatischen Kulturen) die mütterlich, schützende, strukturgebende 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 im dem sowohl präzises und pro-vokatives Vorgehen seinen Platz hat vielleicht sogar sagen: *„Die Interventionen in diesem Coaching sind nicht von schlechten Eltern.“*

Wozu muss ein Coach Sicherheit vermitteln?

Die notwendige emotionale Erregung braucht, damit sinnvolle Dinge passieren können, als Basis das Gefühl der Kontrolle, Orientierung bzw. sicheren Bindung. Ist die Erregung zu groß und die Bindung und Kontrolle nicht gegeben reagiert der Mensch lediglich mit Handlungsmustern die seit Jahrtausenden bereits gebahnt sind und sich im Coachingkontext als Widerstand, Verwirrung, Gefühlskälte oder reinen „Höflichkeitsrapport“ kennzeichnen. Die im Coaching angestrebten differenzierteren Veränderungsbereiche (Einstellungen, Werte, Identität) werden von Coachee nur bei einem Gefühl von Sicherheit und Orientierung angenommen. Sicherheit, die, wenn der Coachee sie selber nicht hat, über eine vertrauensvolle Beziehung bereitgestellt werden muss (Hier 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). Neben dem wichtigen Thema Kontakt (Rapport) geht es vor allem um Orientierung und Kontrolle durch Präzision. Wichtig ist die dabei die Sicherheit, Klarheit und Beziehung, die ein Coach bieten kann und **deutlich ausstrahlt**, z.B. in der professionellen Auftragsklärung, in der sicheren Anwendung professioneller Fragetechniken, im meisterhaften Umgang mit Sprache und einer kompetenten Prozesssteuerung. Wie der bekannte Professor Dr. Klaus Grawe es einmal ausdrückte, geht es darum, dass ein Klient möchte *„dass da einer sitzt, der weiß was er tut.“*

(Unpassendes Vorgehen im Coaching geschieht z.B. wenn bei mangelnder sicherer Beziehung zum Coach/Therapeuten bzw. bestehender „mitgebrachter“ Bindungsstörung des Klienten mit stark aktivierenden Interventionen gearbeitet wird und dadurch eventuell psychische Störungen ausgelöst werden. Bei 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.)

Der Coach benötigt die Fähigkeit, jederzeit zu wissen, an welcher Stelle sich der Coachingprozess gerade befindet und mit welcher „Betriebstemperatur“ gearbeitet wird. Es geht darum, den emotional roten Faden zu halten, Ausweichen zu registrieren und die gezielte Erregung des limbischen Systems anzustreben.

In unseren Coaching-Audits, die wir für Firmen mit dem Wunsch nach Auswahl bzw. Überprüfung ihrer Coaches durchführen, ist neben der Überprüfung überdurchschnittlicher sprachlicher Fähigkeiten, die Fähigkeit emotionale Relevanz zu erzeugen, die wichtigste, bezüglich der Aussage ob jemand ein guter oder schlechter Coach ist.

Pro-vokative Kommunikation im Coaching

Die Fähigkeit zur angemessenen Steuerung der emotionalen Relevanz hat **nicht** jeder Coach und oft passiert in *unteraktivierten* Coachings nichts, außer höflich, nettem Geplauder. Das provokative Coaching (pro-vocare = hervorrufen, hervorlocken) ist eine wunderbare Methode, um die Betriebstemperatur zu steigern und kann mit fast jedem anderen Coachingstil kombiniert werden. Manchmal sind längere Sequenzen nötig (10-20 Minuten), manchmal reichen zwei, drei Sätze, um die richtige emotionale Temperatur zu erreichen.

Pro-vokation ist wie Kochen: bei Bedarf wird die Herdplatte auf 12 gedreht und wenn es dann kocht, kann man wieder herunterschalten. Ist eine „gute“ Temperatur erreicht, kann man auch wieder mit anderen Methoden arbeiten, oft wird „es“ dann sogar von alleine gar.

Das pro-vokative Coaching hat viele Vorteile, die es zu einem bereichernden Werkzeug für fast jede Coachingrichtung machen.

