



Mechtild Erpenbeck

Wirksam werden im Kontakt

Die systemische Haltung
im Coaching



Carl-Auer



Die Reihe »Beratung, Coaching, Supervision«

Die Bücher der petrolfarbenen Reihe *Beratung, Coaching, Supervision* haben etwas gemeinsam: Sie beschreiben das weite Feld des »Counselling«. Sie fokussieren zwar unterschiedliche Kontexte – lebensweltliche wie arbeitsweltliche –, deren Trennung uns aber z. B. bei dem Begriff »Work-Life-Balance« schon irritieren muss. Es gibt gemeinsame Haltungen, Prinzipien und Grundlagen, Theorien und Modelle, ähnliche Interventionen und Methoden – und eben unterschiedliche Kontexte, Aufträge und Ziele. Der Sinn dieser Reihe besteht darin, innovative bis irritierende Schriften zu veröffentlichen: neue oder vertiefende Modelle von – teils internationalen – erfahrenen Autor:innen, aber auch von Erstautor:innen.

In den Kontexten von Beratung, Coaching und auch Supervision hat sich der systemische Ansatz inzwischen durchgesetzt. Drei Viertel der Weiterbildungen haben eine systemische Orientierung. Zum Dogma darf der Ansatz nicht werden. Die Reihe verfolgt deshalb eine systemisch-integrative Profilierung von Beratung, Coaching und Supervision: Humanistische Grundhaltungen (z. B. eine klare Werte-, Gefühls- und Beziehungsorientierung), analytisch-tiefenpsychologisches Verstehen (das z. B. der Bedeutung unserer Kindheit sowie der Bewusstheit von Übertragungen und Gegenübertragungen im Hier und Jetzt Rechnung trägt) wie auch die »dritte Welle« des verhaltenstherapeutischen Konzeptes (mit Stichworten wie Achtsamkeit, Akzeptanz, Metakognition und Schemata) sollen in den systemischen Ansatz integriert werden.

Wenn Counselling in der Gesellschaft etabliert werden soll, bedarf es dreierlei: der Emanzipierung von Therapie(-Schulen), der Beschreibung von konkreten Kompetenzen der Profession und der Erarbeitung von Qualitätsstandards. Psychosoziale Beratung muss in das Gesundheits- und Bildungssystem integriert werden. Vom Unternehmen finanziertes Coaching muss ebenso wie Team- und Fallsupervisionen zum Arbeitnehmerrecht werden (wie Urlaub und Krankengeld). Das ist die Vision – und die politische Seite dieser Reihe.

Wie Counselling die Zufriedenheit vergrößern kann, das steht in diesen Büchern; das heißt, die Bücher werden praxistauglich und praxisrelevant sein. Im Sinne der systemischen Grundhaltung des Nicht-Wissens bzw. des Nicht-Besserwissens sind sie nur zum Teil »Beratungsratgeber«. Sie sind hilfreich für die Selbstreflexion, und sie helfen Berater:innen, Coaches und Supervisor:innen dabei, hilfreich zu sein. Und nicht zuletzt laden sie alle *Counsellor* zum Dialog und zum Experimentieren ein.

Dr. Dirk Rohr

Herausgeber der Reihe »Beratung, Coaching, Supervision«

Mechtild Erpenbeck

Wirksam werden im Kontakt

Die systemische Haltung
im Coaching

Fünfte Auflage, 2023

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrd Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Beratung, Coaching, Supervision«

hrsg. von Dirk Rohr

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlagmotiv: Schwabrillon 2016

Umschlagfoto: © Uwe Göbel

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Fünfte Auflage, 2023

ISBN 978-3-8497-0183-3 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8076-0 (ePUB)

