

**Ulrich Dehner, Renate Dehner**

# **Transaktionsanalyse im Coaching**

**Coachings professionalisieren mit Konzepten,  
Modellen und Techniken aus der Transaktionsanalyse**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

# Inhalt

Einleitung ..... xx

## **I. Die Ich-Zustände ..... xx**

**Die Ich-Zustände ..... xx**

Das Strukturmodell der Ich-Zustände ..... xx

Das funktionale Modell der Ich-Zustände ..... xx

Die inneren Haltungen in den Ich-Zuständen ..... xx

**Das Energie-Modell der Transaktionsanalyse ..... xx**

**Transaktionen – die drei Regeln der Kommunikation ..... xx**

Die Parallel-Transaktionen ..... xx

Gekreuzte Transaktionen ..... xx

Verdeckte Transaktionen ..... xx

Tangentiale Transaktionen ..... xx

**Die Prozessgestaltung unter Berücksichtigung  
der Ich-Zustände und der Transaktionen ..... xx**

Das „Wie“ ist immer stärker als das „Was“ ..... xx

**Ich-Zustände stärken ..... xx**

Mit Extrem-Training Handlungsspielräume erweitern ..... xx

**Das Egogramm ..... xx**

Klassische Egogramme ..... xx

Egogramm und Job-Wahl ..... xx

**Das Psychogramm ..... xx**

**II. Der Bezugsrahmen ..... xx**

**Der Bezugsrahmen ..... xx**

Glaubenssätze ..... xx

Werte ..... xx

**Interventionen auf der Ebene des Bezugsrahmens ..... xx**

Das Problem umdefinieren ..... xx

Reframing ..... xx

Für Verwirrung sorgen ..... xx

Die 180-Grad-Wende ..... xx

Unangenehme Konsequenzen ableiten ..... xx

Gezielte Provokationen ..... xx

**III. Skript ..... xx**

**Skript ..... xx**

Skript kann mehr als eine Ursache haben ..... xx

**Die Einschärfungen ..... xx**

Sei nicht ..... xx

Sei nicht du ..... xx

Fühl nicht ..... xx

Zeig keinen Ärger ..... xx

Sei nicht wichtig ..... xx

Sei nicht erfolgreich ..... xx

Die Check-your-Mind-Methode im Umgang mit Einschärfungen ..... xx

Der „innere Erfolgsfilm“ als mentales Training ..... xx

Sei kein Kind ..... xx

Werd nicht erwachsen ..... xx

Denk nicht ..... xx

Sei nicht nah ..... xx

Gehör nicht dazu ..... xx

Sei nicht gesund ..... xx

**Die Antreiber ..... xx**

Sei perfekt ..... xx

Mach's anderen recht/Sei gefällig ..... xx

Streng dich an ..... xx

Sei stark ..... xx

Beil dich ..... xx

**IV. Psychologische Spiele ..... xx**

**Psychologische Spiele ..... xx**

Die Spielformel ..... xx

Die Eskalationsstufen bei Psychologischen Spielen ..... xx

Das Drama-Dreieck ..... xx

Ich bin nicht o.k. und du bist es auch nicht – die

Grundhaltungen im Spiel ..... xx

Spiele und das Egogramm..... xx

**Psychologische Spiele im Coaching ..... xx**

Spiele des Klienten..... xx

Spiele, die der Coach spielt..... xx

Spiele am Arbeitsplatz des Klienten..... xx

Coaching als Teil des Spiels..... xx

**Der Ausstieg aus den Rollen ..... xx**

**Schluss..... xx**

**Anhang ..... xx**

– Antreiberfragebogen ..... xx

– Übungen Ich-Zustände ..... xx

– Gameplan nach Frank Ernst ..... xx

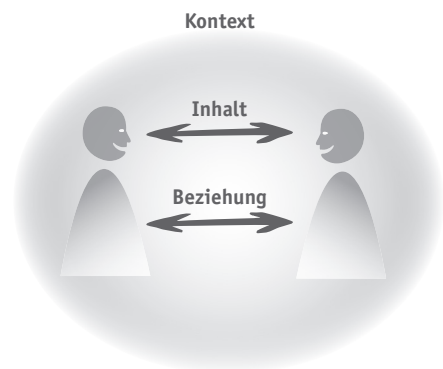
# Die Prozessgestaltung unter Berücksichtigung der Ich-Zustände und der Transaktionen

Am Beginn eines jeden Coaching-Prozesses steht die Beziehung zwischen Klient und Coach. Unter dem Aspekt der Transaktionen betrachtet, sind für die Beziehungsgestaltung die verdeckten Transaktionen wichtig: Auf der verdeckten Ebene macht der Coach dem Klienten immer wieder seine Wertschätzung und sein Verständnis deutlich. Deshalb kann ein Coaching nicht erfolgreich sein, wenn Klient und Coach sich nicht riechen können. Ein Klient, der den Coach ablehnt, kommt einfach nicht wieder, und ein Coach, der den Klienten innerlich ablehnt, wird das auf der verdeckten Ebene auch immer wieder kommunizieren, ob er nun will oder nicht. Da es für gewöhnlich die Verhaltensweisen sind, die man an anderen Menschen ablehnt, ist es für einen Coach hilfreich, wenn er gelernt hat, zwischen *Verhaltensweisen* und den dahinterliegenden *Absichten* zu trennen. Dann kann er nämlich akzeptieren, dass zwar die Verhaltensweisen, die der Klient an den Tag legt, wenig schätzenswert sein mögen, dass dahinter aber etwas liegt, das er anerkennen oder wofür er Verständnis aufbringen kann. So kann er sich seine innere Offenheit für den Klienten bewahren und trotz der Vorbehalte gegen bestimmte Verhaltensweisen eine gute Beziehung zu ihm aufbauen.