- Das Misstrauen gegenüber der professionellen Fassade des Coaches, „*Was denkst du wohl wirklich über mich?*“ reduziert sich. Die Künstlichkeit der Situation nimmt ab und die Interaktionen sind authentischer.
- Die Offenheit und der Mut des Coaches haben große Vorbildwirkung und erzeugen Offenheit und Mut beim Klienten. Es gibt eine implizite Erlaubnis für den Klienten: „*Du darfst so sein wie Du bist, ich bin es auch.*“
- Die Distanz zum Problem kann sich verändern. Humor schafft wohlthuenden Abstand und ermöglicht Veränderungen.
- Dem Bedürfnis nach menschlichem Feedback und sozialer Rückmeldung wird entsprochen. Die Fähigkeit Feedback zu geben und zu nehmen wird ins Bewusstsein gerückt und der soziale Kontakt mit seinen Anforderungen wird wieder als Realitätsprinzip und nicht als Rollenspiel in einer Soap opera erlebbar.
- Mit dem Coach als Sparringspartner kann der Klient die eigene Stärke spüren bzw. seine Immunkraft gegen negative soziale Interaktionen wie Ärger, Ablehnung, Neid, Dominanz, Zurückweisung, Konkurrenz stärken. Sich- wehren- können durchbricht das Problemmuster „Hilflosigkeit und Opfer-sein“, es weckt persönliche Stärke und ist näher dran am Leben „draußen“ als die übersanfte Schonhaltung der psychotherapeutischen Kommunikation.
- Die Unvorhersehbarkeit und Unkontrolliertheit des Coaches führt zwangsläufig zum eigenen Weg. Der Klient wird angeregt das Muster, jemandem gefallen zu müssen/ wollen, beiseite zu lassen. Der Coach will auch nicht gefallen und ist in seinen Reaktionen sowieso nicht kontrollierbar.
- Es gibt kein richtig oder falsch. Der Coach wechselt sowieso dauernd seine Meinung, bis der Klient entscheidet, was für ihn selbst richtig ist.
- Der Coach ist Vorbild für das Schöpfen aus einem breiten emotionalen Repertoire und den spielerischen Umgang damit. Der Coach traut sich stark, hilflos, beleidigt, traurig, aggressiv, dumm, arrogant, liebevoll zu sein. Die rigide „So-bin-ich-nun-mal-und-kann-nicht-anders“ Selbstdefinition des Klienten, die oft genug die emotionale Entwicklung behindert, wird aufgeweicht.
- Der Coach kann mit dem Coachee einen schnellen, wirkungsvollen und ungeschönten „Realitätscheck“ durchführen. Der Coachee bekommt Antworten auf die Fragen: *Wie wirke ich? Wo stehe ich? Wie denken andere wohl über mich?* Antworten auf all diese Fragen können vom Coach als „wohlwollender Spiegel“ gegeben werden.

- Für jeden Klienten wird das Coaching neu erfunden. So wie der Klient sein Problem (er)findet, im Sinne von schöpferischer Konstruktion, (er)findet der Coach die Interventionen im Sinne von unvorhersehbaren, emotionalen Reaktionen auf dieses Weltbild, die erst in der Interaktion entstehen.
- Die kreative und emotional-lebendige Gestaltung von Beziehungen wird vorgelebt. Pro-vokatives Coaching bietet für Coach und Coachee die Möglichkeit, sich mit Lust und Leidenschaft der Schöpfung kreativer Interaktionen hinzugeben und sich im lebendigen Kontakt überraschen zu lassen, was passiert.

So viel Spaß wie das Hochkochen durch Pro-vokation auch macht, bitte immer Vorsicht beim gefühlten „Zwang“ zur Pro-vokation. Der Gedanke „*So, dem sag ich jetzt mal was Sache ist*“ sollte als Stoppsignal etabliert werden. Der Coach, der das Gefühl hat, unbedingt jetzt, an diesem Punkt, pro-vokativ arbeiten zu **müssen**, befindet sich häufig im übertragungsinduzierten „Stuck State“ und sollte sein Bedürfnis nach dieser Intervention kritisch hinterfragen. Für die Pro-vokation ist es wichtig *emotional frei* zu bleiben von den Inhalten, mit denen man arbeitet. Das pro-vokative Vorgehen stellt große Anforderungen an die persönliche Reife des Coaches, daher sollte der Coach sich auch immer die Frage stellen: ... was fühle ich? 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 Unsinn an, unter dem Du leidest*“ kann nichts passieren. Ist die Intervention jedoch Teil des eigenen zu regelnden Gefühlshaushalts von Langeweile, Aggressivität, Überforderung oder gesunkenem Selbstwert, dann gilt: Finger weg. Pro-vokative Interventionen sind keine zynischen Spielereien, um sich als Coach überlegen zu fühlen und alles ein bisschen aufzumischen. Pro-vokation dient nicht der Nahrung von Hybris und Allmachtsphantasien der Coaches.

