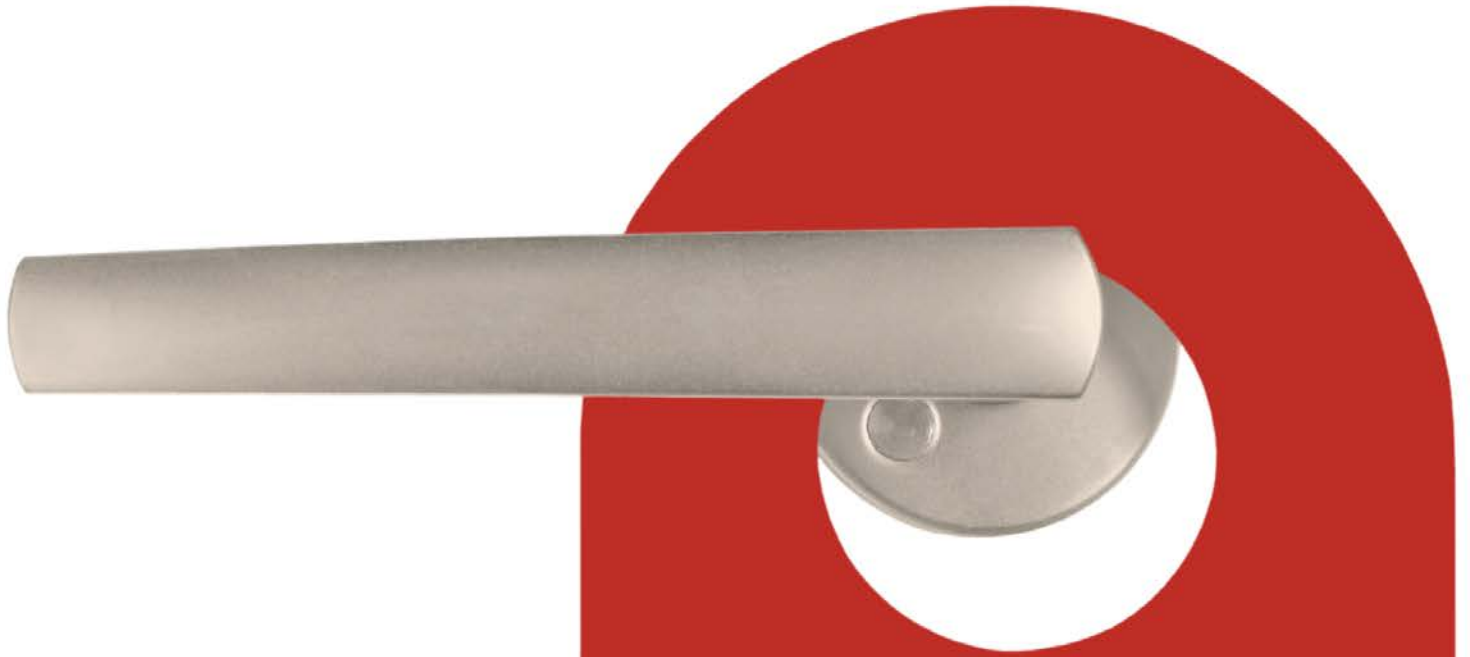




BITTE STÖREN!

Warum zu viel Empathie
im Coaching manchmal
einfach nur nett ist.
Und nett selten hilft.

VON HORST LEMPART

Es gibt einen Moment im Coaching, den kennen wir alle. Der Coachee erzählt. Wir nicken. Wir spiegeln. Wir fühlen mit. Wir sind zugewandt, wertschätzend, präsent. Kurz: Wir sind ... unfassbar empathisch. Und dann passiert – nichts. Außer, dass sich der Coachee verstanden fühlt. Herzlichen Glückwunsch. Das kann auch ein guter Freund. Kostenlos, bei einem Glas Wein. Willkommen in der Komfortzone des Coachings. Hier ist es warm. Hier ist es sicher. Und hier verändert sich erstaunlich wenig.