*Um dem Klienten offen begegnen zu können, hilft es dem Coach, zwischen dessen Verhaltensweisen und Absichten zu trennen.*

Jede Kommunikation spielt sich auf drei unterschiedlichen Ebenen ab: der Beziehungsebene, der Inhaltsebene und der Kontextebene (siehe Abb. rechts).

Da die Beziehungsebene die wichtigste Ebene in jeder Kommunikation ist, wird sie auch als die Prozessebene bezeichnet, denn sie



*Die Beziehungsebene ist die wichtigste Ebene, sie kann kommunikative Prozesse einfach oder auch unmöglich gestalten.*

gestaltet die kommunikativen Prozesse. Zu Beginn und während des Coachings wird sich der Coach immer wieder fragen: „Was sind die Inhalte und Ziele dieses Coachings, wie muss ich den entsprechenden Prozess gestalten und welche Ich-Zustände sind dafür erforderlich?“ Grundsätzlich gilt, dass der Prozess, also das, was sich während des Coachings zwischen Klient und Coach an Kommunikation abspielt, zum inhaltlichen Thema passen muss. Daher darf der Coach mit seiner Aufmerksamkeit niemals ausschließlich beim inhaltlichen Aspekt der Probleme des Klienten verweilen.



Nur wenn die Beziehungsebene in Ordnung ist, ist man in der Lage, auch inhaltlich gut zu kommunizieren.

Ist die Beziehungsebene gestört, ist manchmal selbst das Klären von Kleinigkeiten ein Ding der Unmöglichkeit. Stimmt die Beziehung, können hingegen selbst schwierigste Inhalte sachlich und für beide Seiten zufriedenstellend verhandelt werden. Die Beziehung bestimmt den Geist und somit das Ergebnis der Kommunikation. Dabei bedeutet „gute Beziehung“ selbstverständlich nicht, dass man sich bei jeder Gelegenheit um den Hals fällt. Eine gute Beziehung auf der Kommunikationsebene heißt, dass die Beziehung nicht an Störungen leidet, wie sie Ablehnung, Misstrauen, Über- oder Unterlegenheitsgefühle verursachen, sondern dass man – zumindest in diesem Moment – den anderen als gleichwertigen Gesprächspartner akzeptiert. Und weil die Beziehung das bestimmende Element ist, geraten selbst harmlose Diskussionen manchmal höchst emotional: Es geht gar nicht um die Sache, sondern darum, dass man sich dominiert fühlt, abgewertet oder abgelehnt. Nur wenn die Beziehung in Ordnung ist, kann man tatsächlich auf die inhaltlichen Aspekte der Kommunikation reagieren.

*Eine gute Beziehung auf Kommunikationsebene heißt: den anderen als gleichwertigen Gesprächspartner zu akzeptieren.*



Ist die Beziehung gestört, reagiert man nicht auf die sachliche Aussage, sondern auf die vermeintliche oder tatsächliche Beziehungsaussage dahinter – Beziehung geht vor Inhalt!

Auch das Coaching kann nur funktionieren, wenn die Beziehung in Ordnung ist. Der Coach braucht daher auch und gerade in einer von sachlichen Themen dominierten Beziehung, wie es ein Coaching gemeinhin darstellt, nicht nur sein Erwachsenen-Ich, sondern auch die beiden anderen Ich-Zustände.

Zu Beginn eines Coachings müssen zunächst viele Fragen gestellt werden, weil der Coach möglichst viele Informationen über die Situation des Klienten gewinnen will: über die Rahmenbedingungen, unter denen er arbeitet, auch über die Positionen, die die Beteiligten im Problem oder im Konflikt einnehmen, und was sonst noch wichtig erscheint. Dadurch besteht aber die Gefahr, dass der Coach mehr und mehr ins Erwachsenen-Ich rutscht, denn das ist nun einmal der Ich-Zustand, der für die Informationsbeschaffung zuständig ist und mit dem all diese Sachverhalte logisch verarbeitet werden. Dadurch entsteht das Risiko, dass die Gesprächsführung durch die vielen Fragen leicht die Qualität eines Verhörs erhält und die Beziehungsgestaltung auf der Strecke bleibt. Selbst wenn es dem Coach gelungen ist, zunächst eine nette Beziehung durch die ersten Transaktionen bei der freundlichen Begrüßung herzustellen, setzt er diese Beziehung aufs Spiel, wenn er längere Zeit ausschließlich im Erwachsenen-Ich bleibt. Denn wenn man nur im Erwachsenen-Ich kommuniziert, wird die Beziehung neutral, flach und langweilig.

*Für den Coach besteht die Gefahr, zu sehr ins Erwachsenen-Ich zu rutschen.*

Gerade bei Coaches mit noch wenig Erfahrung lässt sich beobachten, dass sie aus lauter Sorge, wichtige Informationen zu versäumen, zum Schluss nur noch Fragen stellen – kein Wunder, dass der Klient sich dann eher „ausgefragt“ als verstanden fühlt. Um dem Klienten das Gefühl zu geben, dass ihm jemand gegenüber sitzt, der ihn versteht, muss der Coach auch fürsorgliches Eltern-Ich oder Kind-Ich zeigen. Das müssen keineswegs große Kommunikationseinheiten sein, die er in diesen Ich-Zuständen verbirgt, aber gelegentlich eine mitfühlende oder eine auflockernde humorvolle Bemerkung zu machen, gestaltet für beide das Gespräch angenehmer.

