



Mechtild Erpenbeck

Wirksam werden im Kontakt

Die systemische Haltung
im Coaching



Schweigen, ein lauernes, ein verbissenes, ein nachdenkliches Schweigen, ein Schweigen der Ratlosigkeit, der Trauer, der Scham. Immer aber ist es ein beredtes Schweigen. Schweigen ist Kommunikation. Es öffnet einen Raum, in dem in ganz besonderer Weise die Beziehung der beteiligten Personen zum Schwingen kommt. Erst wenn der Strom der Worte versiegt, wird spürbar, dass die Welt viel größer und mehrdeutiger ist, als die wohlgeformten Sätze zuvor glauben machten. Es entsteht eine Ahnung, dass vielleicht sogar alles bisher Gesagte den Blick nur vernebelt hat. So werden die entscheidenden Weichen für den Verlauf einer Begegnung nicht selten eher im Schweigen gestellt als im Reden.

Schweigen ist auch im Coaching die ungekrönte Königin der Interventionen. Und da es interaktionell hoch wirksam ist, erfordert es eine aufmerksame Beobachtung und einen bewussten Umgang – wie immer in erster Instanz mit sich selbst. Vor allem heißt Schweigen: Spannung halten können. Die Stille, die eintritt, wenn der Klang des Sprechens abreißt, löst Unbehagen aus. Wenn der stete Rhythmus von Rede und Replik innehält, kein Ton mehr im Raum ist, sich jäh die Leere einer Generalpause entfaltet, stellt sich im Handumdrehen ein Gefühl von Alarmiertheit und amorpher Ratlosigkeit ein. Das Bedürfnis, diesen Zustand schnellstmöglich zu beenden, springt automatisch an. Manchen wird gar heiß in einem solchen Moment, sie zeigen nervöse motorische Reaktionen oder lachen ein Übersprungslachen. Diese kleine Havarie in Gesprächssituationen kennen wir alle – nicht nur aus professionellen Kommunikationen.

Wenn es im Coaching geschieht, muss ich in der Lage sein, bewusst zu entscheiden, ob ich die entstandene Spannung eher auflösen oder halten will. Beides zu können ist wichtig. Spannung zu halten, ist dabei die anspruchsvollere Herausforderung. Sobald ich den unwillkürlichen Impuls habe, etwas zu sagen, um mich selbst von dem beschriebenen Unbehagen zu befreien, ist Gefahr im Verzug. Beliebt ist dabei zum Beispiel, eine gestellte Frage, die nicht gleich beantwortet wird, noch einmal zu präzisieren oder zu paraphrasieren, um die entstandene Stille zu überbrücken. Überhaupt sind weitere Erklärungen zum Gesagten ein unauffälliges Mittel zum Spannungsabbau, denn sie sind in der Sache immer gut begründbar. Wie viel »Schweigevermeidungstext« auf diese Weise produziert wird, kann man sich kaum vorstellen.

Man könnte von »Schweigeekompetenz« sprechen und damit die Fähigkeit bezeichnen, Spannung in der Weise und in dem Maße halten zu können, die dem Prozess förderlich ist. Ohne Spannung entsteht keine Energie, keine Dringlichkeit. Ohne Spannung kann sich der Raum, den das Schweigen öffnet, nicht mit dem füllen, was gerade auftauchen will. Einfach ruhig und zugewandt warten, was passiert. Nichts tun, nichts sagen. Das ist eine Form der Aufmerksamkeit, deren Beherrschung schon eine gewisse Meisterschaft bedeuten kann.

