

»Die Mär von weniger Aufwand für mehr Nutzen, das ist nichts, was in meiner Welt wesentlich wäre.«

Das fragile Ding namens Kontakt

Wirksamkeit entsteht nur in der Beziehung. Wer keine Beziehung gestalten kann, kann nicht wirksam coachen. Ganz einfach? Im Gegenteil, wie Mechtild Erpenbeck klarmacht.

HS **Woran denken Sie, wenn Sie Mythos Effizienz im Beratungskontext hören?**

MEchtild Erpenbeck (ME): An nicht viel, ehrlich gesagt. Ich weiß, was damit gemeint ist. Aber die Mär von weniger Aufwand für mehr Nutzen, das ist nichts, was in meiner Welt wesentlich wäre. Wirksamkeit dagegen ist von großer Bedeutung. Wirksamkeit als der verwertbare Nutzen für Klient*in oder Organisation. Also das, was bewegt wird, was in Bewegung gerät. *Wirksam werden* ist das, was wir miteinander tun, wenn wir interagieren. Wir versuchen, aufeinander Wirkung zu erzeugen.

HS **Sie werden auch von Klienten- oder Organisationsseite gar nicht mit dem Wunsch oder der Forderung nach Effizienz konfrontiert?**

ME Überhaupt nicht. Da spielen andere Dinge eine Rolle. Vertraulichkeit. Prozessorientierung versus Ergebnisorientierung. Es ist so: Mittlerweile kenne ich viele Unternehmen, die gerade ihren Leistungsträgern Coaching ganz selbstverständlich vermitteln, weil sie wissen: Es ist eine unglaublich effektive (*lacht*) Maßnahme, einen Reflexionsraum für Leute zur Verfügung zu stellen, die unter unheimlich hohem Druck in der Weltgeschichte unterwegs sind.

HS **In welchen Feldern sind Sie unterwegs?**

ME Vor allem in der Wirtschaft. Aber nicht nur. Ich habe mein Leben lang darauf geachtet, Monokultur zu vermeiden. Es gibt deshalb auch heute einen Anteil Organisationen aus dem sozialen Feld, mit denen ich zu tun habe.

HS **Klären Sie uns auf: Wie wird man wirksam als Coach und Supervisor*in?**

ME Wirksam wird man in Beziehungen, im Kontakt. Sie können methodische Kunstgriffe jeglicher Art draufhaben, Sie können reden wie ein Spitzenrhetoriker – wenn Sie nicht »in Kontakt« sind, werden Sie nicht wirksam. Wirksamkeit fängt da an, wo Sie eine Beziehung mit dem Coachee aufbauen. Das ist natürlich etwas sehr Fragiles. Etwas, das immer im Blick zu behalten ist und auch immer wieder befragt zu werden hat. Ich bin nun Jahrzehnte in diesem Job, und interessanterweise kommen immer wieder neue Studien heraus, die alle eins bestätigen: Der wichtigste Wirksamkeitsfaktor in Therapie, Coaching,

Supervision ist die Beziehung. Methoden, Ansätze, Denkschulen sind komplett nachgeordnet.

HS **Aber man coacht und arbeitet an Beziehungen ja nicht losgelöst von den Denkkonzepten, -schulen usw., die einen geprägt haben ...**

ME Jeder hat natürlich seine Geschichte mit Denkschulen. Ich habe als Grundlinie eine Entwicklung aus dem psychoanalytischen Denken ins systemische Denken hinein gemacht. Mit der systemischen Idee, mit dem systemischen Denken sind meine Ideen, meine Handlungen, meine Interventionen, meine Ideen auch von Beziehungsgestaltung hinterlegt. Aber das ist nicht sehr eng. Da passt eine ganze Menge anderes hinein.

HS **Wenn man es etwas kritisch sieht, ist »Beziehung« ein nicht nur komplexes, sondern auch wachswieches Ding. Wie gestaltet man denn eine Beziehung, in der irgendwas irgendwann wirklich wirksam wird?**

ME Beziehung ist ein sehr komplexes Geschehen, ja; und es ist ein weicher Faktor, natürlich; aber es gibt durchaus einige Orientierungspunkte dazu. Für mich bildet zum Beispiel Martin Buber mit seinem echten Gespräch eine Basis. Und Carl Rogers, der mit *Kongruenz*, *Empathie* und *bedingungsloser positiver Zuwendung* ein paar Grundpfeiler der Beziehungsgestaltung platziert hat.