© 2017, 2023 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren

und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

Vorbemerkung	7
Einleitung	8
1 Aufmerksamkeit	12
1.1 Zuhören	12
1.2 Staunen	16
1.3 Schweigen	18
2 Augenhöhe	21
2.1 Brille Transaktionsanalyse: Okay-Positionen	23
2.2 Brille Schauspiel: Figurenstudium	31
3 Tabuzone Macht	35
3.1 Die Zone der Organisation	35
3.2 Die Zone des Selbst	38
4 Anerkennen, was ist – reloaded	43
4.1 Die Problembeladenen	45
4.2 Die Turbo-Selbstmanager	48
5 Mit Gefühl	51
5.1 Brille Gestalttherapie: Die Seele berühren	52
5.2 Brille Zellbiologie: Semipermeabilität	57
5.3 Brille Schauspiel: Spielbewusstsein	59
5.4 Brille Psychoanalyse: Gegenübertragung	62
6 Verantwortung	67
6.1 Selbstverantwortung	68
6.2 Fremdverantwortung	72
6.3 Exkurs: Coaching versus Therapie	74
7 Hier und jetzt	79
7.1 In Gruppen	79
7.2 Im Einzelcoaching	80
7.3 Mut zum persönlichen Risiko	83

8	Feedback	87
8.1	Komplimente	88
8.2	Konfrontation	89
9	Die Coachperson ist auch eine	93
9.1	Persönliche Offenheit	94
9.2	Methodentransparenz	95
9.3	Person und Rolle	98
10	Konfliktklärung	102
10.1	Exkurs: Juristerei	104
10.2	Neutralität	106
10.3	Allparteilichkeit	108
10.4	Ein gangbarer Weg	110
11	Schluss mit Ethik	115
11.1	Vom Wert der Werte	115
11.2	Ethische Leitideen	117
12	Back Home	123
	Danksagung	126
	Literatur	127
	Über die Autorin	130

Vorbemerkung

Sich schreibend zum Geschlecht der Wörter zu verhalten ist ein Drahtseilakt. Einerseits will ich mich gegen die selbstverständliche Ordnung wehren, dass das Allgemeine immer männlich ist und damit das Weibliche immer eine Abweichung bleibt, andererseits bereiten mir die verschiedenen zeitgenössischen Usancen, die Sprache politisch korrekt zu gendern, ein beträchtliches Missbehagen. So habe ich mich zu einem unordentlichen Sowohl-als-Auch entschlossen: dem Versuch, sowohl darauf zu achten, dass nicht alle Coachs und Coachees als »er« in Erscheinung treten, als auch, sprachverstümmelnde Klimmzüge möglichst zu vermeiden. Wenn Sie als Lesende (!) dabei gelegentlich die Stirn runzeln müssen, bitte ich Sie, sich einfach die jeweils andere Sprachform vorzustellen.

Einleitung

»Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden ab.«

C. Otto Scharmer nach Bill O'Brien

Wer Menschen in ihrer Entwicklung begleitet, kommt um eine innere Haltung nicht herum. Sie ist Dreh- und Angelpunkt für Handlungswirksamkeit und berufliche Identität. Die meisten Erfahrungen in Coaching, Training und Beratung mit Einzelpersonen und Gruppen, die Begegnungen mit unterschiedlichsten Unternehmen und Organisationen, samt ihren jeweiligen Kulturen und Führungsleitbildern, führen immer wieder zu diesem Punkt zurück.

Wenn man sich im systemischen Ansatz zu Hause fühlt und sich dort nach dem Stellenwert der inneren Haltung umschaute, scheint diese so etwas wie ein Phantom zu sein, eine Art Hausgeist: Man weiß nicht so genau, in welcher Ecke sie wohnt und wann und wie sie sich zeigt, aber im Haus dreht sich ganz viel um sie. Unstete Blicke wandern in die dunklen Ecken der Boudoirs und Salons. Brillen werden hastig aufgesetzt, wenn ein Schatten vorbeihuscht, oder sie werden verstohlen abgesetzt, weil es manchmal besser ist, nicht hinsehen zu müssen. Man versammelt sich zu gediegenen Runden in der Bibliothek und diskutiert wieder und wieder über das Phänomen und seine Implikationen für die Familie und das gesamte Geschlecht. Die einen vertreten in gesetzten Worten den Standpunkt, die Haltung markiere den entscheidenden Unterschied zwischen den verschiedenen Coachingschulen, die anderen streiten mit bemerkenswert ideologischem Ernst darüber, ob es überhaupt so etwas wie eine systemische Haltung gibt. So ein Geist passt nicht immer ins Konzept.

