

Bloß nicht so brav!



Foto: Image Source

Immer schön brav der Lehrmeinung folgen: Nach diesem Prinzip verfahren viele Coachs. Zum Nachteil für den Klienten, meint Tobias Illig. Der Coach ist überzeugt: Wer sich bewusst von der Lehrmeinung emanzipiert, schafft neue Handlungsoptionen. Für sich selbst, wie für den Klienten.

Coachs dürfen durchaus ungeduldig sein und sogar Aggression zeigen – wenn das den Klienten weiterbringt.

Viele Coachs treibt die Frage um: Wie viel Nähe darf im Coaching sein, wie viel Distanz ist nötig? In ihren Ausbildungen lernen sie, eine „gesunde“ Distanz zum Klienten zu halten. Das hat verschiedene Gründe. Die gängigsten sind:

- ▶ um neutral zu bleiben,
- ▶ um nicht angreifbar zu werden,
- ▶ um sich nicht ungünstig beeinflussen zu lassen,
- ▶ um nicht ins System zu fallen (für die Systemiker unter uns).

Im Grunde genommen geht es immer um den rechten „pädagogischen Takt“ nach Herman Nohl, der diesen Gedanken schon längst formuliert hatte, bevor Coachs ihre Profession definierten. Das ist ja soweit auch richtig.

Denn verbrüdernd wir uns als Coachs mit dem Klienten, können wir weder konstruktiv fragen noch kritisch infrage stellen.

Klar, wenn man sich emotional zu nahe kommt, kann das leicht amourös werden (sowohl bei gegen- als auch bei gleichgeschlechtlichen Konstellationen). Der Supergau wäre natürlich, wenn der Coach die Vertrauensbeziehung missbraucht und man in einer Beziehungskiste landet. Soll ja vorkommen. Dass er dann – Endorphinen sei Dank – nicht mehr klar im Kopf coachen kann, liegt auf der Hand. Ergebnis: Er lässt sich liebestrunken einlullen. Das gehört definitiv nicht in eine professionelle Coachingbeziehung!

Echte statt gespielte Empathie

Aber: Wer sagt, dass wir als Coachs überhaupt keine Nähe zum Klienten aufbauen dürfen? Wer bestimmt, dass wir emotional nicht mitschwingen dürfen? Warum sollen wir mit unseren Klienten nicht wirklich mitleiden und echte Empathie zeigen – statt sie bloß professionell vorzuspielen?

Ein guter Coach kann sich in die Lage seines Klienten versetzen – vielleicht nicht ganz, aber doch ein Stück weit. Er läuft eine Strecke in den Mokassins des Klienten, um herauszufinden, wie sich das anfühlt. Es geht dabei darum, sich auf die Erlebniswelt des Coachees einzustellen, sich in seinem System zurechtzufinden – dann versteht man ihn tatsächlich besser.

Bei emotionalen Ausbrüchen der Klienten mitgehen

Überall, wo Menschen zusammenkommen, entstehen Bindungskräfte und Abstoßungstrends – Coaching

macht da keine Ausnahme. Die richtige Justierung ist also entscheidend und die richtige Dosis im Paracelsus'schen Sinne heilend. Für mich spricht etwa überhaupt nichts dagegen, bei emotionalen Ausbrüchen meiner Klienten mitzugehen. Wir können gemeinsam weinen, verblüfft sein, uns ärgern.

Unter bestimmten Umständen darf ich sogar selbst Aggression zeigen und einen Klienten anschreien. Wenn der dominante, narzisstische Manager das braucht, soll er es kriegen. Löse ich so bei ihm Verwirrung aus, weil er damit nicht gerechnet hat, ist die Störung gelungen. Coachs wollen Menschen irritieren, sie aus bekannten Denk- und Gefühlsmustern herausholen und sie auf neue Gedanken bringen. Warum nicht auf so authentische Weise?