2 Augenhöhe

Nach dieser ersten Etappe der Annäherung haben wir nun sozusagen die Basisstation erreicht. Hier geht es um Grundsätzliches: die Konzeptualisierung der Coachingbeziehung. Vieles der hochkomplexen Vorgänge in der Kommunikation lässt sich tadellos beschreiben, anderes hingegen verweigert sich der Beschreibung beharrlich. Wenn es schwierig wird, helfen Bilder immer mehr als abstrakte Begriffe. Für unsere multiplen Formen, Beziehungen zu gestalten, haben wir im Laufe der Jahrhunderte zahlreiche solcher Bilder gefunden – nicht nur die Literatur lebt von dem auf diese Weise entstandenen sprachlichen Formenreichtum. Auch für die Beschreibung des professionellen Verhältnisses zwischen Coach und Coachee hat sich ein sehr eingängiges Sprachbild etabliert: die »Augenhöhe«. »Auf Augenhöhe sein« markiert eine Beziehung als partnerschaftlich, symmetrisch und gleichberechtigt. Das Bild verweist auf eine gleiche Größe im übertragenen Sinn. Es geht um das Gegenteil von *one up – one down*.

Dieses Bild ist als Blaupause für die Beschreibung des besonderen Verhältnisses zwischen Coach und Coachee schon ganz brauchbar. Und damit ist auch bereits der wesentliche Unterschied zu anderen Beratungsformaten und vor allem zu einer Führungsbeziehung markiert.⁵ Nur stellt sich im Anschluss die entscheidende Frage: Was muss ich denn bereitstellen, um ein Verhältnis auf Augenhöhe zu ermöglichen? Wie signalisiere ich meinem Gegenüber, dass dies die angestrebte Ebene ist? Welche Haltung braucht es dazu?

Wem jetzt als Antwort nicht sofort »Wertschätzung« einfällt, der hat den Zeitgeist verschlafen. Es ist ein Elend mit den Begrifflichkeiten in diesem Feld. Wohl kaum ein Begriff wird gegenwärtig durch seinen inflationären öffentlichen Gebrauch besinnungsloser semantisch ausgehöhlt als dieser. Die Vokabel findet sich in derart vielen Führungsleitbildern und Hochglanz-Unternehmensbroschüren, dass kaum noch ein Gefühl dafür übrig bleibt, welche Bedeutung die

⁵ Hier gibt es in der öffentlichen Behandlung des Themas zahlreiche Unschärfen und Missverständnisse, weswegen es ratsam ist, recht streng zu unterscheiden: Eine Linienführungskraft kann aus meiner Sicht zwar viel von Coachs lernen und daraus einen »coachenden Führungsstil« entwickeln, sie wird aber nie im engeren professionellen Sinne Coach der eigenen Mitarbeitenden sein können.

Reihung der Buchstaben einmal hatte. Genau so geht es den meisten Organisationsmitgliedern.

Insofern erfordert es ein gerüttelt Maß an Aufmerksamkeit und Steuerungsleistung, im Coaching den Möglichkeitsraum für eine »echte« Begegnung auf Augenhöhe zu schaffen. Wir müssen dabei gelegentlich sogar zunächst die Erwartungen unserer Coachees frustrieren. Die meisten Personen kommen aus einer Businesswelt, in der zwar unfassbar viel von Partnerschaftlichkeit, Eigenverantwortung und eben Wertschätzung die Rede ist, die gelebte organisationale Wirklichkeit jedoch all diese Postulate täglich Lügen straft. Ob es sich um Unternehmen mit einer traditionellen pyramidalen Hierarchie handelt, oder um solche, die Hierarchie für weitgehend abgeschafft halten: Die ungleiche Zuschreibung von Macht und Rang bestimmt da wie dort die Zusammenarbeit – implizit oder explizit. Wir werden im weiteren Verlauf der Reise noch einmal gesondert in dieser Gedankenrichtung voranschreiten.