*Wenn von Seiten des Coachs nur Fragen gestellt und Fakten gesammelt werden, kann das die Beziehungsebene verschlechtern. Als Coach auch andere Ich-Zustände zu zeigen, ist wichtig.*

Wenn der Klient zum Beispiel eine wirklich schwierige Situation zu bewältigen hat und der Coach wie unbeteiligt einfach nur die Fakten abfragt, die, weil sie komplex sind, zu immer mehr Fragen füh-

ren, wird sich der Klient nicht wohlfühlen, sondern ausgequetscht, womöglich sogar kritisiert. Man kennt das aus der eigenen Vergangenheit: Wie Eltern oder Lehrer einen als Kind in schwierigen Situationen mit kritischen Fragen unter Druck gesetzt haben. Fragen, die leicht einen Unterton hatten von „Was hast du alles falsch gemacht? Welchen Bock hast du jetzt wieder geschossen?“. Viel besser ist es in einer solchen Situation, auch einmal sein Verständnis und seine Anteilnahme zu äußern, vielleicht mit den Worten: „Da haben Sie es aber wirklich mit einem schwierigen Problem zu tun, ich beneide Sie nicht.“

Wenn der Coach komplexe Sachverhalte erfragt, muss er darauf achten, dass seine Fragen beim Klienten nicht falsch ankommen, zum Beispiel als: „Ich zeige dir jetzt mal, dass du die Ursache für all die Probleme bist!“ Wenn er das Erwachsenen-Ich auch einmal verlässt und seine Anteilnahme zum Ausdruck bringt, zeigt er dem Klienten damit, dass er auch emotional „mitschwingt“ und nicht nur verstandesmäßig, er ist schließlich kein Coaching-Computer. Das ist keineswegs immer leicht, denn dadurch, dass der Klient zunächst über viele Fakten berichtet, stimuliert er ja auch seinerseits das

*Als Coach gilt es, nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf den Prozess, auf den Aufbau der Beziehungsebene zu achten.*

Erwachsenen-Ich des Coaches. Das bedeutet, das höchste „Energielevel“ in diesem Gespräch ist im Erwachsenen-Ich und es kostet quasi eine Extra-Anstrengung, den Ich-Zustand zu wechseln. Aber genau das ist es, was bewusste, professionelle Kommunikation auszeichnet: nicht nur auf den Inhalt, sondern mit derselben Aufmerksamkeit auf den Prozess zu achten. Und in der Anfangsphase eines Coachings bedeutet das, dass der Coach noch einiges für den Aufbau der Beziehung tun muss. Je besser ihm das gelingt, desto leichter wird es dem Klienten fallen, sich zu öffnen, desto leichter wird er auch über die ihm unangenehmen Dinge sprechen, über die Fehler, die er vielleicht gemacht hat. Hat der Klient jedoch den Eindruck, dass ihm jemand gegenüber sitzt, der die Haltung hat: „Nun wollen wir doch mal genau untersuchen, wo eigentlich deine Fehler dabei waren“, wird er alles daran setzen, sich zu schützen und eigene Anteile am Problem zu vertuschen. Dadurch wird es natürlich auch für den Coach schwieriger zu verstehen, was eigentlich tatsächlich los ist.

Es muss nicht ausschließlich das fürsorgliche Eltern-Ich sein, mit dem der Coach zeigt, dass er Verständnis für den Klienten hat, das kann auch aus dem freien Kind-Ich kommen. Ein Satz wie „In Ihrer



Haut wollte ich jetzt auch nicht stecken!“ ist nicht fürsorglich, sondern zeigt eher Betroffenheit auf gleicher Ebene, ist jedoch ein ganz anderes Beziehungsangebot als die Frage: „Wie lange ist Ihr Chef denn schon in der Position? Was hat sich dadurch genau verändert?“ Um den Grundstein für eine gute Beziehung zu legen, muss der Klient früh spüren, dass es hauptsächlich um ihn als Person geht und nicht nur um seine Funktion. Im Unternehmen wird er vermutlich ohnehin eher in seiner Funktion wahrgenommen und angesprochen, im Coaching muss unbedingt die Person angesprochen werden. Zwar geht es auch im Coaching darum herauszufinden, wie diese Person ihre berufliche Rolle ausfüllt, der Ansprechpartner aber ist immer die Person, nicht die Rolle.

*Es geht nicht um den Klienten in seiner Funktion, sondern als Person – und das muss er auch spüren.*

Das freie Kind-Ich ist der Katalysator für das Coaching.



Wie beim Energiemodell schon ausgeführt wurde, aktiviert der gewählte eigene Ich-Zustand auch den Ich-Zustand beim anderen. Wenn also der Coach das freie Kind-Ich ins Spiel bringt, so animiert er damit auch den Klienten, diesen Ich-Zustand einzunehmen. Da das freie Kind-Ich der Sitz unserer wesentlichen Emotionen ist, kommt man mit diesem Ich-Zustand schneller an die Gefühle heran. Es geht im Coaching sicherlich häufig um Probleme, die lediglich eine Reflexion der eigenen Rolle und der eigenen Aufgabe erfordern. Mindestens genauso häufig kommt es jedoch vor, dass man es mit Problemen zu tun hat, die letztlich emotionaler Natur sind. Wenn eine Führungskraft sich zum Beispiel überfordert fühlt, hat das Kind-Ich Angst, an der Aufgabe zu scheitern. In diesem Fall muss man auch mit diesem Kind-Ich arbeiten, dann genügt es nicht, nur auf der Erwachsenen-Ebene das Problem zu untersuchen. Will man vom Kopf in den Bauch kommen, muss man vom Erwachsenen-Ich zum Kind-Ich wechseln. Dieser Wechsel des Ich-Zustands ist wichtig zur Lösung der Probleme: Im Kopf wurde das Problem meist schon mehr als hundert Mal gewälzt, ohne dass man einer Lösung näher gekommen wäre – weil dabei die ganze Gefühlswelt außer Acht gelassen wurde.