Ich kann als Coach also das Mittel der theatralischen Aufregung gezielt nutzen, z.B. indem ich in einer Mediationssitzung zwischen zwei Geschäftsführern mit der Faust auf den Tisch schlage und unerwartet rufe: „Ich fasse es nicht! Sie wissen genau, wo Ihr Streit hinführt – vor Gericht! Einer wird gewinnen, der andere verlieren. Aber eigentlich verlieren Sie beide, weil das Unternehmen, für das Sie beide verantwortlich sind, darunter leidet. Soll das der Weg sein? (Pause, um den Ausbruch wirken zu lassen.) Entscheiden Sie jetzt oder im Anschluss, wie Sie fortfahren möchten. Ich stehe aber nur dann zur Verfügung, wenn Sie sich wirklich einigen möchten. Wenn Sie Krieg wollen, beende ich die Zusammenarbeit.“

Das sitzt erst einmal, die Klienten sind in der Regel verunsichert. Anschließend müssen sich alle erst einmal emotional und kognitiv sammeln. Genau diese Such- und Orientierungsbewegung will ich durch solch

einen Ausbruch provozieren. Man muss ihn allerdings richtig zu platzieren wissen.

Keine long-distance-, aber auch keine no-distance-Beziehung

Es kann aber auch sehr hilfreich sein, traurige Gefühle mit dem Klienten zu teilen. Natürlich dürfen wir als Coachs unser Bedauern über die Situation des Klienten authentisch ausdrücken: „Das ist wirklich eine ganz schöne Herausforderung, vor der Sie da stehen – Mannomann!“ Klienten fühlen sich richtig verstanden, wenn wir Coachs in Verbindung zu ihnen treten – schließlich wollen wir doch Rapport aufbauen. Bleiben wir hingegen in schützender Distanz, wirken wir mitunter wie ein Eisklotz, der nur seine Fragelogik abhandelt, aber null auf den Klienten und seine Gefühle eingeht. Fazit: Bitte keine long-distance-, aber auch keine no-distance-Beziehung.

Woher aber kommt diese Unsicherheit bei zahlreichen Coachs, wie viel Nähe förderlich ist und wie viel kontraproduktiv? Warum spüren die Profis nicht intuitiv, was das Beste ist? Wieso lassen sich viele von Gurus und Lehrmeistern derart beschränken, nur weil diese eine eher distanzierte Art an den Tag legen (und dadurch über sich selbst am meisten offenbaren)?

Von orthodoxen Lehrmeinungen distanzieren

Ich bin ein Fan von Viabilität. Ernst von Glasersfeld hat damit sicher etwas anderes gemeint, aber ich deute es für mich als Pragmatismus in meiner Coachingpraxis. „Anything goes“ à la Paul Feyerabend – auch im Coaching. Almost anything. Das bedeutet: Wenn

meine Interaktion und Intervention hilft oder sogar heilt, dann frage ich nicht nach Lehrmeinungen. Ganz im Gegenteil: Ich bin überzeugt von Dekonstruktion, oder besser von konstruktiver Destruktion. Wir sollten uns als Coachs also aufgrund unserer eigenen Lebenserfahrung, unserer kontinuierlichen professionellen Reflexion und unserer Intuition von den orthodoxen Lehrmeinungen emanzipieren und die Gurus entthronen.

Selbstermächtigung für Coach und Klient

„Alles, was beobachtet wird, wird von einem Beobachter beobachtet.“ Recht haben die beiden Konstruktivisten Humberto Maturana und Francisco J. Varela. Wir können nicht den Weg der Vorgänger kopieren, wenn wir neue Wege einschlagen wollen. Wenn wir innovativ sein wollen. Wenn wir das Bessere suchen. Meinetwegen geschieht das auf Basis des *bislang* Besten. Aber das Bessere wird anders aussehen – sonst wäre es ja bloß eine Kopie.

Daher plädiere ich inständig dafür, mutig seinen eigenen Weg zu gehen und eben auch mal bewusst *nicht* der Lehrmeinung zu entsprechen und sich so selbst zu beschränken. Welchen Sinn macht es eigentlich, unseren Klienten zu Selbstermächtigung und Empowerment begleiten zu wollen, wenn wir das selbst nicht praktizieren?

Lösungsorientierung statt Problemhynose

Ich habe zum Beispiel kein Problem, Klienten in bestimmten Situationen auch mal zu unterbrechen – laut herrschender Lehrmeinung ein No-Go – und zu zwingen, auf den Punkt zu

kommen. Wenn wir die x-te Schleife des Problems durchgejammert haben, traue ich mich, dem Klienten zu sagen: „Okay, verstanden. Das haben Sie schon voriges Mal erwähnt. Ich glaube, Sie haben das Problem hinlänglich erfasst. Gehen wir lieber gleich zu möglichen Lösungen über.“ Das irritiert ihn und zwingt ihn, nach vorne zu denken. Und genau das wollen wir als Coachs doch: Lösungsorientierung statt Problemhypnose.

