
Online-Veröffentlichung bei Businessvillage 30.08.2007

Unverschämt erfolgreich

- Provokation als Schmiermittel, Erkenntnisträger und Humorfaktor in Verhandlung, Beratung und Coaching

von Ruth Hellmich

„Wollen wir wieder stundenlang um den heißen Brei herumreden und endlos taktieren oder sind Sie bereit, mit offenen Karten zu spielen?“ „Sie meinen, wir haben ein Problem, ein gemeinsames Ergebnis zu finden? Nein, nicht wir haben ein Problem, Sie sind das Problem!“ „Von wegen souverän. Nun seien Sie doch mal ehrlich, Sie haben die Hosen gestrichen voll.“ „Natürlich sind Sie als Verkäufer auf Einwandbehandlungen trainiert – wie ein Jagdhund, der seine Beute nach Hause bringen soll. Wie oft haben Sie denn schon dadurch einen Vertragsabschluss verhindert, weil niemand mehr dieses roboterhaft freundliche Plastikgesülze ertragen kann?“ „Jetzt stellen Sie sich doch mal vor, ich wäre Ihr Bruder oder Ihre Mutter, was würden Sie mir dann raten? Können wir uns darauf beschränken?“

Unverschämtheiten wie diese bewirken oft einen Richtungswechsel im Gespräch, bringen das Gegenüber aus seiner Vorstellungswelt, er wird wacher und das Gespräch spritziger. Die Betriebstemperatur steigt. Auch wenn es dafür keine Garantie gibt, so erhöhen wir doch die Chance, schneller auf den Punkt und zu einer Lösung zu kommen.

Als Provokateure in Verhandlungen, in der Beratung und sogar in Coaching und Psychotherapie werfen wir die bekannten Elemente von gelungener Kommunikation kurzzeitig über Bord und treten sie mit Füßen. Wir übertreiben, sprechen heimliche Ziele, Strategien und „Schattenseiten“ an, artikulieren Tabus, spielen mit Klischees, attackieren und unterbrechen unser Gegenüber und sprechen seinen unangenehmsten Gedanken unumwunden aus.

Gekonntes Provozieren löst gemeinsames Lachen aus

Nach einem Stutzen oder Erschrecken oder sogar dem Aufflammen unangenehmer Gefühle, entladen sich bei gekonnter Provokation sämtliche Spannungen in einem gemeinsamen Lachen. Denn wenn wir uns mit unserer Situation und unseren Problemen übertrieben als Karikatur auf eine Leinwand gespiegelt wieder finden, trifft das bei den meisten Menschen auf Humor. Wir gewinnen Abstand und mehr Souveränität und können gemeinsam über das Lachen, was nun als die kleinen menschlichen Schwächen viel sympathischer erscheint.

Das entspannt die Atmosphäre. Mit Humor verstehen wir leichter und schneller, sind kreativer und können besser kooperieren. Provokationen führen zu mehr Spritzigkeit, geben dem Prozess mehr Würze, entlarven falsche Harmonie und vergifteten Frieden und erlauben eine komplexere Sichtweise. Der mit ihnen einhergehende Aha-Effekt öffnet neue Wege – heraus aus festgefahrenen Mustern. Dadurch werden Provokationen zum Schmiermittel für jegliche Kommunikation und sorgen für höhere Effektivität und mehr Erfolg in Geschäftsverhandlungen, familiären Situationen, in Beratung und Coaching.

Als Provokateure knüpfen wir an die historische Figur des Hofnarren an. Dessen Aufgabe war es, Kritik an den bestehenden Verhältnissen am Hofe zu üben. Unberechenbar, unhöflich, respektlos, unverschämt und karikierend war er eine soziale Institution zulässiger Kritik und sorgte für Unterhaltung und Humor unter den Vornehmen. Überschritt der Hofnarr jedoch bestimmte Grenzen, denen auch er unterlag, riskierte er Kopf und Krage. Entsprechendes gilt für uns. Auch wenn es paradox klingt: Gehen wir bei (den gewollten) Grenzüberschreitungen zu weit, vereiteln wir nicht nur unser Ziel, sondern riskieren wir sogar die gesamte Beziehung: Kontaktabbruch, Feindseligkeit, gekränkter Rückzug, üble Nachrede, offene Aggression usw. können die Folgen sein.

Vorteile von Provokationen nutzen, Gefahren vermeiden

Um diese Gefahr zu vermeiden gehört zu einer gekonnten Provokation wie die andere Seite derselben Medaille, dass wir bereits eine stabile Beziehung zum Gegenüber haben. Sei es durch eine langjährige Geschäftsbeziehung, einen gesunden Familienzusammenhalt oder eine Vertrauensbasis in Beratung und Coaching. Je stärker die Provokation, desto mehr Stabilität ist auf der anderen Seite Voraussetzung. Vergewissern Sie sich, dass auch nicht nur Sie die Beziehung als stabil genug ansehen sondern auch das Gegenüber.

