

2019), auch und gerade bei Führungskräften (Jennings et al., 2021). Die Idee dahinter: Wir Menschen haben als uns unserer selbst bewusste Wesen die Fähigkeit, über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft nachzudenken. Darüber hinaus können wir unseren »Möglichkeitsraum« explorieren: Wir haben die Möglichkeit, uns vorzustellen, wie die Dinge sein könnten, auch wie *wir* in der Zukunft sein könnten (Markus & Nurius, 1986).⁶⁸ Eine große Zahl an Studien legt nahe, dass es uns in vielerlei Hinsicht guttut, wenn wir das regelmäßig tun – und zwar in den buntesten Farben. Die konkrete Arbeitsanweisung dazu lautet wie folgt:

ÜBUNG: BEST POSSIBLE SELF

Denken sie bitte an ihr Leben in der Zukunft. Stellen sie sich vor, dass alles so gut gelaufen ist, wie es nur möglich war. Sie haben hart gearbeitet und ihre Ziele verwirklicht. Stellen sie sich dies als die Verwirklichung ihrer Lebensträume vor. Schreiben sie nun bitte einige Minuten lang auf, was sie sich vorgestellt haben.

Selbstverständlich können Sie die Anweisungen nach Bedarf anpassen. Im Management-Coaching könnte es beispielsweise nützlich sein, das Ganze auf berufliche Ziele umzumünzen. Ich bitte manche Klienten, den zukünftigen Zustand eines Teams, einer Abteilung oder eines gesamten Unternehmens in der »Best Possible«-Version zu skizzieren. Im Anschluss kann man dieses Zielbild auch als Ausgangspunkt für einen Strategieprozess nutzen: Wie kommt der Klient (mit seinem System) vom Heute in das angedachte Morgen? Dies ist allerdings ein Extra. Ich rufe in Erinnerung, dass der primäre Zweck dieser Intervention darin liegt, den Level an Optimismus und das allgemeine Wohlfühl des Menschen zu stärken.

Zudem können Sie, je nach Präferenz des Klienten, mit verschiedenen zeitlichen Perspektiven arbeiten. Ich persönlich hatte beispielsweise schon immer Schwierigkeiten damit, authentisch weiter in die Zukunft zu schauen als über die jeweils nächsten zwei Jahre hinaus. Andere Menschen können jedoch mit gutem Gefühl deutlich weiter in ihre (potenzielle) Zukunft blicken. Im Idealfall würden Ihre Klientinnen und Klienten diese Übung über mehrere Wochen hinweg drei bis viermal pro Woche durchführen, gerne in den Morgenstunden, bevor das Tagewerk beginnt. Auch hier sollten Sie letztlich jedoch in erster Linie schauen, was der jeweiligen Person gemäß ist.

4.5 Humor und Lachen im Coaching

Gastbeitrag von Dr. E. Noni Höfner und Dr. Charlotte Cordes

Zum Abschluss des Kapitels über Positive Emotionen möchte ich erneut anderen Menschen die Bühne überlassen: *Noni Höfner und ihre Tochter Charlotte Cordes* sind in Europa die wichtigsten Vertreterinnen des Provokativen Stils in Therapie, Coaching

und Beratung. Ich hatte vor Jahren die Freude, einige Seminare bei den Damen besuchen zu dürfen – daran erinnere mich noch oft und gerne. Gute Seminare zu psychologischen Themen haben im besten Fall immer spürbare Nachwirkungen. Allerdings haben die wenigsten Trainings einen nachhaltigen Muskelkater in der Bauchregion zur Folge. Bei Noni und Lotte kann das durchaus vorkommen ...

Der Provokative Stil nutzt wie kein anderer die Kraft des Humors und des Lachens als Ressource in der Veränderungsarbeit. Er geht auf den 2013 verstorbenen Sozialarbeiter und Therapeuten *Frank Farrelly* zurück. Diese Spielart der Begleitung von Menschen und die Positive Psychologie haben sich komplett unabhängig voneinander entwickelt. Trotzdem sehe ich diverse Gemeinsamkeiten zwischen den Disziplinen, insbesondere vor dem Hintergrund der zuvor geschilderten Broaden-and-Build-Theorie. Dass es beim Provokativem Stil jedoch noch um weit mehr geht, als Klientinnen und Klienten zum Lachen zu bringen, erläutern die beiden nun in ihrem Gastkapitel.