Nun kann die Augenhöhe ja nicht einfach verordnet oder vertraglich festgelegt werden. Beziehung wächst in der Interaktion, formt sich in jeder Sekunde des Miteinanders. Indem wir uns auf der Beziehungsebene verhalten, formen wir eben diese. Indem wir tanzen, entsteht der Tanz. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung zugleich. Das wissen wir spätestens seit Watzlawick⁶. Nichts scheint fragiler als das Gestalten von Beziehung. Was schon allein dadurch belegt scheint, dass wir Kommunikationsspezialisten und professionellen Beziehungsarbeitenden selber nicht unbedingt diejenigen sind, denen dies im eigenen Leben mit leichter Hand gelingt. Wie erlangen wir also im Coaching die »Parkettsicherheit« auf der Beziehungsebene, die als Voraussetzung des Gelingens gelten darf? Welche Person aus unserer Zunft ist auf diesem Parkett im Laufe der eigenen Berufsjahre nicht immer wieder ins Rutschen und Schlingern gekommen? Was in der Regel hilft, sind die kollegialen Begegnungen mit fachkundigen Tänzerinnen und Tänzern aus anderen Kulturkreisen, die ihre Tanzhaltung und vor allem die stabilisierende Ausrichtung ihres Blicks bei all den verwirrenden Drehungen und Figuren vermitteln können. Die von ihnen geliehenen Brillen gehören zu den tauglichsten

⁶ Die Folgen der zirkulären Irrungen, die hier entstehen können, finden sich auf das Vortrefflichste in der bekannten »Hammer-Geschichte« in Szene gesetzt: Watzlawick (1983).

in der beschriebenen Sammlung. Für den etwas längeren Aufenthalt an dieser Station unserer Reise sind sie eine gute Wahl.

2.1 Brille Transaktionsanalyse: Okay-Positionen

Die Transaktionsanalyse (TA) hat sich der Beziehungsdynamik und ihren mitunter abstrusen Spielarten wie kaum ein anderer Denkansatz gewidmet. Die Spiele, die Erwachsene miteinander spielen, scheinen Zeitalter, Moden und technologische Entwicklung mühelos zu überdauern.⁷ Muster und Spielzüge bleiben auf verblüffende Weise die gleichen. Wäre es nicht so, dann müssten für uns die shakespeareschen Werke heute ohne Bedeutung sein. Das Gegenteil aber ist der Fall: Die dort verhandelten Themen, Rituale und Handlungsmotive haben von ihrer archetypischen Leuchtkraft nichts verloren. Wir fühlen uns mit ihnen verbunden, auch wenn die handelnden Figuren eklatant andere Ausdrucksformen haben als wir heute.

Wenn man eine pragmatische Idee für den Umgang mit sich selbst im Sinne einer gedeihlichen Beziehungsgestaltung im Coaching entwickeln möchte, ist die Transaktionsanalyse auf vielen Ebenen ausgesprochen hilfreich.⁸ Auf den steinigten Pfaden der Selbststeuerung ist ein Modell der TA als schlichter, aber verlässlicher innerer Gefährte immer zu gebrauchen: die *Okay-Positionen*.⁹ Dieses landauf landab bekannte und in Trainings allenthalben bis zur Unkenntlichkeit simplifizierte Modell wird in seiner ihm innewohnenden Radikalität, Tiefe und Tragweite verkannt. Will man damit wirklich arbeiten, braucht man einigen Mut im Umgang mit sich selbst. Nimmt man es ernst, ist es ein Instrument, das dem »Verhältnis auf Augenhöhe« so beherzt auf die Sprünge helfen kann wie kaum ein anderes Konzept der Selbststeuerung.

In der folgenden Skizze des Modells wird für das angestrebte symmetrische Beziehungsverhältnis anstatt »Augenhöhe« der Begriff »Gleichwürdigkeit« auftauchen. Gerade weil dieser Begriff so sperrig

7 Den entsprechenden Klassiker von Eric Berne (1967) alle paar Jahre wieder aufzuschlagen ist durchaus empfehlenswert. Die darin skizzierten Szenen geben nicht nur klugen Aufschluss über die Kapriolen menschlicher Kommunikation, ihr Unterhaltungswert ist schlicht unübertroffen – außer vielleicht von den im Geiste verwandten Loriot-Szenen.

8 Für alle, die an der Verbindung zwischen TA und systemischem Denken interessiert sind, sei auf Schmid (2008) hingewiesen.

9 Das vollständige Konzept ist im gleichnamigen Buch bei Harris (1973) nachzulesen.