Empathie: Wichtig.
Aber nicht heilig

Bevor jetzt jemand innerlich die Coaching-Ethik auspackt: Empathie ist keine schlechte Idee. Sie ist sogar die Eintrittskarte. Ohne sie gibt es kein Vertrauen, ohne Vertrauen kein offenes Gespräch. Aber Empathie hat ein Problem: Sie wird schnell zur Endstation, zum empathischen Sackbahnhof. Zu viel Empathie wirkt wie ein emotionales Daunenkissen. Alles wird weich abgefedert. Konflikte werden „verständlich“. Verhalten wird „nachvollziehbar“. Und plötzlich ist selbst die dysfunktionalste Gewohnheit irgendwie okay. Damit wird Empathie zur heiligen Kuh.

Neurobiologisch betrachtet ist das wenig überraschend: Empathie aktiviert unter anderem das sogenannte Spiegelneuronensystem. Wir fühlen mit. Wir gleichen uns emotional an. Das schafft Verbindung – aber eben auch Synchronisation. Und Synchronisation ist im

Coaching nicht immer das Ziel. Denn wenn Coach und Coachee emotional im gleichen Film sitzen, fehlt jemand, der das Drehbuch infrage stellt.

Das Gehirn liebt das Rechthaben –
nicht die Veränderung

Hier wird es spannend. Unser Gehirn ist kein Fan von Veränderung. Es ist ein Energiesparmodell. Alte Denkmuster sind effizient. Sie laufen automatisiert über gut eingespielte neuronale Netzwerke. Neue Perspektiven hingegen sind anstrengend. Sie aktivieren den präfrontalen Cortex – den Teil des Gehirns, der für bewusstes Denken, Reflektieren, Abwägen und Umlernen zuständig ist. Kurz gesagt: Veränderung fühlt sich meistens unbehaglich, oft sogar falsch an.

Wenn wir nun im Coaching ausschließlich empathisch begleiten, passiert Folgendes: Wir stabilisieren unbewusst genau die Muster, die eigentlich hinterfragt werden müssten. Das limbische System sagt: „Alles gut. Du wirst verstanden. Bleib so.“ Verstehen wird an dieser Stelle leicht mit Einverständnis verwechselt. Und der präfrontale Cortex denkt sich: „Dann kann ich ja Feierabend machen.“

Störung: der unterschätzte
Gamechanger

Jetzt kommt die gute Nachricht: Das Gehirn ist nicht nur bequem – es ist auch neugierig. Und zwar genau dann, wenn etwas nicht ins Bild passt. Störung ist der Moment, in dem das gewohnte Muster kurz ins Stolpern gerät. Ein unerwarteter Impuls. Eine irritierende Frage. Ein humorvoller

Seitenhieb. Ein Perspektivwechsel, der nicht nett ist, sondern trifft. Deshalb liebe ich meine Rolle als Persönlichkeitsstörer so: Wertschätzend zum Menschen, respektlos zum Problem. Neurobiologisch passiert Folgendes: Das Gehirn registriert einen „Prediction Error“ – eine Abweichung zwischen Erwartung und Realität. Dopamin wird ausgeschüttet, die Aufmerksamkeit steigt. Lernen wird möglich. Oder einfacher: Wenn es kurz ruckelt, wird es interessant.

„Das meinen Sie jetzt nicht
ernst, oder?“

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Coachee klagt darüber, dass sein Team ihn nicht ernst nimmt. Er sei zu nett, zu verständnisvoll, zu wenig durchsetzungsstark. Die empathische Variante wäre: „Das klingt belastend. Sie wünschen sich mehr Klarheit und Autorität.“ Die provokative Variante: „Sie sind also der freundlichste Türsteher der Welt – und wundern sich, dass jeder an Ihnen vorbeiläuft?“ Kurze Pause. Irritation. Dann oft ein Lachen. Und genau da passiert etwas.

Das Lachen ist kein Zufall. Humor reduziert Stress, senkt die Aktivität der Amygdala (unser „Gefahrenradar“) und öffnet gleichzeitig den Zugang zu neuen Perspektiven.