Einführung

Lachen in ernsthaften, tiefgründigen Angelegenheiten wie der Psychotherapie oder dem Coaching galt lange als Kunstfehler. Auch bei der Arbeit hat Lachen nach einer weit verbreiteten Meinung nichts verloren, es heißt ja schließlich Arbeit und nicht Spaß. Erst in den Neunzigerjahren des vorigen Jahrhunderts fanden die ersten Kongresse zu Humor in der Therapie statt. Es wurde damals sehr ernsthaft über Humor bei der Arbeit diskutiert, die Themen wurden mit vielen wissenschaftlichen Zahlenreihen untermauert, und es gab nicht wenige Fachleute, die um ihren Ruf und ihre künftige Karriere als ernst zu nehmende Wissenschaftler bangten, wenn sie an einer so schrägen Veranstaltung teilnahmen.

Inzwischen hat sich jedoch die Erkenntnis weitgehend durchgesetzt, dass *Lachen gesund ist, die Immunabwehr stärkt und auch bei der Arbeit produktiver* macht. Lachen hat jedoch viele Facetten: Es gibt positive Varianten wie das fröhliche Lachen bei Wiedersehensfreude, das überraschte Lachen über einen Witz oder das befreite, entspannte Lachen nach einem Schrecken, der sich als harmlos herausgestellt hat. Und es gibt die destruktiven Varianten wie das hämische Lachen aus Schadenfreude und das Auslachen, das den anderen niedermacht. Ausgelacht zu werden auf dem Schulhof finden Kinder schlimmer, als verprügelt zu werden. Im Mittelalter durfte über den Papst und den König nicht gelacht werden, und man hielt sich daran, wenn man nicht um einen Kopf kürzer gemacht werden wollte. Deshalb schwelt bei vielen Fachleuten immer noch der Gedanke im Hinterkopf, dass man das Lachen sehr vorsichtig und wohldosiert einsetzen sollte.

Beim Provokativen Ansatz, mit dem wir bevorzugt im Coaching, in Beratungen, Therapien, Supervisionen, etc. arbeiten, spielt der Humor eine zentrale Rolle. Und zwar der

Humor, den man braucht, um über sich selbst zu lachen (Farrelly & Brandsma, 1989). Und wie jeder aus eigener Erfahrung weiß, ist lachen über sich selbst, vor allem über Bereiche, in denen man feststeckt, das schwierigste Lachen überhaupt. Um genau dies zu erreichen, kann die *provokative Übertreibung* hilfreich sein.

Humor ist die Fähigkeit, Dinge zu *relativieren*. Diese Fähigkeit fehlt, wenn man feststeckt. Bei festgezurrtten Denk-, Gefühls- und Verhaltensmustern gibt es keine relativierenden Grautöne, sie bestehen aus schwarz und weiß. Provokative Berater*innen versuchen herauszufinden, wo die Klient*innen feststecken. Diese schwarz-weißen Überzeugungen werden gnadenlos übertrieben, bis auch die Klient*innen die Absurdität erkennen und sich darüber amüsieren können. Es ist erstaunlich, wie stark man manchmal übertreiben muss, bis auch Klient*innen das absurd und lustig finden. Ganz wichtig (und das wiederholen wir gerne überall und dauernd): *Wir lachen die Klient*innen nicht aus, wir lachen vielmehr mit ihnen und nicht über sie*. Die Klient*innen sollten dabei immer ein wenig mehr lachen als wir selbst. Wenn wir uns als Berater*innen schief lachen und die Klient*innen immer stiller werden, läuft das in die falsche Richtung.

Die emotionale Beteiligung der Klient*innen ist ein wesentliches Ziel der provokativen Vorgehensweise. Auch dabei hilft der Humor, denn Lachen ist pure Emotion. Wenn es gelingt, unser Gegenüber über sich selbst zum Lachen zu bringen, werden blockierte Situationen aufgeweicht und es wird neuer Spielraum für neues Fühlen und damit auch neues Denken und Verhalten gewonnen. Sobald Klient*innen wieder in die bisher belastete Situation geraten, können sie dann entspannter damit umgehen, weil dieselbe Situation plötzlich mit befreiendem Lachen assoziiert wird. Solche Assoziationen gehen im Gefühlshaushalt nicht verloren.