Weiterhin muss die Dosierung stimmen. Die meisten Gespräche, Coachings usw. werden wir sicherlich auch in Zukunft ohne Provokationen führen, oft passen sie einfach nicht. Und wenn wir sie einsetzen, reicht oft ein einziger Satz. Ansonsten besteht das Gespräch aus dem, was wir als Bestandteile guter Kommunikation kennen. Es gehört eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Menschenkenntnis dazu einschätzen zu können, in welcher Schärfe Provokationen sinnvoll sind und wann das Maß voll ist. Bewährt hat sich z. B. auch, eine verbale Provokation durch nonverbale Zeichen von Zuwendung und Freundschaftlichkeit auszubalancieren. Sagen Sie zu jemandem, „Sie sind aber ein Fiesling“, und zwinkern ihm dabei zu, kann das sogar eine verbindende Wirkung haben. Begleiten Sie diese Worte hingegen mit einer wegwerfenden Bewegung, wenden auch noch den Blickkontakt ab und machen ein strenges oder böses Gesicht, kann das dazu führen, dass der andere sich von Grund auf abgelehnt fühlt. Möglicherweise ist eine einzige solche Situation ausreichend für einen dauerhaften Kontaktabbruch. Im Zweifel sollten wir lieber ein bisschen weniger provozieren, wenn uns am Fortbestand der Beziehung gelegen ist.

Provokation kommt aus dem Lateinischen *provocare* und bedeutet herausfordern, herauslocken. Eine Provokation ist eine Herausforderung, durch die jemand zu (unbedachten) Handlungen veranlasst wird oder werden soll. Provokative Handlungen sprengen Verhaltensnormen, brechen Tabus und treffen das Gegenüber meist unerwartet.

Daraus ergibt sich die Frage, was locken wir eigentlich hervor, wenn wir provozieren und warum müssen wir mit Provokationen so sparsam sein?

Je mehr und je stärker die Provokation desto mehr Balsam ist erforderlich

Die psychologischen Effekte und damit die Chancen und Gefahren von Provokationen lassen sich mit dem Modell von W. Bodhidharma am besten veranschaulichen:

Nach diesem Modell wird das wirkliche Wesen des Menschen als von drei Ebenen umgeben verstanden: Die erste Ebene besteht aus der Fassade unseres Sonntagsgesichts. Hier zeigen wir ein oft nur vorgetäushtes Wohlbefinden, eine vermeintlich heile Welt, die wir uns und anderen oft gern als Realität vorgaukeln. Unter diesem „Lack“ liegen auf der zweiten Ebene Abwehrmechanismen wie übertriebenes Streben nach Anerkennung angesiedelt sowie Angst vor Gesichtsverlust. Auf dieser Ebene verteidigen wir Wirkung gegen Sein. Die dritte Ebene ist die Ebene der verdrängten Gefühle und der Muskelpanzerung. Hier sind echtes Lachen und Freude, aber auch Hass, Wut und Trauer zu Hause - oft über viele Jahre angestaut. Dahinter liegt unser durch Herz und Liebe geprägtes wirkliches Wesen.

Hierzu ein Beispiel: Jemand beschwert sich z. B. bei Ihnen (als Kollege, Vorgesetzter oder Coach ...) über die Teamassistentin, die er gerade eingestellt hat. Sie können natürlich geduldig seine Schimpfkanonade über sich ergehen lassen und ihn so in seinem Bewusstsein auf der ersten Ebene belassen. Er würde die Sicht bewahren, dass er alles richtig gemacht hat, die Teamassistentin ist ja schuld. Die Chance, dass er beim nächsten Mal andere Auswahlkriterien wählt, ist gering und Sie können sich weiter sein Jammern anhören.

Provokationen kratzen am Lack und gehen „unter die Haut“

Sie können aber auch seinen Lack (Erste Ebene) ankratzen, beispielsweise: „Klar sind Sie jetzt von der Teamassistentin enttäuscht. An was haben Sie denn gedacht, als Sie sie einstellten? Nun seien Sie doch mal ehrlich. Konnten Sie da überhaupt noch denken?“ Die durch diese Provokation ausgelösten

unbedachten Handlungen können sein: Zumindest für einen Moment Betroffenheit, unangenehme Gefühle, vielleicht auch Schuldgefühle, Scham, ungeeignete Kriterien für die Auswahl angesetzt zu haben, etwa mit „typisch männlichen“ Hintergedanken, Angst entlarvt zu werden usw. Sie können auch hinzufügen, „Typisch Mann“ und wenn Sie ihm dabei zublinzeln oder ihn kumpelhaft dabei mit dem Ellenbogen berühren, wächst die Chance, dass die erste Betroffenheit sich in ein gemeinsames Lachen ergießt. Sie brauchen sich nicht weiter die Geschichten über die ungeeignete Teamassistentin anzuhören und die Chance, dass er beim nächsten Mal passende Kriterien für die Auswahl seiner Mitarbeiter zu Grunde legt, wächst.