*Das freie Kind-Ich herauszulocken, hilft, an Emotionen heranzukommen.*

Wenn man aus einer Kommunikation, die klarerweise überwiegend im Erwachsenen-Ich stattfindet, immer wieder auch ins freie Kind

*Das freie Kind-Ich verhilft zu neuen Perspektiven – und zur Lösung von Problemen.*

wechselt, wird es leichter, neue Blickwinkel auf das Problem einzunehmen. „Um ein Problem zu lösen, muss man sich erst einmal vom Problem lösen“ – und einen Schritt weiter weg vom Problem ist man, wenn man mithilfe des freien Kind-Ichs vielleicht auch einmal über sich selbst lachen kann und nicht nur im Drama der Situation gefangen ist. Das freie Kind-Ich ist eigentlich eine Art Katalysator für das Coaching: Wenn es gelingt, das freie Kind-Ich des Klienten auf den Plan zu rufen, dann gelingt meist auch das Coaching. Der Klient kommt in Kontakt mit seinen Gefühlen, er muss nicht angestrengt „überlegen“, wie er sich in einer bestimmten Situation gefühlt hat, sondern er kann die Situation auftauchen lassen und nachspüren, und daraus lässt sich meist schon ableiten, welcher nächste Entwicklungsschritt zu tun ist.

*Fallbeispiel: Die Reaktion des Coachs auf Kind-Ich-Ebene zeigt dem Klienten eigene verdeckte Emotionen auf.*

So war es zum Beispiel beim Fall eines Klienten, der von seinem eigenen Chef übergangen wurde. Der Klient hat zunächst nur vom Kopf aus auf die Situation geschaut und versucht, ganz rational zu überlegen, wie er darauf hätte reagieren sollen. Das hat ihn jedoch nicht weitergebracht. Erst als der Coach seinerseits emotional reagiert hat und dem Klienten sagte „Also ganz ehrlich, wenn mir das passiert wäre, wäre ich total sauer und enttäuscht, wenn jemand so mit mir umgegangen wäre!“, fand der Klient Zugang zu seinen eigenen Gefühlen und spürte, wie sehr er sich durch das Verhalten seines Chefs verletzt fühlte. Und dann wurde ihm auch klar, dass das der Grund war, weshalb er sich in letzter Zeit oft quergestellt hatte, wenn sein Chef etwas von ihm wollte, weshalb die Beziehung immer angespannter wurde. Ihm wurde klar, dass er zur Lösung der Situation ein klärendes Gespräch mit seinem Chef führen musste. Wären Coach und Klient nur auf der sachlichen Erwachsenen-Ebene geblieben, wären sie nicht an den Kern des Problems gekommen.

## **Das „Wie“ ist immer stärker als das „Was“**

Es gehört zu einem guten Coaching, die eigene Kommunikation so zu wählen, dass Prozess und Inhalt einander entsprechen. Der Coach muss deshalb immer die Meta-Ebene seiner Kommunikation mit dem Klienten im Auge behalten. *Denn die Prozess-Informationen, die der Coach dem Klienten vermittelt, wirken immer stärker als die inhaltlichen Informationen!*

Soll ein „Kopf-Mensch“ lernen, lockerer zu werden, freier und mitreißender, weil er in Zukunft häufiger bei Mitarbeiterveranstaltungen auftreten und dort die Leute nicht zu Tode langweilen soll, wäre es ein glatter Kunstfehler, wenn der Coach von seinem Erwachsenen-Ich her versuchte, mit dem Klienten zu erarbeiten, welche Strategien es gibt, mehr aus sich herauszugehen. Der Coaching-Prozess muss zu dem passen, was das Ergebnis sein soll, und das bedeutet, auch der Coach muss aus sich herausgehen und sein freies Kind laufen lassen. Der Coach ist immer, ob er will oder nicht, ein Rollenmodell. Würde er mit Leichenbittermiene und so knochentrocken, dass es staubt, zu seinem Klienten sagen „Für Sie wäre es ganz wichtig, dass Sie auch mal mit Humor auf Ihre Mitarbeiter reagieren!“, wäre das Resultat vermutlich niederschmetternd.

*Der Coach hat zu berücksichtigen, Verhalten nicht nur inhaltlich zu besprechen, sondern selbst als Rollenmodell zu dienen.*

Menschen reagieren bei einer solchen Diskrepanz zwischen Prozess und Inhalt (leider) nicht auf den Inhalt, auch wenn das wünschenswert wäre oder beabsichtigt ist. Sie reagieren vielmehr auf das, was sie erleben – also auf Stimme, Ausdruck und Beziehung. Jeder kennt das schließlich aus dem Alltag: Wenn ein Partner eine inhaltlich neutrale Frage stellt, aber mit einem kritischen Klang, erfolgt die Reaktion für gewöhnlich nicht auf die Frage, sondern auf den Klang. Der Angesprochene fühlt sich angegriffen und verteidigt oder rechtfertigt sich, obwohl der Inhalt der Frage das nicht erfordert – ganz nach der dritten Kommunikationsregel: „Bei verdeckten Transaktionen ist immer die verdeckte Ebene die entscheidende.“ Erlebt der Klient den Coach ausschließlich auf der Erwachsenen-Ebene, so lautet die verdeckte Botschaft für ihn: „Das ist der angemessene Ich-Zustand, bleib dabei!“ Und nach dieser unausgesprochenen Botschaft wird er sich richten.

*Menschen reagieren in erster Linie auf den Prozess, den Kontext, in zweiter Linie auf den Inhalt.*

Dass die Prozess-Information bedeutender ist als die inhaltliche, lässt sich auch an einem anderen Beispiel veranschaulichen. Wenn das Problem des Klienten darin besteht, dass er große Mühe damit hat, klare Aussagen zu treffen und bei den Feedbacks an seine Mitarbeiter auf den Punkt zu kommen, darf der Coach nicht seinerseits um den heißen Brei herumreden. Es nützt in diesem Fall gar nichts, abstrakt darüber zu sprechen, wie wichtig es ist, den Mitarbeitern ein deutliches und nachvollziehbares Feedback zu geben, seinerseits dem Klienten aber schwammige und eher unsichere Rückmeldungen über dessen Verhalten zu geben – das wäre eine

kontraproduktive Prozessgestaltung. Wenn der Coach aus Angst, den Klienten zu verletzen, viele Weichmacher in seine Feedbacks einbaut und auf klare Worte verzichtet, gibt er ihm die Prozess-Information: „Es ist völlig richtig, nicht auf den Punkt zu kommen, sondern um das Thema herumzueiern.“ Und danach wird sich der Klient richten. Denn das Modell, das der Coach abgibt, stärkt in diesem Moment das problematische Verhalten des Klienten.

