

PRAXIS KOMMUNIKATION

1
2019

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE IN COACHING, TRAINING UND BERATUNG



GRENZEN SETZEN

... und trotzdem verbunden bleiben



Küssen verboten! ///////////////
Eine Frage des Respekts

Erkenne dich selbst ///////////////
Konfliktmuster

Worin bist du richtig gut? ///
Schreib ein Buch drüber!





UNTER UNS SILBERRÜCKEN

Über verlockende Angebote
und Grenzen im Coaching.

VON HARALD BERENFÄNGER

Er, dessen Name nicht genannt werden darf ... In der Welt der Zauberer ist Lord Voldemort der Inbegriff des Bösen. Harry Potter und seinen Freunden scheint es undenkbar seinen Namen auszusprechen, zu groß die Angst, damit das Böse heraufzubeschwören.

Auch in der Welt von uns Coaches gibt es das Undenkbare: einen Klienten doof zu finden; ihn innerlich zu bewerten, gar abzuwerten. Besser nicht drüber sprechen – so groß die Hoffnung, dass nicht sein kann, was nicht sein darf. Und doch gibt es sie natürlich: Klienten, die unsere professionelle Haltung als Coach herausfordern. Und die Tage, an denen wir nicht so gerichtet sind, wie wir das als Profis von uns selbst erwarten.

Was dann?

Geschenk an den Klienten

Als Coaches müssen wir permanent eine Grenze setzen. Das heißt, wir sollten die Anteile in uns erkennen und im Blick behalten, die uns dazu verleiten, unsere Klienten abzuwerten, wenn sie sich nicht so verhalten, wie wir uns das wünschen. Ohne dies könnten wir unsere Arbeit nicht anständig verrichten. Erst wenn diese Grenze stabil steht, können wir uns vollends und mit Interesse unseren Klienten zuwenden. Interesse ist der Kern einer angemessenen Coach-Haltung. Ein Interesse, das dem Klienten weit in seine Welt folgt, in sein Verhalten, sein Wertesystem, seine Selbstbeschreibungen.

Interesse *habe* ich nicht nur; Interesse ist ein Tun. Gerhard Roth und Alica

Ryba benennen die Qualität des Kontakts zwischen Coach und Klient als den entscheidenden Faktor für Erfolg in der Beratung – den guten Draht, die Chemie, die therapeutische Allianz. Nach meiner Beobachtung erfahren Menschen eine solche Form von Kontakt nur noch in wenigen Momenten. Dabei kann sie schon Heilung bewirken.

Interesse ist mein Geschenk an den Klienten. Für die Zeit, die wir gemeinsam verbringen, verschreibe ich mich ihm ganz und gar. Für diese Zeit bekommt er meine Liebe. Denn ich kann jeden lieben, aber ich muss nicht jeden mögen. Meine persönliche Definition von Liebe drückt sich dann in dieser Haltung aus: Hier bist du, und so wie du hier bist, darfst du sein. Ich sehe dich und bei allem, was ich „sehe“, schätze ich dich als Menschen und Gottes Geschöpf. Du bist hierhergekommen, um für dich etwas zu erreichen. Und ich stelle mich als Begleiter in diesem Prozess zur Verfügung.

Auch deswegen braucht Coaching eine klare Form: Ort, Setting, Anfang, Ende usw. Die Form ermöglicht mir, mit Haut und Haar in die Haltung des bedingungslosen und hundertprozentigen Interesses hineinzugehen – weil ich weiß, dass ich sie danach wieder verlassen und ich mich um meine Bedürfnisse kümmern kann.

Es gibt viele Möglichkeiten, wie der gute Draht zu unseren Klienten brüchig werden kann. Die Verantwortung dafür, ob er stabil bleibt oder reißt, liegt allein beim Coach. Manche Klienten aber machen verlockende Angebote, aus der Haltung von Interesse auszusteigen. Einige solcher Angebote möchte ich skizzieren. ▶

Es gibt diese Klienten, die unsere professionelle Haltung als Coach herausfordern.

Mach mir meinen Platz nicht streitig

Die Statusspieler. Ein neuer Klient flätzt sich in einer Weise in seinen Sessel, die keinen Zweifel daran lässt, dass das, was da unter seiner Hose im Schritt hängt, weitaus größer ist als das Pendant bei mir. Provozierend bewegt er seine Beine hin und her, als würde er seine imposanten *Cojones* zum Trocknen ausschütteln. Er schaut mich an und gibt ein Statement ab: „Herr Berenfänger, ich könnte sie alle haben. Ich könnte auch Ihre Frau haben. Kein Problem für mich!“

Oder im Training. Ich stehe im Seminarraum und empfange die Teilnehmer. Ein Mann tritt ein. Machtvoll, wuchtig, ganz und gar *alpha*. Er kommt auf mich zu, mustert mich, schlägt mir mit dem Handrücken auf die Brust und sagt: „Sie können anfangen.“

Was passiert hier?