So ist es in diesem ehrwürdigen Hause vielleicht angebracht, in bewährter Manier zu fragen: Was würde sie über sich sagen, wenn sie sprechen könnte, die innere Haltung? Woran erkenne ich, dass sie da ist? Was müsste ich tun, um ihr nachhaltig die Tour zu vermasseln? Woran merken es andere, dass sie grad schwächelt? Was gälte es aufzutischen, wenn man sie als temporären Gast einladen wollte? Wie stylt sie sich zu welchen Anlässen? Wer müsste was tun,

um sie in die Flucht zu schlagen? Und vor allem: Was fehlt, wenn sie nicht da ist?

Ist eine innere Haltung gar auf der gleichen Ebene zu verstehen wie eine Neurose oder Krankheit, die man ja bekanntlich in ähnlicher Weise »hat«? Zumindest kann man sagen, dass einen ein solches Geschehen nicht »überfällt« oder »heimsucht« wie eine Krankheit. Jedenfalls ist bislang noch kein solcher Fall schicksalhafter Heimsuchung durch eine innere Haltung ruchbar geworden.

Das, was wir so nennen, konzeptualisieren wir anders, prozesshafter: als etwas, das einem zuwächst, in das man hineinfindet. Man erarbeitet sie sich – vielleicht im Zuge einer Ausbildung –, man nimmt sie an, man formt sie, in ihr bilden sich Lebenserfahrung und persönliche Wertebindung ab. Sie ist das unsichtbare Kondensat des professionellen Könnens.

Instrumente und Techniken anzuwenden ist nicht schwer, das lernt sich schnell. Und da dies der sichtbare Teil im Handeln eines Coachs ist, verwechselt man oft die Kunst mit dem Handwerk. *A fool with a tool is still a fool.*

Wie aber finde ich denn in eine professionelle Coachinghaltung hinein? Wie steuere ich mich selbst dahingehend? Was daran hat mit dem systemischen Denken zu tun und was nicht? Oder auch: Gibt es ein systemisches Fühlen? Was und wie sollte ich empfinden, wahrnehmen und denken können? Wie kann sich meine Aufmerksamkeit gleichermaßen nach außen wie nach innen richten? Wie spreche ich mit mir, um mich immer wieder neu und mit aufrichtigem, wachem Interesse meinen wechselnden Coachees zu widmen? Wie justiere ich immer wieder neu, ob ich mein Gegenüber innerlich wirklich auf Augenhöhe habe? Wie schaffe ich aus mir heraus eine echte Begegnung, eine gedeihliche Koppelung mit der jeweiligen Person? Wie viel Distanz, wie viel Nähe ist gut? Wie gehe ich mit meinen eigenen Affekten um? Was mache ich ggf. mit Abneigung, Langeweile, Kontrollgelüsten, Angst, Abwertung, Unterlegenheitsgefühl, Verwirrung, Ratlosigkeit, Wertekonflikten oder Anziehung? Welche Verantwortung habe ich? Wie kann es mir gelingen, selber in jedem Moment in der Unmöglichkeit die Möglichkeit im Blick zu haben? Wie kann ich durch mein So-Sein dazu beitragen, dass mein Gegenüber berührt wird und in Kontakt mit sich selber kommt? Wie genau bildet sich die viel beschworene Neutralität als Grundhaltung innerlich ab, wie kann ich sie überprüfen, korrigieren? Wie halte ich bei all dem meine Denkweise elastisch und lebendig?

Der professionelle Umgang mit den hier aufgeworfenen Fragen ist zweifelsohne eine unverzichtbare Grundvoraussetzung für erfolgreiches Handeln. Nur findet sich dafür nicht so leicht eine Sprache. Für all das, was Fragen der inneren Verfasstheit angeht, ist die systemische Begrifflichkeit nicht wirklich gemacht, und das Angebot ist entsprechend mager. Da diese Brille also dem gewünschten Durchblick nicht immer hinlänglich zustattenkommt und die Vielbrillerei ja zu unseren ehrwürdigen Prinzipien gehört, so mag es erlaubt sein, in den folgenden Überlegungen bisweilen auch auf die alten, dicken, klobigen Brillen zurückzugreifen, durch die in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten schon so manches im Berufsfeld der Beratung theoretisch betrachtet wurde. Auch ein paar aktuellere, leichtere und schickere Modelle werden zum Einsatz kommen. Die Erfahrung der Praxis lehrt, dass das situative Tragen all dieser Brillen eine signifikante Erhöhung der Handlungsoptionen bietet. Es gilt, sich aus dieser Kollektion mit Bedacht – je nach den aktuellen Sichtverhältnissen – zu bedienen, und sie einer systemischen Perspektive zur Verfügung zu stellen. Anders gesagt: Die Neubewertung und Inklusion von Theorien, Ansätzen und Werkgeheimnissen unterschiedlicher Professionsfelder kann für eine spannende Reise über viele Denkgrenzen hinweg sorgen.