Beispiel aus dem Management

Einem Angestellten im mittleren Management, Herrn K., der ehrgeizig ist und auf der Erfolgsleiter nach oben drängt, wurde von seiner Firma ein Coaching nahegelegt. Herr K. erzählt uns, dass ihm sein Aufstiegsprozess zu langsam vorangeht. Er scharrt ungeduldig mit den Hufen und hegt einen tiefen Groll gegen seine Vorgesetzten, die seine hervorragenden Fähigkeiten nicht ausreichend würdigen. Er hat das Gefühl, dass seine Kollegen bevorzugt werden und seine Chefs ihn ständig übergehen und auf später vertrösten. Kürzlich ist ihm leider in einem entscheidenden Gespräch der Gaul durchgegangen. Er fürchtet nun, dass seine weitere Laufbahn dadurch nochmals stark abgebremst wurde.

Im Coaching *rücken wir verschiedene kontraproduktive Aspekte in den Blick*, die wir hinter seinem Denken und Fühlen vermuten: seine Ungeduld, sein Schwarz-Weiß-

Denken, seine Überheblichkeit. Wenn Herr K. eine emotionale Reaktion zeigt, machen wir an der Stelle weiter. Wenn nicht, versuchen wir es an einer anderen »Baustelle«. Wir nennen das »*in den Busch schießen und schauen, ob ein Hase herausspringt*«. Wir nehmen seine Überzeugung aufs Korn, dass Chefs grundsätzlich keine Ahnung von nichts haben und einem Aufstieg nur im Weg stehen. Mit solchen Menschen ist die Zusammenarbeit unmöglich! Deren möglicherweise größeren Weitblick anzuerkennen, kommt selbstredend überhaupt nicht in Frage. Natürlich, so lassen wir einfließen, schätzen Vorgesetzte eine solche Haltung meistens nicht besonders, aber darauf darf man keine Rücksicht nehmen.

Die Katastrophenphantasien des Herrn K. relativieren wir, indem wir *seinen kompletten Absturz übertrieben bildhaft ausschmücken*. Wir versichern ihm, dass seine Karriere an diesem einzigen, verpatzten Gespräch wie an einem dünnen seidenen Faden hing. Da er leider nur entweder schmolten oder poltern kann, hat er diesen Faden gekappt, sodass der freie Fall in die Bedeutungslosigkeit nicht mehr abzuwenden ist. Wir vergleichen ihn mit einem Autofahrer, der in einem Schneeloch stecken geblieben ist, und immer mehr Gas gibt, um wieder freizukommen. Auf diese Weise gräbt er sich immer tiefer und heftiger in den Schnee, bis an ein Herausfahren gar nicht mehr zu denken ist. *Das provoziert Herrn K., die Gesamtsituation und seinen Eigenanteil daran realistischer zu sehen*, seine innere Haltung und seine Vorgehensweise zu überdenken. Er grinst und widerspricht: Er hätte sehr wohl mehr Möglichkeiten als Schmolten und Poltern!

Wichtig ist, dass wir als provokative Beraterinnen in *keiner Sekunde denken, was wir sagen*. Wir versuchen dem Klienten durch unsere übertriebenen Äußerungen und Bilder, die jeweils einen wahren Kern enthalten, nur in karikiertem Form⁶⁹ aufzuzeigen, dass er sich möglicherweise in etwas verrannt hat, was ihm selbst schadet. Wenn wir wirklich glauben würden, dass der Klient ein totaler Versager und unerträglicher Besserwisser ist, dürften wir das nicht laut aussprechen. Er würde vermutlich wütend werden und seinen Widerstand gegen uns anstatt gegen seine eigenen Stolpersteine richten.