Auch in dieser Coaching-Situation wird der Coach den Prozess im Auge behalten und nicht zu vorsichtig die Feedbacks geben, sondern Klartext reden. Wäre der Coach zu zurückhaltend, vielleicht weil er den ohnehin schon Ängstlichen nicht noch mehr verunsichern will, würde beim Klienten die falsche Prozess-Information ankommen. Denn was würde er aus dem Verhalten des Coachs lernen? „Es ist richtig, sich immer mit der größten Vorsicht auszudrücken – der Coach macht das ja auch!“ Ist der Coach jedoch sehr klar und direkt, kann der Klient am eigenen Leib erfahren: „Der Coach verhält sich so und es fühlt sich für mich vollkommen in Ordnung an.“ So kann sein Modell auf den Klienten wie eine starke innere Erlaubnis wirken und der Coach wird dadurch in das Eltern-Ich des Klienten mit eingebaut. Erkennbar wird das an Äußerungen von Klienten, die in späteren Sitzungen von ihren Erfahrungen berichten und etwa sagen „In der und jener Situation hatte ich dann wieder Ihre Stimme im Ohr ...“ oder „Und da habe ich Sie innerlich sagen hören ...“.

Solche Sätze zeigen, dass das Verhalten des Coachs als hilfreich empfunden wurde. Der Klient hat es bewusst in sein Eltern-Ich integriert, sodass diese innere Erlaubnis jetzt seine Entscheidungen, wie er sich verhalten will, mitsteuern kann. Es gibt nach wie vor die alte Stimme, die sagt „Das kannst du nicht machen, das ist viel zu direkt, brutal, unfreundlich“ etc. und es gibt die Stimme des Coachs, die erlaubt: „Seien Sie ruhig klar, denn bei Ihnen besteht keine Gefahr, dass Sie zu brutal werden.“ Der Klient besitzt nun Wahlmöglichkeiten, die er vorher nicht hatte, und darum geht es ja eigentlich immer im Coaching: die Wahlmöglichkeiten zu erweitern.

Immer wieder steht für den Coach die Frage im Raum: „An welchen Inhalten arbeiten wir? Welche Ziele sollen erreicht werden?“ Danach wird er sein eigenes Verhalten ausrichten, um die richtigen Prozess-Informationen zu vermitteln. Das kann so weit gehen, dass auch der bestorganisierte Coach, der auf den perfekt getimten und

reibungslosen Tagesablauf und die fehlerfreie Vorbereitung seiner Sitzungen stolz ist, seinen Stolz hintanstellt und Kleinigkeiten „schiefgehen“ lässt, wenn es darum geht, einem perfektionistischen Klienten beizubringen, dass er seine Detailversessenheit aufgeben kann. Wenn der Klient beim Coach nur Perfektion erlebt, wird er zu dessen Worten, dass kleine Fehler keinen Weltuntergang darstellen, zwar verständnisinnig nicken – wirklich überzeugen wird es ihn aber nicht. Erlebt er hingegen bei seinem Rollenmodell, dass er auch mal zwei Minuten warten muss oder erst ein Kuli gefunden werden will, der auch schreibt, macht er, ohne sich dessen bewusst zu sein, die Erfahrung, dass es auch ohne Perfektionismus geht. Ergo kann auch er sich die innere Erlaubnis geben, Fehler zu machen.

Im Hinblick auf den Coaching-Prozess ist auch folgende Frage wichtig: Ist der Prozess, der vom Klienten ausgehend gerade hier und jetzt passiert, möglicherweise der gleiche, über den als Problem vor Ort berichtet wird? Klienten zum Beispiel, die ein stark ausgeprägtes Erwachsenen-Ich an den Tag legen, besitzen die Gabe, ihre Zuhörer in eine sanfte Alltagstrance zu versetzen. Es werden so viele Fakten aufgezählt, und das so emotionslos, langweilig und monoton, dass sich beim Coach eine fast nicht zu beherrschende Müdigkeit breitmacht. Er hat immer größere Mühe, noch zuzuhören und die Augen offenzuhalten. Was und vor allem wie der Klient erzählt, ist eine perfekte Trance-Induktion mit dem Ergebnis, dass der Coach nicht mehr genau weiß, was in den letzten fünf Minuten eigentlich gesagt wurde. Durch den Mangel an Power, an Energie in diesem Gespräch, gelingt dem Klienten eine bemerkenswert gute Hypnose. Spätestens wenn er spürt, wie müde er wird, sollte der Coach wieder wach werden, sich auf den Prozess besinnen und sich fragen: „Ist das etwas, was nur hier passiert? Hat das in erster Linie mit mir und der Situation zu tun, weil der Klient nun Themen anspricht, die auch mir selbst unangenehm sind, weil ich sie noch nicht gelöst habe?“

*In der Coaching-Sitzung kann das gleiche Problem entstehen, das überhaupt zum Coaching geführt hat – eine gute Gelegenheit, das zu spiegeln.*