Unter Kongruenz verstehe ich z. B. eine von der Coach-Person bewusst geführte Übereinstimmung von innen und außen. Das heißt: Ich möchte und muss als Coach lesbar sein.

HS **Was meinen Sie damit?**

ME Ich möchte als Person erkennbar sein für meine Coachees. Sie sollen nicht nur eine sprechende Hülle auf dem Sessel vor ihnen sitzen sehen, sondern eine Frau, die ein Leben hat und aus Fleisch und Blut ist und die auch mal in der Lage ist zu sagen: Bei mir im Leben passiert gerade das und das. Für mich hat Beziehung etwas damit zu tun, ob und wie ich mich zur Verfügung stelle, ob ich erkennbar, lesbar, ob ich als Mensch da bin. Vor allem: Ich muss bereit sein, mich durch mein Gegenüber tatsächlich beeinflussen und verändern zu lassen. Ich muss durchlässig sein. Das ist die Grundlage, um überhaupt miteinander in Kontakt zu kommen.



»Andere Realitätskonstruktionen zu erforschen, das ist für mich Empathie.«

Als zweites nennt Rogers: Empathie. Das übersetze ich als Systemikerin so: die leidenschaftliche Beziehung zum Perspektivwechsel, die Neugier – die Lust, die Welt aus den Augen von jemand anderem zu erkennen. Andere Realitätskonstruktionen zu erforschen – das ist für mich Empathie. Also nicht das, was die Gestalttherapeuten Konfluenz nennen, das totale Mitfließen mit jemandem, sondern die liebevolle Erkundung der inneren Welt meines Gegenübers. Das schafft wirklich Beziehung.

Dann sagt Rogers noch: bedingungslose, positive Zuwendung. Darunter verstehe ich eine zugewandte Haltung ohne Wertung. Das beinhaltet die Trennung des Menschen von seinem Tun. Ein Mensch ist für mich ein Gegenüber, der per se Wertschätzung braucht und verdient, egal, was er getan hat.

HS Das alles ist nicht wirklich messbar, oder?

ME Nein, das ist es nicht. Ich weiß mittlerweile allerdings ganz genau, wenn ich nicht richtig in Kontakt mit jemandem komme, und ich merke auch sofort, wie das die Wirksamkeit minimiert. Das ist, wie wenn ein Ton nicht schwingt. Ein Ton kommt durch und hat Wirksamkeit, wenn er eine Amplitude hat, wenn er schwingt, wenn Obertöne und Untertöne dabei sind. Manchmal schwingt einfach nichts.

HS Was tun Sie dann?

ME Ich spiegele das. Ich sage, wie es mir damit geht. Und dann gucken wir weiter, was es darauf für eine Resonanz gibt. Der Resonanzbegriff ist ja nun sehr in Mode durch Hartmut Rosa, aber ich habe ihn vorher auch schon benutzt, er kommt für mich aus meiner Vergangenheit im Theater.

HS Sie zitieren in Ihrem Buch Gerhard Leuschner (der auch in dieser Ausgabe mit einem Artikel vertreten ist). Von ihm stammt der paradoxe Begriff »zugewandte Konfrontation«. Was sagen Sie dazu?

ME Ich nenne es bezogene Konfrontation. Und ich finde wichtig, dass Sie darauf hinweisen. In unserer Kultur gibt es immer eher ein Entweder/Oder. Entweder man ist liebevoll mit jemandem oder konfrontativ. Das ist Quatsch. Zu einer echten Beziehung gehört die Fähigkeit der bezogenen Konfrontation. Ich zeige, dass mir an jemandem etwas liegt, indem ich diese Person konfrontiere, aus meiner Authentizität heraus, indem ich nicht den Vermeidungsweg gehe. Im geschützten Raum von Coaching und Supervision gibt es die Möglichkeit, auf diese Weise zu konfrontieren. Und es kommt mir so vor, als würde genau das immer wichtiger. Denn das ist

etwas, was im Arbeitsalltag der Organisationen, die ich kenne, immer mehr abnimmt.