Aber ich erlaube mir noch viel mehr: Ich darf als Coach ungeduldig sein. Ich darf eigene Stories zu einem Problem erzählen, wenn ich merke, dass das dem Klienten hilft. Denkt er etwa, dass die Geschichte für mich peinlich ist, nehme ich ihm damit die Angst, sich vor mir zu blamieren. Ich wähle dabei meine Vorgehensweise immer klug, typgerecht und mit dem passenden Sprachstil – mal distinguiert, mal eher plump.

Beim schnelldenkenden Manager direkt zur Sache kommen

Wenn ich etwa einem sehr schnelldenkenden Manager gegenüber sitze, erhöhe ich schon mal meine Sprechgeschwindigkeit und lasse das soziale Geplänkel am Anfang. Ich sage: „Kommen wir, Ihr Einverständnis vorausgesetzt, gleich zur Sache. Fein?“ Kopfnicken, Bestätigung. Endlich einer, der keine langatmige Einführung gibt, sondern auf den Punkt hin coacht. Einer, der ausspricht, was er denkt und den Klienten nicht stundenlang im Nebel herumstochern lässt, bloß damit der von selbst auf die Lösung kommt.

„Sagen Sie es, Herr Illig!“ fordern meine Klienten dann auch oft von sich aus, wenn ich herumeiere und nach

diplomatischen Wegen suche, die Wahrheit nicht zu schmerzhaft rüberzubringen. Aber mein Gegenüber ist erwachsen, es ist reif und emotional einiges gewohnt. Also packe ich aus: „Ja, verdammt, das hätten Sie besser gekonnt. So, wie Sie sich in der ersten Reihe selbstgefällig herumgeräkelt haben und Ihre Unlust über all die unfähigen Mitarbeiter bekundet haben, da brauchen Sie sich nicht zu wundern, dass die nicht mitziehen. Und wie Sie gelangweilt nach vorne geschlurft sind, um Ihre Vision zu präsentieren – die nimmt Ihnen doch so keiner ab!“ (Pause, um das wirken zu lassen.) Dann mein Ruf aus dem Off, der den Klienten mit lauter Stimme wieder in die Realität holt: „Oder?!“ Und siehe da, mein Gegenüber ist gar nicht geknickt oder narzisstisch gekränkt (laut Lehrbuch eine wahrscheinliche Folge), sondern bedankt sich und sagt: „Herr Illig, Sie haben ja Recht. Das hätte ich besser gekonnt.“ – „Okay, arbeiten wir daran.“

Ein anderes Beispiel: Nachdem ich mit einer Ge-

schäftsführerin ihre ganze Herkunftsfamilie auseinandergenommen habe, merke ich, dass bei ihr selbstwertmindernde Gedanken und Gefühle zu einer falschen Co-Abhängigkeit zum kranken Geschäftspartner geführt haben. Das spiegele ich ihr aber nicht zurückhaltend (wie man das eben in Coachausbildungen lernt), sondern sage sehr direkt: „Da müssen Sie raus! Und ich erkläre Ihnen jetzt warum: ...“ Dann breite ich den gesamten Strauß aus ungesunden Abhängigkeiten, verstrickten Beziehungen und selbstabwertenden Manipulationen vor ihr aus.

In manchen Fällen ist Zurückhaltung fehl am Platz

Auf einmal versteht die Klientin das große Ganze. Da wäre sie doch im Leben nicht von selbst drauf gekommen. Höchstens vielleicht durch weitere zehn Sitzungen, die mir zwar gutes Geld beschert hätten, sie aber definitiv nicht so schnell so weit gebracht hätten. Im weiteren Gespräch findet sie dann selbst emanzipatorische Ansätze, wie sie ihr Beziehungsgeflecht aufräumen will. So was – es geht also doch auf eine sehr direkte Art! Zurückhaltung wäre hier fehl am Platz gewesen.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen genug Nähe. Und genug Distanz.

Tobias Illig ■



Der Autor: Tobias Illig sammelte als Berater, Trainer und Coach branchen- und berufsgruppenübergreifend Erfahrungen in der Entwicklung von Menschen und Organisationen. Seit 2007 ist er als selbstständiger Coach unterwegs. Seine Schwerpunkte sind HR Consulting, Positive Leadership Coaching, Seminarkonzepte und Change Management. Kontakt: www.tobiasillig.com