Voraussetzungen bzw. Grundannahmen, um als Coach pro-vokativ zu intervenieren sind

- Gehen Sie in eine positive, liebevolle Grundhaltung dem Coachee gegenüber.
- Reden Sie so, wie sie mit einem besten Freund reden würden.
- Gehen Sie in eine humorvolle, distanzierte Grundhaltung dem Problem gegenüber
- Formulieren Sie Dinge im Klartext ohne diplomatische Vorsicht und Distanz.
- Bauen Sie eigene Hemmschwellen ab und entwickeln Sie ihren Mut und Ihre Kreativität.
Denken sie daran: Frechheit siegt und öffnet Türen.
- Wenn Sie pro-vokativ intervenieren wollen, während sie latent wütend auf den Klienten sind, **lassen Sie es!**

Elemente der provokativen Kommunikation

1. Das Symptom absurd verstärken. Sich für das Symptom begeistern.
2. Einstieg in das Weltbild des Anderen. Die Gedankengänge übertreiben und kabarettmässig überzeichnen.
3. Stereotypisieren, Verallgemeinern, allgemeine Wahrheiten aussprechen
(Bildzeitungsschlagzeile, Witze, Vorurteile, Schwarz-weiß-Denken, Klugscheißen nutzen).
4. Aussprechen / Konfrontieren der versteckten, inneren Wahrheiten:
Befürchtungen, Tabus, negativste Gedanken, Geheimnisse offen legen.
5. Als Coach mehr reden als der Klient. Klienten unterbrechen (pattern break).
6. Szenen und Bilder genüsslich ausmalen und Mimik und Stimme zum Übertreiben nutzen.
7. Keine Ratschläge geben, höchstens absurde.
8. Durch Geschichten und Metaphern Nachdenklichkeit / Trancezustände erreichen.
9. Nichts erklären.

Die Fähigkeit zur pro-vokativen Kommunikation im Sinne von Hervorrufen, Herausfordern des Neuen, des Erweiternden und Belebenden muss Teil des professionellen Interventions-Repertoires effektiver Coaches werden, um die neurophysiologische Effektivität der Vorgehensweise zu gewährleisten und emotional relevante Veränderungszustände bereitzustellen. Es geht um den Mut und die Energie dem Klienten das Verlassen der festgefahrenen emotionalen Strukturen und geistigen „Einzimmerwohnung“ zu ermöglichen, das Verlassen der „Einzimmerwohnung“, die auch bei vielen Coaches zu oft tapeziert ist mit der grauen Tapete der Erfahrung. Um also wirklich *verändernd* zu coachen und **neuronale** Umstrukturierungen zu ermöglichen, braucht der Coach die **duale Vorgehensweise**. Während der Coachee die (inhaltliche) Richtung vorgibt, ist der Coach der Fachmann für den zielführenden Umgang mit „Gas und Bremse“, um an wichtigen Stellen zu beschleunigen und an anderen Stellen das Tempo zu verlangsamen, um innezuhalten, eventuell abzubiegen oder den Kurs auszurichten. Es müssen

immer wieder in der richtigen Mischung beide Aspekte - Sicherheit und Herausforderung - eingesetzt werden und je nach gewünschter Betriebstemperatur die Interventionen bevorzugt werden, die die optimale emotionale Reaktion ermöglichen.

Mehr Know-how hierzu im neuen Buch von Martina Schmidt-Tanger:

M. Schmidt-Tanger: Gekonnt coachen - Zwischen Pro-vokation und Präzision- Junfermann Oktober 2004.

www.NLP-professional.de