Wurzeln des Provokativen Ansatzes

Der Provokative Ansatz hat seine Wurzeln in der Provokativen Therapie des US-Amerikaners Frank Farrelly, die dieser in den Sechzigerjahren des vorigen Jahrhunderts in einer psychiatrischen Klinik entwickelt hat. Farrelly fand heraus, dass Schonung und gutes Zureden die Patient*innen eher lähmen und in ihren fixen Ideen gefangen halten, während Herausforderungen sie in Bewegung bringen und ihnen dabei neue Energien zuwachsen. Klient*innen – und nicht nur die in psychiatrischen Einrichtungen – haben häufig ein sehr negatives Selbstbild, sie halten sich für unfähig und schwach. Farrelly provozierte sie, indem er ihnen in übertriebener Weise Recht gab. Er führte ihnen ihre negative Selbst- und Weltsicht in stark karikiertem Form vor Augen,

und stimmte ihnen zu, dass sie wertlos und unfähig seien. *Anstatt ihnen gut zuzureden, doch auch einmal Neues auszuprobieren, riet er ihnen heftig davon ab. Das weckte ihren Widerspruchsgeist, sie besannen sich auf ihre Stärken.* Farrelly gelang es auf diese Weise, Patient*innen sogar aus der geschlossenen Abteilung des Krankenhauses hinaus in ein normales Leben zu provozieren.

Farrellys Haltung seinen Patient*innen gegenüber war immer warmherzig, zutrauend und wohlwollend, auch wenn das, was er sagte, anders klang. Und diese Haltung spürten sie. Außenstehende, die ihn beobachteten, waren oft entsetzt. Deshalb war es für Farrelly trotz seiner unbestrittenen Erfolge ein steiniger Weg und ihm wurde mehr als einmal wegen seiner unorthodoxen, politisch unkorrekten Vorgehensweise der »Kopf abgerissen«.

Widerstand der Klient*innen

Der Widerstand der Klient*innen, von dem hier die Rede ist, ist etwas völlig anderes als der unproduktive Widerstand gegen den wohlmeinenden, geradlinigen Rat der Expert*innen, den alle professionellen Berater*innen zur Genüge kennen. *Gegen provokative Berater*innen können Klient*innen keinen Widerstand leisten, weil diese ihnen ja Recht geben*, allerdings mehr als ihnen lieb ist. Deshalb leisten sie meistens sehr schnell einen emotionalen Widerstand gegen die übertriebenen provokativen Unterstellungen und damit gegen ihre eigenen Stolpersteine. Sie fangen automatisch an, zu sichten und zu sortieren, wo ihnen eigene festgezurrte und negativ emotional geladene Überzeugungen, Glaubenssätze und fixen Ideen im Weg stehen und lenken ihre Aufmerksamkeit und ihre Energien wieder in Richtung einer konstruktiven Problemlösung, die sie aus ihren selbst gestellten Fallen befreien kann.

Eine Überzeugung oder ein Glaubenssatz wird im Allgemeinen für ein rationales Phänomen gehalten. Dem ist (leider) nicht so. Grundlegende, wichtige Entscheidungen werden primär emotional gefällt und meist erst nachträglich mit einer rationalen Begründung versehen. Je fester der Glaubenssatz, umso stärker ist die emotionale Beteiligung. Wer überzeugt ist, im Recht zu sein, kennt den gefühlsgeladenen Zustand, in den er gerät, wenn er auf Menschen mit einer anderen Überzeugung oder einem anderen Glaubenssatz trifft. Heftig verteidigte Glaubenssätze anderer nennt man dann gerne Ideologien oder fixe Ideen, und reagiert nach dem Motto: »Was redet der da für einen schwachsinnigen Stuss!«

Beispiel aus der Persönlichkeitsentwicklung

Eine Klientin hat ein sehr starkes Harmoniebedürfnis. Sie opfert sich im Job und zu Hause für andere auf und vergisst dabei tendenziell sich selbst. Die Folge waren bereits diverse Hörstürze, Burn-outs, depressive Verstimmungen usw.

Wir machen ihr klar, dass sie zu alt ist, um etwas zu verändern. Wir berufen uns auf Sigmund Freud, der behauptet hat, dass die Persönlichkeitsentwicklung des Menschen mit sechs Jahren abgeschlossen ist, und stellen der Klientin die Frage, wie sie sich denn in ihrem hohen Alter von 35 Jahren noch verändern soll. Man könnte doch den großen Sigmund Freud nicht infrage stellen. Meist lachen die Klienten über solche Übertreibung und entwickeln den erwünschten Widerstand gegen ihre Selbstschädigung (und nicht gegen uns!).