Wenn hingegen der Coach die wichtige Frage, ob seine Reaktion mit ihm selbst zu tun hat, klar verneinen kann, wird er zum nächsten Punkt übergehen: „Lässt meine Reaktion vermuten, dass es seinen Mitarbeitern ganz genauso geht? Vielleicht sitzen die ebenfalls in Besprechungen und schalten irgendwann einfach ab, weil sie erschlagen werden von der Fülle an Material, das verbal über sie

ausgegossen wird. Liegt es vielleicht daran, dass die Mitarbeiter nie genau wissen, was ihr Chef eigentlich von ihnen will?“ Als Coach hat man in diesem Fall eine recht gute Vorstellung davon, wie es den Mitarbeitern geht. Die erste hilfreiche Intervention besteht darin, dem Klienten genau das zu spiegeln. Denn es ist ein wichtiges Feedback für ihn, zu erfahren, wie schwer es ist, ihm zu folgen. Eine wichtige Aufgabe für den Coach besteht also darin, neben der Aufmerksamkeit für den Inhalt immer auch den gerade stattfindenden Prozess im Auge zu behalten und mithin permanent zu überprüfen, ob das Problem, über das gesprochen wird, nicht im Moment gerade auch in der Coaching-Beziehung entsteht.

*Fallbeispiel: Ein Klient geht nicht auf seine Gesprächspartner ein.*

Das war auch bei einem Klienten der Fall, dessen Schwierigkeiten mit seinen Mitarbeitern vor allem darin bestanden, dass er überhaupt nicht auf sie einging. Sie fühlten sich von ihm nicht wahrgenommen. Wenn sie etwas sagten, hörte er nicht richtig zu, sondern sprach am liebsten selbst. Im Coaching ließ sich ziemlich schnell feststellen, dass er genau das gleiche Verhalten an den Tag legte. Auf Bemerkungen des Coachs, die eine andere Sicht ins Spiel brachten, reagierte er überhaupt nicht, sondern nahm seinen Text wieder auf, als ob der Coach nichts gesagt hätte. Solche Prozesse sind für das Coaching hilfreich, denn das Problem kann dann direkt im Hier und Jetzt angesprochen werden, so wie der Coach das auch getan hat: „Ich verstehe die Schwierigkeiten Ihrer Mitarbeiter, denn mit mir machen Sie gerade genau das Gleiche!“ Diese Rückmeldung rüttelte den Klienten auf: „Wie meinen Sie das?“ Die anschließende Erklärung des Coachs, was im Gespräch passiert war, konnte der Klient sehr viel besser nachvollziehen, weil der Bezug zur Situation noch unmittelbar vorhanden war.

## Ich-Zustände stärken

Wenn Ich-Zustände bei einem Klienten zu schwach ausgebildet sind oder zu selten besetzt werden, kann das in vielerlei Hinsicht zu einem Führungsproblem werden. Man stelle sich etwa eine Führungskraft vor, die zu kalt und zu nüchtern ist, alles sachlich verhandelt, aber zu keinem Scherz, zu keinem privaten Wort mit den Mitarbeitern fähig ist. Sie ist weder tyrannisch noch ungerecht, doch kann sie auch keine echte Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen. Sie ist zwar fachlich gut, aber die Mitarbeiter arbeiten nicht gern mit ihr, weil es an der Sozialkompetenz hapert. Darüber hinaus sind ihre Präsen- tationen viel zu nüchtern und langweilig, um irgendwen zu begei- stern, weder das Team noch die Vorgesetzten. In der Terminologie der Transaktionsanalyse ein klarer Fall von zu viel Erwachsenen- Ich: Die gesamte Energie steckt im Erwachsenen-Ich, während an- dere Ich-Zustände, die eine gute Führungskraft ebenfalls braucht, wie etwa das fürsorgliche Eltern-Ich oder auch mal das freie Kind, nahezu leer ausgehen. Für den Coach lautet nunmehr die Aufga- be, diese Ich-Zustände unbedingt zu stärken. Deshalb wird er sich überlegen, wie er sowohl durch den Coaching-Prozess als auch durch die Wahl der geeigneten Tools dafür sorgen kann, dass diese Führungskraft die gewünschten Ich-Zustände häufiger zeigt.

*Fallbeispiel: ein übermäßig ausgeprägtes Erwachsenen-Ich*

Rollenspiele sind eine gute Möglichkeit, vernachlässi- gte Ich-Zustände zu aktivieren. Als Coach wird man oft feststellen, dass es Menschen, die einen Ich-Zustand selten besetzen, wirklich sehr schwerfällt, darin selbst die absoluten „Basics“ zu zeigen. Sie beherrschen das nötige Vo- kabular nicht und scheitern manchmal schon an dem, was für an- dere eine Selbstverständlichkeit darstellt, zum Beispiel das kleine bisschen Smalltalk, mit dem man für gewöhnlich seine sozialen Netze knüpft. Also muss unter Umständen mit einem reinen Kopf- menschen im Rollenspiel geübt werden, wie er einen Mitarbeiter

*In ungeübten Ich-Zuständen können sogar die absoluten Verhaltens-Basics fehlen.*

ansprechen kann, der gesundheitlich gerade angeschlagen ist. Der Coach muss manchmal fast die Worte vorgeben, wie fürsorgliches Eltern-Ich zum Ausdruck gebracht werden kann. Oder er muss mit dem Klienten erarbeiten, was es für das Arbeitsklima bedeutet, wenn er sich bedankt, wenn die Mitarbeiter eine Extra-Anstrengung erbringen.

Geht es für eine sehr sachliche, nüchterne Person darum, zu lernen, wie man andere Menschen begeistert, so wird der Coach mit ihr natürlich nicht daran arbeiten, auf welche Weise sie ihre Folien noch präziser gestalten kann. Wer begeistern will, braucht das freie Kind-Ich. Denn das freie Kind hat Lebendigkeit, Power, Kreativität, Ausstrahlung – alles Eigenschaften, die man beim Erwachsenen-Ich vergeblich sucht. Für einen Zahlenmenschen stellt das vielleicht sogar einen noch schwierigeren Lernschritt dar als der zum fürsorglichen Eltern-Ich.