Der Umgangston dort wird immer nivellierter. Es ist alles ein bisschen cooler und netter, nie rau, auch nicht besonders liebevoll. So ein Mittelmaß. Dass man echt konfrontiert, kommt kaum noch vor. Ich finde es aber hochgradig wichtig, etwas zu hören, was einem möglicherweise unangenehm ist, weil es sich um etwas Ausgeblendetes handeln kann.

HS Wirksamkeit im Coaching ist, wie Sie sagen, total an die weiche Beziehung gekoppelt. Aber es geht in einem Kontrakt ja auch immer darum, dass konkrete harte Ziele festgeschrieben werden. Wie geht das zusammen?

ME Das ist so eine Gretchenfrage. Gerade Coaching, mehr als Supervision im Übrigen, funktioniert sehr über die Formulierung von Zielen. Die Ziele werden dann runtergebrochen, in Teilziele, Etappenziele, Milestones o. ä. aufgeteilt. Dann gibt es Smart-Kriterien und so weiter. Ich habe das in meinen frühen Jahren sehr sorgfältig gemacht. Um ehrlich zu sein, habe ich mich davon entfernt. Ganz einfach, weil ich glaube, dass die Idee einer gewünschten Zukunft tauglicher ist als ein Ziel. In agilen Organisationen haben sie endlich verstanden, dass es so etwas wie moving targets gibt. Da geht es nicht mehr darum, dass wir hier starten und eine Planung über die nächsten fünf Jahre machen und die Schritte und Prozesse auf dem Weg dahin genau benennen und kennen; und dass das ganze Unternehmen wie ein Uhrwerk in Bezug auf dieses Ziel innerhalb einer bestimmten Frist funktioniert. Die Herangehensweise ist jetzt eine andere, sie gleicht dem Coaching sehr viel mehr. Es geht eben ums »Navigieren beim Driften«. Also: Ziele halte ich für wichtig und gleichzeitig für verzichtbar.

HS Dann frage ich mal so: Wie kriegen Sie heraus, ob der Führungskraft Frau Dr. Müller ein Coaching gutgetan hat?

ME Die einzige Möglichkeit ist, zu fragen: Erleben Sie in Ihrem Business-Alltag eine Veränderung? Wenn ja, welche? Das kann man in gewisser Weise eine Überprüfbarkeit nennen. Vielleicht keine Messbarkeit, aber eine Überprüfbarkeit. Darüber hinaus halte ich es für wichtig, den Dialog über die Wirksamkeit zwischen den beauftragenden Personen in der Organisation und mir zu führen. Ich will ja wissen, ob das Tun, ob der Prozess, ob die Veränderung, die wir miteinander durchlaufen haben, eine Auswirkung auf das System hat. Auswirkung ist auch noch ein wichtiger Begriff. Welche wird wahrgenommen, welche wird gutgeheißen – das versuche ich herauszukriegen.

HS **Veränderung, Auswirkung, gewünschte Zukunft, das sind Kategorien für Sie, was die Wirksamkeit betrifft?**

ME Die Frage ist immer pur systemisch die Frage nach den gewünschten Auswirkungen. Welche Auswirkung soll es denn haben, dass wir hier sitzen? Wie sehen Sie die Auswirkungen? Wofür brauchen Sie sie? Was passiert, wenn nichts passiert? Was ich oft erlebt habe, ist, dass Coachees/Führungskräfte aus der Erfahrung der Beziehungsgestaltung im Coaching etwas mitnehmen, was sich in ihrem Verhalten im Business-Alltag auswirkt, ohne dass das je so als Ziel ausgeflaggt worden ist. So wirkt die Interaktionserfahrung des Coaching kulturprägend in der Organisation.

Ich habe oft gehört, dass Führungskräfte nach einem Coaching sagten: »Ich bin jetzt in der Lage, ganz anders mit meinen Mitarbeitenden zu sprechen. Ich bleibe ruhig, ich frage nach, ich gebe Feedback, ich bin da, ich bin als Person erkennbar, ich bleibe in der Wertschätzung. Ich merke, wenn ich in die Abwertung gehe.«

Wenn Menschen lernen, sich selbst ohne Wertung zu beobachten – und das ist es ja, was Coaching konstituiert: Selbstreflexivität – dann können sie auch als Beobachtende viel, viel offener sein und viel mehr wahrnehmen als Wertungen wie zuträglich/abträglich, gut/schlecht, richtig/falsch.