Unsere Klientin tat das auch. Sie sagte: »Nein, ich bin nicht zu alt, mich noch zu verändern. Ich kann das.« Wenn solche Widerstandssätze fallen, sagen wir Dinge wie: »Das sagen sie jetzt. Warten Sie nur ab, bis Sie wieder in der Problemsituation sind. Da fallen Sie sofort wieder in Ihr eigenes Muster und opfern sich wieder auf bis zum Exzess.« Dann lassen wir uns noch ein paar konkrete Situationen einfallen, in denen die Klientin wieder schwach werden könnte, und schmücken sie aus. Das stärkt den Widerstand.

Provokative Anfänger*innen hören oft sofort auf, wenn sie einen Treffer gelandet haben. Doch genau dann heißt es: Weitermachen, um den Widerstand gegen die Stolpersteine zu festigen. Der Berater oder die Beraterin muss nicht ständig neue Ideen entwickeln. *Es reicht, wenn eine Idee, die sitzt, ausgeschmückt wird, weitere Bilder dazu entwickelt werden* usw. Der Druck auf die Berater*innen, ständig neue Ideen entwickeln zu müssen, wird dadurch weniger. Und diese Entspannung überträgt sich (genauso wie Stress) direkt und sofort auf die Klient*innen.

Erfahrungswissen der Berater*innen

Gerade sehr erfahrenen Berater*innen können Gefahr laufen, aufgrund ihrer langjährigen Praxis ihre Sicht der Dinge für die einzig richtige zu halten. Sie werden darin laufend bestärkt, weil Klient*innen in aller Regel ausdrücklich nach einer Lösung von ihnen, den Expert*innen mit dem großen Überblick, verlangen. Das kann sie dazu verführen, sich überlegen zu fühlen und auf ihrer eigenen Problemlösung zu beharren. *Dann prallen ihre eigenen Überzeugungen auf die der Klienten, was zu einer Art Machtkampf führt*, sodass auch die schönsten provokativen Versuche fehlschlagen.

Provokative Berater*innen sollten mit ihren Klient*innen auf Augenhöhe agieren und keine innere Agenda haben. Der Provokative Ansatz ist zielorientiert, die Zielfindung bleibt aber ausschließlich den Klient*innen überlassen. Wenn wir als Berater*innen eigene Ziele für die Klient*innen verfolgen, wird die Vorgehensweise zum Manipulationsinstrument. Das ist nicht das, was wir wollen. In dem Fall sind wir auch nicht mehr auf Augenhöhe. Wir müssen uns als provokative Berater*innen immer wieder überlegen, ob wir noch neutral sind und den Klient*innen noch zutrauen, dass sie selbst aus

ihren Sackgassen herauskommen. Wenn wir daran auch nur geringe Zweifel haben, dürfen wir nicht mehr provozieren: Der Schuss geht dann nach hinten los.

Provokative Berater*innen sollten zudem über sich selbst lachen können, denn auch sie können im Hinterkopf Überzeugungen haben, die mehr oder weniger »ver-rückt« sind, im Sinne von verrutscht. Mark Twain soll gesagt haben: »Wenn wir bedenken, dass wir alle verrückt sind, ist das Leben erklärt.«

Innere Haltung der Berater*innen

Die provokative Vorgehensweise ist ein mächtiges Instrument, das falsch eingesetzt Schaden anrichten kann. Da provokative Arbeit so wirkungsvoll ist, verführt sie auch zum Missbrauch. Oberflächliche Berater*innen kommen gelegentlich auf die Idee, dass sie damit unterschwellige Aggressionen gegen nervige Klienten loswerden können. Bitte nicht!