War die Provokation hingegen nicht passend, kann er gekränkt sein und aus dieser Kränkung heraus reagieren. Er kann Ihnen arrogante Besserwisserei vorhalten, Unsachlichkeit oder Einmischen in seine Angelegenheit. Er kann Sie offen aggressiv angehen, schlecht hinter Ihrem Rücken über Sie reden, sich in Zukunft von Ihnen zurückziehen usw. – um nur die Üblichsten zu nennen. Auf diese Weise könnte er versuchen, sich in seinem Selbstbild auf der ersten Ebene zu stabilisieren, dass alles mit ihm in Ordnung ist.

Gelungene Provokationen verbessern auf Dauer die Beziehung, halten Gespräche im Fluss und das Klima locker. Denn wenn wir ein Mal gemeinsam über unsere Marotten, Schattenseiten oder abstrusen Situationen gelacht haben, können wir kaum mehr darüber Unmut entwickeln sondern gehen auch in Zukunft mit Akzeptanz und Verständnis damit um.

Gekonntes Provozieren muss gelernt sein

Beachten sollten wir beim Einsatz von Provokationen auch, worauf der Rhetoriker Robert Lay hingewiesen hat. Wir sollten Provokationen auf keinen Fall aus einer aggressiven Haltung heraus einsetzen sondern als Strategie. Denn als Ventil für unsere eigenen Aggressionen führen sie in einen eskalierenden Kränkungskreislauf. Nur eingesetzt als Methode sind sie sinnvoll. Denn dann erhöhen wir mit ihnen den Druck zu Veränderung, laden zu veränderten Sichtweisen ein, kommen schneller auf den Punkt und legen die Saat für gemeinsames Lachen und Humor. Damit steht uns ein wirksames Schmiermittel, ein Erkenntnisträger bei jeder menschlichen Kommunikation zur Verfügung.

Die Vielheit und Buntheit der Provokationen nimmt zu, je flexibler wir mental und emotional sind und je höher unsere Schauspielkunst ist. Denn wie der „advocatus diaboli“* müssen wir nicht die Meinung haben, die wir – scheinbar – vertreten, um etwas beim Gegenüber und in der Situation auszulösen. So gehören das Vortäuschen von Hilflosigkeit und Wutausbrüchen ebenso dazu wie gespieltes Flirten, autoritäres Verhalten, Beleidigtsein, Zeigen von Interesse oder Desinteresse, Jammern, Fürsorge, Ignorieren usw. Doch vergessen Sie nie das Wichtigste: Humor und gemeinsames Lachen! Und lachen Sie bitte nicht über das Gegenüber sondern mit ihm, sonst ist Ihnen der Bumerang gewiss. Trainieren Sie den Einsatz von Provokationen. Damit Ihnen die Balance gelingt, setzen Sie gerade am Anfang Provokationen eher behutsam ein und tragen Sie am besten stets drei Dinge mit sich: einen weichen Pinsel fürs Bauchpinseln, etwas Honig, um ihn um den Mund des Gegenübers zu schmieren und etwas Balsam für die Seele. Letzteres ist bei versehentlich ausgelösten Bumerangs auch für die eigene Seele verwendbar.

* advocatus diaboli – (lat. „Anwalt des Teufels“) ist ein lateinischer Ausdruck und bezeichnet ursprünglich in der römisch-katholischen Kirche die Person, die im Verfahren der Selig- bzw. Heiligsprechung Argumente gegen die besprochene Persönlichkeit zu sammeln und vorzutragen hatte (dies wurde 1983 von Papst Johannes Paul II abgeschafft). Im weiteren Sinne bezeichnet man im Bereich der Rhetorik jemanden als „advocatus diaboli“, der mit seinen Argumenten die Position der Gegenseite vertritt, ohne ihr selbst anzuhören.

Die Autorin Ruth Hellmich, Rechtsanwältin ist als Trainerin und Coach vorwiegend in Unternehmen tätig und führt eine Coachingpraxis in München. Ihre Themen sind u.a.: Kommunikation, Rhetorik, Führungskompetenz, Führen mit Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, das Kundengespräch sowie Fortbildungen im Coaching, NLP-Practitioner und NLP-Master (DVNLP). Seit zwölf Jahren lässt sie Provokation in ihren Coachings und Trainings einfließen, zudem gibt sie Fortbildungen zum provokativen Coaching und zu provokativer Kommunikation. Hellmich ist u. a. Autorin des Fachbuchs „Führen mit Coaching – Vom Potenzial zur Spitzenleistung“ (Businessvillage, Göttingen 2006) und des Artikels „Brechen Sie Tabus! – Provokatives Coaching“, erschienen im Spezialheft von managerSeminare Juli 2007.