Diese Reise – oder sagen wir: diese eine von vielen möglichen anderen Reisen – soll im vorliegenden Buch angetreten werden, mit all den erwähnten Brillen im Gepäck.

Stellen Sie sich sozusagen auf eine kleine eklektische Landpartie ein, die zu ausgewählten Orten führt, an denen sich die Frage der inneren Haltung immer wieder neu aktualisiert – gleichermaßen als Problem wie als Lösung. Immer in der Hoffnung, dass sich auf diese Weise unversehens das Rätsel um den berühmten Hausgeist erhellt. Reisen bildet ja, wie man weiß. Der Fairness halber möchte ich für alle dem Unterfangen Zugeneigten hier noch schnell zu bedenken geben, dass die Reiseleitung keinerlei Anspruch auf flächendeckende Landeskennntnis erhebt. Nach aufregenden und weitschweifenden Expeditionen in die verzweigten Gefilde der theorieproduzierenden Fachwelt schärft sich der Blick für die einfachen Dinge, wächst die Achtung vor den vertrauten, unscheinbaren Orten der heimatlichen Umgebung. Die Einsicht, dass viele Schätze schon immer direkt vor der eigenen Nase lagen, hatte zugegebenermaßen Einfluss auf die Reiseroute. Für veritable Abenteurer ist dieser Ausflug also vielleicht nicht das Richtige, eher schon für interessierte Flaneure und notorisch Neugierige.

Beim Schreiben habe ich mir junge Kolleginnen und Kollegen vorgestellt, für die die Tour interessant sein könnte – vielleicht besonders solche, deren systemische Ausbildung noch ganz frisch ist. Aber auch Resonanz bei den alten Hasen im Kollegenkreis ist denkbar, zumal bei jenen, die auf einer ähnlichen Suche sind.

Die mit den Kapiteln vorgegebene Route ist nicht zwingend. Wie bei den Routenvorschlägen eines Reiseführers ist die Abfolge und Komposition der Stationen zwar mit Bedacht gewählt, man kann bei gutem Orientierungssinn den Weg aber auch anders herum gehen, Teilstrecken auswählen oder nur einzelne Stationen besuchen. So können Sie in diesem Buch ganz nach Gusto herumspazieren.

Alles in allem ist das Buch so etwas wie ein Brevier der professionellen Achtsamkeit. Als solches taugt es hoffentlich dazu, dass Sie es hin und wieder aufklappen, um einen Gedanken herauswehen zu lassen, der sich in eine Inspiration oder eine Erinnerung an einen Vorsatz verwandelt.

1 Aufmerksamkeit

Beginnen wir also die Reise und sammeln uns am Ausgangspunkt. *Alles Gesagte wird von Beobachtenden gesagt.* So, leicht abgewandelt, lautet der systemische Hauptsatz. Das kann doch in einer ersten, ganz einfachen Konsequenz nur bedeuten, dass die Beobachtung, die die Weichen für jede Interaktion stellt, unter Beobachtung gehört. Erste Bürgerpflicht für Coachs ist es demnach, die eigene Aufmerksamkeit zu kultivieren und zu professionalisieren. Lange, bevor ich überhaupt handle – sei es sprachlich, sei es nichtsprachlich –, hat sich meine Aufmerksamkeit schon einen Fokus gesucht, eine Perspektive auf das zu beobachtende Geschehen. Was ich in den Blick nehme und was nicht, mit welchen eigenen Erfahrungen ich Wahrgenommenes auflade und in welche innere Schublade es dadurch gerät, das alles sind in der Regel Abläufe in meinem geistig-seelischen System, die sekundenschnell und auch weitgehend unwillkürlich vonstattengehen.¹ Und weil das so ist, bleibt uns doch gar nichts anderes übrig, als zum einen die eigene Beobachtung zu beobachten, um gegebenenfalls Einfluss nehmen zu können, und zum anderen die Aufmerksamkeit für alles, was im Außen passiert, so weit wie nur möglich aufzuspannen. *Energy flows where attention goes.* Es gilt, dafür zu sorgen, so aufnahmefähig und aufnahmebereit zu sein, dass wir immer über mehrere Möglichkeiten des Verstehens verfügen. Je mehr, desto besser. Dazu gehört schon ein gerüttelt Maß an innerer Arbeit.