Die wichtigste und unerlässliche Voraussetzung für den Einsatz provokativer Werkzeuge – und das kann man nicht oft genug wiederholen – ist eine *bedingungslos wertschätzende Haltung den Klient*innen gegenüber* sowie die Fähigkeit, sich in deren Welt wohlwollend einzufühlen. Provokativ agierende Berater*innen müssen ihre Klient*innen sympathisch finden, ihnen prinzipiell positive Beweggründe unterstellen und ihnen zutrauen, dass sie aus eigener Kraft aus ihrer selbst gestellten Falle herausfinden. Ohne diese positive Grundhaltung und das absolute Zutrauen in die Fähigkeiten der Klient*innen werden die Provokationen zynisch und ätzend, d. h., der Widerstand der Klient*innen richtet sich gegen die Berater*innen und nicht gegen die eigenen Stolpersteine. Im wertschätzenden und wohlwollenden Geist eingesetzt, d. h. im vollsten Vertrauen darauf, dass Klient*innen, die einmal Bewegung in ihren festgefahrenen Zustand gebracht haben, ein neues Ziel selbstverantwortlich und tatkräftig ansteuern können und werden, führen die provokativen Werkzeuge dagegen meist unmittelbar zu Veränderungen im Denken und Fühlen, was wiederum nachhaltige Verhaltensänderungen bewirkt.

Provokative Vorgehensweise

Der Provokative Ansatz hat von Anfang an zu heftigen Kontroversen geführt, da zwar die Ergebnisse erstaunlich sind, aber die Vorgehensweise sehr ungewöhnlich ist. *Manche Menschen waren entsetzt über so viel Unverschämtheit.* Und weil das Provozieren viel Spaß macht und dabei auch viel gelacht wird, dachten andere, die Provokative Therapie sei keine ernsthafte Therapie- und Beratungsform, sondern eine Art Unterhaltungsprogramm zu Beginn eines Gesprächs, um die Klient*innen ein bisschen auf-

zulockern. Oder es sei ein Verfahren, das sich schnell mal nebenbei durch Lesen eines Artikels oder Buches erlernen ließe.

Die provokative Vorgehensweise ist kein standardisiertes Nummer-Sicher-Verfahren, sondern eine Geisteshaltung. Provokative Berater*innen entspannen einerseits ihre Klient*innen mit dem Lachen über ihre schwarz-weiße Weltsicht und unterstellen ihnen gleichzeitig, ebenfalls möglichst übertrieben, die Unfähigkeit und den Unwillen, sich zu verändern – mit der Begründung, dass die Klient*innen beispielsweise zu alt oder zu dämlich, zu dick oder zu blond sind und die Vorteile ihrer Selbstschädigung nicht aufgeben wollen.

Die Berater*innen sprechen dabei keine eigenen Überzeugungen aus, sondern nur das, was sie an kontraproduktiven Überzeugungen und Glaubenssätzen bei den Klient*innen vermuten, also das, von dem sie glauben, dass diese es schon gefühlt und gedacht haben oder fühlen und denken könnten. *Sie zerren ans Licht, was die Klient*innen sich vielleicht noch nicht einmal bewusst eingestanden haben* oder gar nicht wissen wollen und lieber unter den Teppich kehren möchten. Dieses Hervorholen hat eine starke emotionale Wirkung auf unser Gegenüber. Klient*innen bekommen sofort den Eindruck, dass sie ernstgenommen werden (»Woher weiß meine Berater*in, was ich denke?«). Allerdings fühlen sie sich nur ernstgenommen, wenn wir nonverbal emphatisch und wohlwollend sind.

Die Schwierigkeit bei dieser Vorgehensweise liegt darin, dass die Berater*innen etwas anderes sagen, als sie denken. *Die verbalen Äußerungen und die innere Haltung der Berater*innen sind daher inkongruent*, und das fällt gerade erfahrenen Berater*innen sehr schwer.⁷⁰ Nonverbale Kommunikation hat viel mehr Gewicht als die blumigsten Reden. Auch eine gut gemeinte Versicherung, der Klient sei stark und würde bestimmt aus eigener Kraft schaffen, sein Problem zu lösen, verpufft total, wenn sie nicht so gemeint ist. Die mächtige nonverbale Botschaft der bedingungslosen Wertschätzung, des *hundertprozentigen Wohlwollens und Zutrauens in die Fähigkeiten der Klient*innen*, die hinter der provokativen Vorgehensweise steht, schafft die Grundlage für die provokativen Äußerungen. Und das wird bei oberflächlicher Betrachtung nicht gleich sichtbar.