Männliche Klienten haben bisweilen das Bedürfnis, in einem enormen Hochstatus zu verweilen. Sie testen mich als ihren – ebenfalls männlichen – Coach, ob ich dem standhalte. Wenn sie merken, dass ihre Macht mich nicht zum Weinen bringt, sind sie bereit, mich für die Dauer unserer Zusammenarbeit als Silberrücken anzuerkennen.

Das Wichtigste ist: Man darf es nicht ignorieren. „Es kann der Frömmste nicht in Frieden leben, wenn es dem bösen Nachbarn nicht gefällt“, dichtete Schiller einst, und das gilt auch hier. Eine friedliche Arbeit ist dann noch nicht möglich. Auch wichtig: Sich selbst beobachten, was dieses Verhalten mit einem macht. Wenn

wir die Wahrnehmung des Gefühls wegdrücken, meldet es sich garantiert an anderer Stelle wieder, und zwar in störender und völlig unpassender Weise.

Also: wahrnehmen. Und dann geht es um eine Entscheidung, und zwar diesem Menschen mit Interesse zu begegnen. Innerer Monolog etwa: *Das ist ja interessant, so eine Begrüßung habe ich ja noch nie erlebt. Mal schauen, wie ich damit umgehe.* Ich bin solcherart in gutem Kontakt mit mir, mit dem Klienten und mit der Situation. Und ich erinnere mich daran, dass ich diesen Klienten nicht mögen muss, aber lieben sollte.

Meine Reaktion in den beiden oben genannten Fällen war dementsprechend: Ich flätze mich genauso wie mein Klient, schaukelte ebenfalls meine *Cojones* und lächelte ihn freundlich – nicht sarkastisch! – an: „Kein Problem. Schaukeln wir erst mal unsere Eier.“ Er stutzte kurz, dann lachte er – und setzte sich anständig hin. Auch im zweiten Fall legte ich das Verhalten offen: „Okay, machen wir einen Cut. Ich glaube, wir haben hier ein Thema ...“ Nicht ignorieren, nicht ärgern, ansprechen.

Erfüll mir meine Bedürfnisse

Die Vereinnahmer. Ein neuer Klient druckst sichtlich herum. Ich frage, ob etwas sei, und er sagt: „Ich hatte ja drei Stunden gebucht, aber jetzt habe ich nur noch Geld für zwei.“ Ich sage freundlich, dass das kein Problem sei und ob ich fragen dürfe, ob etwas passiert sei. „Das Geld für die dritte Stunde habe ich in den Puff getragen.“

Eine Klientin lehnt sich so in ihren Sessel, dass die mir zugewandte Schulter sich tief nach unten neigt. Ihre Bluse ist eine Spur zu weit geöffnet und gewährt tiefe Einblicke. Bald zeigt sich, dass dies nicht nur eine vorübergehende Ungeschicklichkeit ist.

Was passiert hier?

Wir sind soziale Wesen und brauchen die Aufmerksamkeit anderer Menschen. Manchmal wird das zur Abhängigkeit. Dann richten Menschen das eigene Verhalten danach aus, ein Verhalten beim Gegenüber zu erzeugen, das geeignet ist, ihre Bedürfnisse zu erfüllen, sie seelisch zu entlasten oder das – wie hier – einfach dem Muster entspricht, das sie gewohnt sind.

Den Klienten, der im Puff war, fragte ich freundlich, ob es sich denn gelohnt habe. Er stutzte. Dann lachte er: „Nein!“ Ich lachte mit; danach konnten wir arbeiten. Er hatte ganz offenbar damit gerechnet, dass ich ihn für sein Verhalten ausschimpfe, und dann hätte er bekommen, was er zu bekommen gewohnt ist, wenn er sich vermeintlich falsch verhält.

Die Klientin, die mir ihre Brüste zeigte, machte ich sachlich auf ihr Verhalten aufmerksam. Es stellte sich heraus, dass es ein Muster der Beschwichtigung war, das sie Männern gegenüber, die sie für Autoritäten hält, immer wieder anwendete, und das ihr gänzlich unbewusst war.

Was ist das eigentliche Thema? Diese Frage lernen angehende Coaches zu stellen. Und so können wir auch fragen: Was ist das eigentliche Bedürfnis hinter einem auf den ersten Blick seltsamen Verhalten? Auch hier gilt es, unsere inneren Reflexe zu beobachten und so zu regulieren, dass wir mit Interesse auf

diesen Menschen schauen – und nicht nur auf sein ablenkendes Verhalten.

Das Bedürfnis dahinter

Die Langweiler. Der Klient erzählt, worum es ihm geht, und ich ermüde. Mein Körper möchte am liebsten lautlos gähnen. Wenn ich ehrlich bin, langweilt mich das Gerede meines Klienten derart, dass ich fast einschlafe.