Auf der Prozessebene wird sich der Coach überlegen, wie er als Modell fungieren kann, um dem Klienten zu zeigen, dass er zwar ernsthaft bei der Arbeit sein kann, deswegen aber nicht notwendig immer bierernst sein muss. Wenn das Ziel des Coachings ist, dass der Klient lockerer wird, darf der Coach sich nicht darauf beschränken, tiefschürfende Gespräche zu führen. Wenn es bei diesem Coaching nie etwas zu lachen gibt, klaffen Inhalt und Prozess meilenweit auseinander. Da die Prozess-Information wichtiger ist als die inhaltliche, sollte der Coach durch sein eigenes Vorgehen demonstrieren, dass freies Kind und produktives Arbeiten sich nicht ausschließen. Auch entsprechende Hausaufgaben können dem Klienten helfen, sein eigenes freies Kind wiederzuentdecken. Zum Beispiel indem er angeregt wird, mit einem realen Kind zu spielen und dabei dem Kind die Führung zu überlassen. Oder indem der Coach ihn ermuntert, mehr mit Freunden zu unternehmen, die über viel freies Kind-Ich verfügen und sich von ihnen anstecken zu lassen. Wenn andere Menschen ihr freies Kind zeigen, wirkt das ja meistens mitreißend – und wie eine innere Erlaubnis, der eigenen Lust an Fröhlichkeit und Ausgelassenheit nachzugeben. Zudem wird er mit dem Klienten in Rollenspielen üben, wie das aussehen könnte, wenn er seinem freien Kind Raum gibt, schließlich fehlt es ihm schlichtweg an Erfahrungen im Umgang mit diesem Ich-Zustand.

*Das Üben anderer Ich-Zustände  
als Hausaufgabe*



Trainingseinheiten mit Rollenspielen im Coaching durchzuführen, ist nicht für alle Coaches eine Selbstverständlichkeit. Es gibt Coaches, die das strikt ablehnen, mit der Begründung, dass Coaching und Training eben zwei Paar Stiefel seien. In dem verzweifelten Bemühen, beide gegeneinander abzugrenzen, verzichten sie auf dieses nützliche Hilfsmittel. In unseren Augen bedeutet die Tatsache, dass man im Coaching ein Verhalten trainiert, nicht, dass man kein Coaching macht, sondern dass man die Mittel ergreift, die geboten sind, um dem Klienten über seine Hürde hinweg zu helfen. Ein Fußball-Coach beschränkt sich auch nicht darauf, Feedbacks zu geben und mit den Spielern zu reflektieren, was sie falsch gemacht haben. Vielmehr wird er genau darauf Trainingseinheiten aufbauen, die ihnen helfen weiterzukommen.

*Warum Rollenspiele im Coaching sinnvoll sind*

Im Unterschied zu einem Trainer, der eine bestimmte Methodik vermitteln will und das trainiert, bis es sitzt, geht der Coach von einer gründlichen Problemanalyse aus. Sein Ausgangspunkt ist nicht die Methodik, sondern das, was dem Klienten fehlt. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass im Coaching immer ein Weg gefunden wird, der zum Klienten passt. Der Coach sieht also zum Beispiel, dass der Klient unter bestimmten Umständen nicht das kommunikative Handwerkszeug zur Verfügung hat, das es bräuchte, um diese Situationen konstruktiv zu bewältigen. Etwa wenn der Klient ein schwieriges Gespräch zu führen hat, das in dieser Art neu für ihn ist, weshalb er keine Ahnung hat, wie er das anpacken soll. Im Coaching kann der Klient dann ganz pragmatisch ausprobieren, wie sein Verhalten aussehen kann, welche Wirkungen er mit unterschiedlichen Kommunikationsstilen erzielt und welche Folgen es auslöst, wenn er so oder so auftritt. Und er kann seine eigenen Worte finden, einen Kommunikationsstil entwickeln, der zu seiner Persönlichkeit passt – nur mit jetzt erweitertem Repertoire an Ich-Zuständen.

*Rollenspiel: passgenaues Verhalten finden*

Mit trainerischen Maßnahmen, die auf einer echten Problemanalyse fußen, kommt der Klient [VS24] auf jeden Fall weiter als mit reinen Reflexionen. Heikle Gespräche, die einem Klienten bevorstehen, sollten immer vorher im Rollenspiel geübt werden, denn häufig muss am Verhalten, an der Ausdrucksweise doch noch gefeilt werden. Anschließend hat der Klient aber auch die Sicherheit, dass er bestens darauf vorbereitet ist, dieses Gespräch erfolgreich zu führen.

*Rollenspiel: heikle Gespräche üben*

*Rollenspiel: als Videotraining  
besonders wirkungsvoll*

Das Rollenspiel zur Stärkung eines Ich-Zustands ist besonders wirkungsvoll, wenn es in Form eines Videotraining durchgeführt wird. Dadurch erhält der Klient eine Außensicht auf sein Verhalten, so kann er selbst besser wahrnehmen, wie er auf andere wirkt. Die Außensicht ist wichtig, weil sich Verhalten für gewöhnlich von „innen“ völlig anders anfühlt als von „außen“. Es lässt sich im Coaching immer wieder beobachten, dass Klienten wirklich verblüfft sind, wie anders sie ihr eigenes Verhalten empfinden, wenn sie sich im Video sehen. Im Vergleich zum inneren Erleben, das sie während des Rollenspiels hatten, können sie ihr Auftreten und ihre Wirkung danach realistischer einschätzen.