Das merken wir übrigens auch in unseren Seminaren. Neben theoretischem Input und Übungen, die die Teilnehmer*innen durchführen, zeigen wir auch immer in Live-Coachingssessions mit einzelnen Teilnehmer*innen, wie wir arbeiten. Dabei handelt es sich um etwa 15- bis 30-minütige Coachings, bei denen wir provokativ mit einer oder mehreren Personen arbeiten, genauso wie wir das auch in unserer Praxis ohne Zuschauer tun würden. *Die Rückmeldungen von Klient*innen und Zuschauer*innen widersprechen sich meistens*. Die Zuschauer*innen, gerade die, die solche Sitzungen zum ersten Mal erleben, reagieren gelegentlich geschockt und empört. Frag man die Klient*innen, sagen sie dagegen Dinge wie: »Das hat mich bewegt« oder »Das hat mich verwirrt« oder

»Wow, was ihr da bei mir ausgelöst habt« und melden uns zurück, dass sie sich sehr wertgeschätzt gefühlt haben und sofort wieder zu uns in die Praxis kommen würden.

Kontraindikation

Wir werden oft gefragt, welche Kontraindikationen es beim Einsatz provokativer Interventionen gibt. Grundsätzlich kann man sagen, dass sich der Provokative Ansatz bei allen Symptomen oder Problemen eignet und in fast allen Beratungsformen funktioniert. Wir arbeiten damit im Coaching, in der Supervision (einzeln und im Team), in der Therapie, in der Mediation, in Paarberatungen, mit Kindern usw. Der Provokative Stil funktioniert dann nicht, wenn:

- meine innere Einstellung zum/zur Klient*in negativ ist;
- ich mich in der Problematik nicht auskenne;
- das Problem mir zu hautnah ist, d. h., wenn ich an derselben Stelle feststecke;
- ich eine Beißhemmung habe und den/die Klient*in schonen möchte;
- ich eine innere Agenda habe, in deren Richtung ich die Klient*innen »hinmanipulieren« möchte.

*Die Grenzen liegen also ganz alleine in den Möglichkeiten der jeweiligen Berater*innen, nicht im Thema.*

Verbindung zum Improvisationstheater

Schon vor über 20 Jahren haben wir festgestellt, dass Vorgehen und Haltung im Provokativen Ansatz und beim Improvisationstheater identisch sind. Beide Ansätze funktionieren nur, wenn die Akteur*innen wohlwollend sind und wenn sie im Prozess Angebote aufgreifen und damit spielen. *Inhaltliche Planung ist kontraproduktiv*, weil die einzelnen Beteiligten dann tendenziell mit der Aufmerksamkeit zu stark bei sich sind und ihre Klient*innen bzw. Mitspieler*innen aus den Augen verlieren. Wir integrieren die Impro-Philosophie in unsere Seminare und merken, dass es Teilnehmer*innen viel leichter fällt zu provozieren, wenn sie auch ein paar Vorgehensweisen aus dem Impro ausprobiert haben. Der Druck, gut sein zu müssen, wird geringer und der Mut, Dinge einfach mal rauszuhauen, die man sowieso im Kopf hat, steigt rapide an.

Beispiel von Frank Farrelly

Ein aggressiver Mann wurde in Madison, Wisconsin auf der Straße aufgegriffen. Er sprach in einem unverständlichen Kauderwelsch, schlug um sich, war nicht ansprechbar, fluchte, schimpfte und keiner konnte ihn bändigen. Frank wurde geholt. Man hoffte, ihm würde irgendetwas einfallen, damit es möglich werden

würde, den Mann zu beruhigen, Zugang zu ihm zu finden und ihn – zu seinem Schutz und dem seiner Umwelt – in die psychiatrische Klinik mitzunehmen. Frank kam mit Personenschutz und beobachtete die Szene. Dann sagte er laut und deutlich, damit der Mann es auch hören konnte zu seinen Kollegen: »Ah, er spricht die Sprache der Einwohner des Planeten Zeta. Das ist der Planet, auf dem alle Menschen Sex mit Ziegen haben.« Der Mann reagierte sofort. Auf Englisch (nicht mehr im Kauderwelsch) und sagte: »Fuck you!« Daraufhin Frank: »Es sind sehr intelligente Lebewesen auf diesem Planeten Zeta. Sie lernen schnell andere Sprachen.« Der Mann musste grinsen, beruhigte sich und ging relativ entspannt mit in die Klinik.