Der Klient kam mit dem Wunsch, sein Selbstbewusstsein zu stärken. Er litt unter seiner Außenwirkung und war sich seiner unsicher. Mein erster Reflex auf meine Müdigkeit: *Reiß dich zusammen! Was soll dein Kunde von dir denken!* Dieser innere Monolog ging ein Weilchen, dann wurde mir klar, dass ich mich nur noch mit mir beschäftige und nicht mit meinem Klienten – und ich entschied, die Perspektive zu wechseln.

Womöglich ging es den vielen Gesprächspartnern meines Klienten ja ähnlich. Ich fragte ihn, ob ich ihm einen Gedanken anbieten dürfe. Es war für uns beide spannend zu erleben, was sich danach veränderte. Mein ehrliches und wertschätzend formuliertes Spiegeln seiner Art zu reden half ihm zu erkennen. Und auch ich kam wieder in einen energievollen Zustand.

Die Entwerter. Ein Interessent versucht wiederholt, über das Honorar zu feilschen. Einem anderen Klienten wurde das Coaching von seiner Frau zu Weihnachten geschenkt. Eine Seminarteilnehmerin sagt während des Seminars immer wieder, dass es gut läuft und dass sie zufrieden sei, und in der Abschlussrunde höre ich von ihr, es sei das schlimmste Seminar gewesen, das sie je erlebt habe. Eine andere Teilnehmerin sagt immer wieder sehr kurzfristig ab.

Ich habe mir über die Jahre angewöhnt, bestimmte Verhaltensweisen nicht (mehr) zu tolerieren. Ich bin es wert, angemessen bezahlt zu werden. Ich bin keine Ware, die man verschenkt. Ich lasse mich nicht abwerten, damit sich ein anderer aufwerten kann. Ich bin keine Verfügungsmasse.

Hier gilt mein Interesse zuerst mir selbst. Ich nehme das Störgedöhl wahr, kläre für mich, ob ich lernen darf mein Ego zu zügeln oder ob es hier um Wert und Würde und um etwas Grundsätzliches geht. Wenn ich dann mit mir klar bin: Herz aufmachen, Kontakt herstellen, Interesse für den anderen. Wozu genau braucht er dieses Verhalten? Und welches tiefere Bedürfnis könnte sich dahinter zeigen?

Vergiftete Aufträge

Die Erwarteter. Ein Klient sagt nach einer Weile: „Wenn ich ehrlich bin, möchte ich, dass Sie mein Problem für mich lösen.“ Ein zweiter entschei-

det sich, seine langjährige Geliebte zugunsten seiner Ehefrau zu verlassen. Die Geliebte hatte den Kontakt einst hergestellt und versichert, es gehe ihr nur darum, dass es überhaupt zu einer Entscheidung komme. Nach seiner Entscheidung ruft sie mich wütend an.

Natürlich hat jeder Klient Erwartungen an ein Coaching und an den Coach. Er bezahlt ja dafür. Bisweilen sind diese Erwartungen jedoch von einer Struktur, die den Klienten zwangsläufig „enttäuschen“ und gegen den Coach aufbringen. Die Auftragsklärung zu Beginn kann erhellen, ob ein Auftrag realistisch ist oder eventuell vergiftet. Doch manchmal übersieht man als Coach etwas.

Dann gilt auch hier: Zuerst Interesse für sich selbst und innere Klärung beim Coach. Im weiteren Kontakt mit dem Klienten nehme ich dann eine Haltung ein, die ausschließlich von Interesse für ihn getragen ist. Wenn es mir gelingt, diesen Kontakt gänzlich vor Ärger und Hochmut zu schützen, kann für den Klienten eine Tür aufgehen, die er bis dahin nie gesehen hat.

Diese Tür würde beim kleinsten Anflug von Abwertung seitens des Coaches verborgen bleiben.

Schließlich gibt es für mich noch zwei Arten von Klienten, die ich nicht coache. Zum einen Freunde und nähere Bekannte. Ich weiß, dass es für Einsteiger durchaus üblich ist, im Bekanntenkreis nach Klienten zu fragen, um überhaupt erst mal Erfahrung zu sammeln. Das mag legitim sein. Ich empfehle, damit so bald wie möglich wieder aufzuhören. Auch wegen der Hierarchie, die es vorher im freundschaftlichen Verhältnis nicht gegeben hat. Und der Grundsatz lautet: never coach in the family.

Was ist das Bedürfnis hinter einem seltsamen Verhalten?

Und selbstverständlich breche ich Coachings ab, wenn ich den Eindruck gewinne, dass der Klient jemanden braucht, der speziell dafür ausgebildet wurde, mit Narzissmus, Psychopathie oder bipolarer Störung zu arbeiten. Hier können wir mit unserer Haltung nichts mehr ausrichten; hier muss erst einmal eine Fachkraft ran. ◀◀



© Martin Baumann

Zum Autor

Harald Berenfänger
Philosoph M.A., Systemischer Business Coach, NLP-Trainer, Spezialitäten u. a.: Generatives Coaching, Provokatives Coaching, Morphisches Feld Lesen, Heldenreise des Mannes.