Es geht also immer zunächst einmal um die Reflexion dessen, was ich am allerbesten kenne, nämlich mich selber. Das ist die Ur-Mutter für jeglichen veränderten Blick in die Welt. Logisch.

HS **Was machen Sie – mit Blick auf Wirksamkeit – wenn Sie aus- oder weiterbilden. Worauf legen Sie da Wert?**

ME Die Ausbildung von Coaches war eine lange, sehr interessante Strecke in meiner Berufsbiografie. Eine Sache fällt mir aber ein, die ich immer noch wirklich wichtig finde (und da sind wir auch wieder bei Buber und Rogers): Menschen beizubringen, dass sie in ihrer Aufmerksamkeit bei dem anderen sind – mehr als beim eigenen Selbst. Ganz einfach im Sinne von: Guck hin. Hast du das Gefühl, du bist bei ihm? Versuche zu lesen, was in diesem Gesicht geschrieben ist? Siehst du da eine Frage, Einverständnis, Ablehnung? Versuche in Kontakt zu gehen mit dem, was du in deinem Gegenüber siehst. Lass mal Techniken und Methoden usw. weg und guck: Worum geht es eigentlich? Das ist meines Erachtens wichtiger als Tools und Techniken. Ich habe oft Übungssettings mit Beobachtenden hergestellt, in denen ich gefragt habe: Schreibt auf, an welcher Stelle Coach und Coachee aus dem Kontakt gegangen sind? Wo hörte es auf, wirksam zu sein? Es war in 90 Prozent der Fälle so, dass wir alle es gleichzeitig gemerkt haben. Und sich dann darüber auszutauschen, ja, was ist denn da passiert, wie kann ich diese Lücke schließen, wie kann ich da dranbleiben und so. Das ist so wertvoll.

HS **Das ist viel anstrengender, als Methoden zu lernen ...**

ME Es ist anstrengend, aber man kann Menschen dafür begeistern. Wenn alle gleichzeitig mitkriegen, wo der Moment eines Kontaktverlustes ist, dann ist das, wie wenn ein Kommunikationsgeheimnis gelüftet wird.

Ich bin wirklich der festen Überzeugung, dass wir viel mehr real voneinander wahrnehmen, als wir das selber wissen. Und dafür sensibilisiert zu sein, das halte ich für eine Grundvoraussetzung für unseren Job, für die Professionalität, für die Gestaltung von guten Beziehungen und in letzter Instanz für Wirksamkeit. Auf der Beziehungsschiene fährt der Zug der Interventionen, fährt der Zug der Tools und Techniken. Wenn es die Schiene gar nicht gibt, fährt auch nichts, bewegt sich auch nichts.

HS **Was hat Wirksamkeit für Sie mit Erfolg zu tun? Wie ist das gekoppelt? Wann ist ein Coaching, wann ist eine Supervision erfolgreich?**

ME Man kann das synonym setzen. Um erfolgreich zu sein, muss eine Wirksamkeit vorangegangen sein. Ohne wirksam geworden zu sein oder Wirksamkeit erreicht zu haben, gibt es auch keinen Erfolg, das ist klar. Ein erfolgreiches Coaching ist für mich im ganz konventionellen Sinne eines, wo sowohl der Coachee am Ende den von ihm gewünschten Nutzen mit nach Hause nimmt, als auch die Organisation sieht, spürt, empfindet und überprüfen kann, dass die Coachee-Person in der Weise, wie sie sich professionell am Arbeitsplatz einbringt, die Veränderung möglich macht, die die Organisation sich vorher gewünscht hat. Das ist ein erfolgreiches Coaching.

MECHTILD ERPENBECK ist u. a. selbstständige Beraterin, Trainerin und Executive Coach, Leiterin der CONSULTACT Beratungspraxis in Berlin sowie Autorin von »Wirksam werden im Kontakt – die systemische Haltung im Coaching«.