Fazit

Der Provokative Ansatz verkürzt Beratungen, hilft bei Beratungsprozessen, die stagnieren und steigert die Arbeitsfreude der Anwender*innen. Es gilt der Satz von Keith Johnstone (2018), einem der Wegbereiter des Improtheaters, der sagte: »Wenn man Spaß an einer Sache hat, ist man in großer Gefahr, erfolgreich zu werden!«

Über Noni Höfner und Charlotte Cordes

Dr. E. Noni Höfner hat 1988 das Deutsche Institut für Provokative Therapie (DIP) gegründet und seither geleitet und inzwischen seit fast 20 Jahren zusammen mit ihrer Tochter *Charlotte Cordes*. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Fort- und Weiterbildungsseminare, Vorträge, Supervisionsseminare und Führungstrainings zum Provokativen Ansatz. Seit über 40 Jahren hat sie eine private Praxis in München für Beratung, Coaching, Therapie und Supervision. Sie ist Autorin mehrerer Bücher und zahlreicher Artikel zum Provokativen Ansatz. Zudem tritt sie seit 2005 als Kabarettistin mit ihrem Beziehungskabarett »Die Kunst der Ehezerüttung« in der Lach- und Schießgesellschaft in München und mit Gastspielen im deutschsprachigen Raum auf. Kontakt: www.provokativ.com sowie dip@provokativ.com

Dr. Charlotte Cordes leitet zusammen mit ihrer Mutter Noni das DIP und führt seit Jahren Seminare zum Provokativen Ansatz, Impro-Seminare sowie Einzelcoachings/Paarberatungen und Gruppencoachings bzw. Teamsupervisionen für unterschiedlichste Zielgruppen durch. Sie ist Autorin mehrerer Bücher und Fachartikel zum Provokativen Ansatz und zu Impro. Außerdem produziert sie Podcasts (www.provokativ.com/podcasts). Sie spielt zudem seit über 20 Jahren Improtheater (www.lifestories.de) und singt im Chor (www.diedachschaegen.de). Charlotte Cordes ist verheiratet, hat zwei Teenagersöhne und lebt in München. In der Freizeit beschäftigt sie sich in jeder freien Minute mit Pferden.

Bücher der Autorinnen

- Cordes, C. (2018). Sie lachen das schon. Einführung in die Provokative SystemArbeit mit kommentierten Fallbeispielen (2. Aufl.). München: Knoll & Patze.
- Cordes, C. (2018). Mut zur Improvisation. Ungewöhnliche Tools für Beratung und Coaching (5. Aufl.). München: Knoll & Patze.
- Höfner, E. N. (2019). Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind. Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils (5. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Höfner, E. N., & Cordes, C. (2018). Einführung in den Provokativen Ansatz. Heidelberg: Carl Auer.

Kapitel 4: Takeaways

- Die Broaden-and-Build-Theorie von Barbara Fredrickson postuliert, dass positive Emotionen wie Begeisterung und Freude einen spezifischen evolutionären Nutzen haben.
- Das Erleben von positiven Emotionen baut unspezifische Ressourcen für die Gestaltung der Zukunft auf. Positive Emotionen erweitern unseren Denk- und Handlungsrahmen, sind ein Motor für Kreativität und Problemlösen.
- Studien legen nahe, dass positive Emotionen über viele Kontexte hinweg mit erfolgreichem Handeln verknüpft sind, auch und gerade in der Führung.
- Menschen stecken sich gegenseitig mit ihren Emotionen an. Die Wirkung von Führungskräften auf ihre Mitarbeiter ist dabei stärker als umgekehrt
- Positive Emotionen und allgemeines Wohlbefinden können durch Interventionen gezielt gestärkt werden. Das bewusste Fokussieren auf positive Erlebnisse in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft spielt hierbei eine wichtige Rolle.