Provokation ohne Humor ist Angriff. Provokation mit Humor ist Einladung.

Störungen haben Vorrang –
und zwar zu Recht

Der Satz „Störungen haben Vorrang“ stammt ursprünglich aus der Gruppendynamik. Und er gilt im Coaching

Coaching ist kein Beliebtheitswettbewerb. Es ist ein Veränderungsraum.

genauso – nur subtiler. Die eigentlichen Themen im Coaching sind selten die, die sauber formuliert auf dem Tisch liegen. Sie zeigen sich in Nebensätzen. In Widersprüchen. In Körpersprache. In dem, was nicht gesagt wird. Und genau hier braucht es den Mut zur Störung. Nicht: „Erzählen Sie weiter.“ Sondern: „Stopp. Das passt gerade gar nicht zusammen.“ Nicht: „Das verstehe ich.“ Sondern: „Ich verstehe es – und glaube Ihnen trotzdem nicht ganz.“ Das ist kein Angriff. Das ist Arbeit am Kern.

Die feine Linie: Mut oder Übergriff?

Natürlich hat Provokation eine Grenze. Und ja, sie kann überschritten werden. Der Unterschied liegt nicht in der Technik, sondern in der Haltung. Provokation ohne Beziehung ist übergriffig. Provokation mit Beziehung ist wirksam. Noni Höfner nennt es „LKW“, das liebevolle Karikieren der Wachstumsbremsen. Oder anders gesagt: Erst darf der Coachee spüren: „Der meint es gut mit mir“. Dann darf er denken: „Der meint das gerade nicht nett.“ Die Kunst liegt darin, beides gleichzeitig zu transportieren.

Warum wir uns so schwertun,
zu stören

Viele Coaches vermeiden Provokation aus einem einfachen Grund: Sie wollen gemocht werden. Verständlich, aber problematisch. Denn wer gemocht werden will, wird vorsichtig. Wer vorsichtig ist, wird weich. Und wer weich ist, wird oft wirkungslos. Coaching ist kein Beliebtheitswettbewerb. Es ist ein Veränderungsraum.

Und Veränderung entsteht selten durch Zustimmung. Manchmal braucht es im Coaching genau das: jemanden, der freundlich den Finger in die Wunde legt. Nicht, um zu verletzen. Sondern, um Bewegung zu erzeugen.

Als Persönlichkeitsstörer stelle ich Fragen wie:

- „Was genau bringt Ihnen dieses Problem eigentlich?“
- „Wie stellen Sie bisher sicher, dass sich nichts verändert?“
- „Wer in Ihrem Umfeld profitiert davon, dass Sie sind, wie Sie sind?“

Das sind keine Wohlfühlfragen. Das sind Denkstörungen. Und genau deshalb wirken sie.

Fazit: Ein bisschen
weniger Kuscheln, ein
bisschen mehr Kante

Empathie ist die Basis. Provokation ist der Katalysator. Ohne Empathie gibt es kein Vertrauen, ohne Störung keine Veränderung. Gutes Coaching bewegt sich genau in diesem Spannungsfeld: zwischen Verstehen und Verstören. Oder noch klarer: Wer nur versteht, hilft beim Aushalten. Wer auch stört, ermöglicht Entwicklung.

Und wenn wir ehrlich sind: Die meisten Coachees kommen nicht, weil sie besser verstanden werden wollen. Sie kommen, weil sie sich selbst nicht mehr verstehen – und endlich anders denken, fühlen oder handeln wollen. Dafür braucht es manchmal genau das, was wir so gern vermeiden: einen guten, sauberen, respektvollen ... Störimpuls.

Oder, um es in aller Klarheit zu sagen:
Wenn es im Coaching nie unbequem wird, war es wahrscheinlich nur ein nettes Gespräch. ■



© Alea Horst

Horst Lempart

ist Coach, Trainer, Supervisor in Koblenz. Er ist Autor mehrerer Fachbücher zu Coaching-Themen.

www.horstlempart.de