1.1 Zuhören

Ohne die Fähigkeit zuzuhören geht in der Kommunikation gar nichts. Im Coaching noch weniger. Zuhören ist so etwas wie die Grundstellung im Tanz mit den Coachees. Aber schon hier können wir unversehens stolpern. Gäbe es eine Methode, die Gedanken und Gefühle eines Coachs während des stillen Zuhörens in einer beliebigen Coachingsitzung sichtbar zu machen, es ließe sich im Handumdrehen

¹ Was das Verstehen dieser unbewussten Vorgänge anbelangt, hat die Hirnforschung der jüngeren Zeit manch Neues beigetragen. Gerald Hüther (2005) lieferte eine sehr handhabbare und plastische Aufbereitung der wichtigsten Forschungsergebnisse, die für die Praxis des Coachings und Selbstcoachings von Belang sind.

eine Aussage über die Qualität des Coachings machen. Da hat sie noch gar nichts getan. Es wurde noch nichts gesagt, keine Fragetechnik oder Methode angewandt, keine Intervention gesetzt – nichts.

Was geschieht auf unserer inneren Bühne beim Zuhören? Zunächst einmal gilt es, gewahr zu werden, ob sie überhaupt angemessen frei ist. Oder ob dort vielleicht noch ein ganz anderes Stück in vollem Gange ist: turbulente Gedanken und Gefühle aus meinem privaten Erleben, die nachdenkliche Beschäftigung mit der vorhergehenden Coachingsitzung, tiefe Sorge um den Weltfrieden – was immer es sei. Etwas davon ist eigentlich immer da. Schließlich können wir den Strom unserer inneren Bilder, Gedanken und Gefühle nicht abschalten. Wir können nicht nicht denken, solange wir nicht tot sind oder im Koma liegen.

Um das Gewahrsein aus der Beschäftigung mit anderen Dingen herauszuholen, und möglichst plastisch in die Begegnung mit dem Klienten hineinzulenken, hilft es, die Erscheinung dieser Person aufmerksam zu betrachten. Das heißt, von Kopf bis Fuß hinzuschauen. Was strahlt die Person für eine Energie aus? Welchen Unterschied zur letzten Sitzung/zum ersten Händedruck nehme ich wahr? Wie würde ich die Person heute mit einer Metapher beschreiben? Stiller Bergsee, öde Landschaft, brodelnder Vulkan, trauriger Clown, verschreckte Prinzessin, Panzerschrank, zerlaufende Uhr – was auch immer als Erstes kommt. Selbst wenn sich in dieser kleinen gesteuerten Hinwendung zu meinem Gegenüber kein klares Bild formt, so habe ich mich doch wenigstens einen intensiven Moment lang mit meiner Wahrnehmung der Person beschäftigt und kann mir sogar schon mal meine ersten Fantasien bewusst machen. Sich eine solche Betrachtung des Menschen zu erlauben – so, wie man auch ein Kunstwerk aufnehmend betrachtet, es für sich weiterspinnt, es intuitiv für sich übersetzt, sich inspirieren lässt, unwillkürlich Vergleiche und Assoziationen bemüht –, das ist eine vortreffliche mentale und emotionale Rutsche in die angemessene offene Aufmerksamkeit einer Person gegenüber.

Manchmal scheint es, als wenn in Systemikerkreisen die Abneigung gegen jedwede Deutung und Diagnostik dazu führt, dass man den Nutzen der Fantasie und den Reichtum der inneren Resonanz auf Wahrgenommenes tendenziell aus dem Blick verliert – nicht unbedingt in Bezug auf die Klienten, wohl aber in Bezug auf die Professionellen, die Beratenden, Coachs und Therapeuten selbst.

Folgendes ließe sich dazu denken: Wenn man die Sache mit der nicht wirklichen Wirklichkeit ernst nimmt, wenn also all das, was wir