Das Videotraining verhilft dem Klienten dazu, die nötige Korrektur von Außenbild und Innenbild zu schaffen. Und die braucht es, damit er weiterkommt. Wenn er sich weiterhin nur an seinem Innenbild orientierte, behielte immer das innere Eltern-Ich die Oberhand, das erklärt: „So etwas kannst du doch nicht machen, wie sieht das denn aus!“ Erst durch das Ausprobieren und die Außensicht bekommt das Kind-Ich genügend Erfahrung, um dagegenhalten zu können: „Kommt doch prima an! Selbst vor unseren obersten Instanzen könnte ich so auftreten.“ So erschließen sich dem Klienten neue Verhaltensspielräume und Fähigkeiten, mit denen er vorher gar nicht gerechnet hätte.

## Mit Extrem-Training Handlungsspielräume erweitern

*Fallbeispiel: ein zu trockener  
Vortragsstil aus dem  
Erwachsenen-Ich heraus*

Als Beispiel wird von dem Problem ausgegangen, dass der Klient seinen Vortragsstil verändern möchte, weil er ganz aus dem Erwachsenen-Ich heraus bisher langweilige Vorträge mit viel zu vielen Details über Fakten hält. In dem Fall ist es eine nützliche Intervention, ihn zu bitten, im Rollenspiel einmal einen für sein Gefühl völlig übertriebenen Auftritt hinzulegen. Der Coach fordert den Klienten auf, sehr emotional aufzutreten, seine Rede mit Superlativen zu spicken, mit raumgreifender Gestik und voller Dramatik zu agieren – also so, wie der Klient es „normalerweise“ nie tun würde. Wenn der Klient das gar nicht hinbekommt, was meistens der Fall sein dürfte, führt der Coach es selbst einmal vor. Gerade bei solchen „Extrem-Trainings“ ist es wichtig, dass der Coach durch sein Beispiel dem Klienten die innere Erlaubnis gibt, über seine eigenen Grenzen zu gehen.

Das erste Ergebnis, das der Klient produziert, ist praktisch immer eine leicht emotionale Rede, die von wirklicher Übertreibung ziemlich weit entfernt ist. Das aber erkennt er erst im Video. Sein unmittelbares Erleben war, dass er schon wahnsinnig aus sich herausgegangen ist, denn für ihn war es ja bereits ein Riesenschritt. Kann er aber dann „mit eigenen Augen sehen“, dass sein Auftreten gar nicht so übertrieben, gar nicht so peinlich emotional war, wie er befürchtete, ist das ein Ansporn für ihn und macht ihm Mut, in weiteren Anläufen wirklich einmal etwas zu produzieren, das den Namen Übertreibung verdient. Dabei ist es wichtig, dass der Coach jeden Ansatz, jeden kleinen Schritt, der in die richtige Richtung geht, verstärkt. Bei einem Extrem-Training ist es nicht zielführend, wenn der Coach nur nach dem schaut, was noch fehlt, statt anzuerkennen, was schon zustande gebracht wurde. Denn für den Klienten ist jedes Überschreiten der inneren Grenze eine Leistung, die ihn Kraft kostet. Was für den Coach wie ein sehr kleiner Schritt aussieht, kann für den Klienten schon ein sehr großer sein.

*Beim Extrem-Training ist ein starker Ansporn des Coachs wichtig, in eine bestimmte Richtung zu gehen.*

Der Sinn dieses theatralischen Trainings besteht natürlich nicht darin, den Klienten zu [VS28]ermuntern, bei der Vorstandspräsentation den Clown zu geben, sondern es geht darum, sein Verhaltensspektrum zu erweitern. Bislang war die Bandbreite der Reaktionsmöglichkeiten, die er akzeptabel fand, relativ eingeschränkt. Wenn er jedoch im geschützten Rahmen des Coachings einmal „seine Grenzen sprengt“, wird er hinterher freier sein in der Wahl seiner Ausdrucksmittel.

*Das „Sprengen der Grenzen“ erweitert das Verhaltensspektrum.*

Den gleichen Effekt erzielt man mit dem „Übertreibungs-Rollenspiel“ bei Führungskräften, die zwar fachlich gut, aber zu angepasst und bescheiden sind. Jemand, dessen hauptsächliche Ich-Zustände Erwachsenen-Ich und angepasstes Kind sind, hat häufig Probleme mit Mitarbeitern, weil er beispielsweise im Team keine klaren Grenzen setzen kann. Dafür bräuchte es das kontrollierende Eltern-Ich. Versuche, an die Vernunft zu appellieren (Erwachsenen-Ich) oder an das Mitgefühl – „Tun Sie es mir zuliebe!“ (Kind-Ich) –, fruchten nichts bei Mitarbeitern, die ihrerseits genug kontrollierendes Eltern-Ich oder rebellisches Kind besitzen, um der Chance, sich durchzusetzen, zu widerstehen. Andere Schwierigkeiten ergeben sich häufig daraus, dass ein zu angepasster Chef keine klaren Feedbacks geben kann,

*Fallbeispiel: fachlich gute, aber zu angepasst auftretende Führungskräfte*

sodass die Mitarbeiter sich nach einem Gespräch fragen, ob sie gerade gelobt oder getadelt worden sind.

Auch bei diesem „Extrem-Training“ muss der Coach zunächst als Beispiel vorführen, was genau er von seinem Klienten sehen will. Denn jemand, der überangepasst ist, kann nicht so einfach „jemanden niedermachen“ – noch nicht einmal im Rollenspiel. Es fehlen ihm dafür sowohl die Worte als auch die innere Erlaubnis. Die erhält er durch das Beispiel, sodass er sich auch traut, einmal laut zu sagen, was er bislang vielleicht höchstens gedacht hat. Also arbeitet der Coach mit diesen Führungskräften daran, ihr kontrollierendes Eltern-Ich zu entwickeln, um es effektiv und richtig einzusetzen. „Richtig“ in dem Sinne, dass die Führungskraft aufhört, um den heißen Brei herumzureden, sondern mit der ihrer Rolle angemessenen Klarheit und Entschiedenheit auftreten kann, ohne die Mitarbeiter autoritär zu knebeln oder gar niederzumachen.

*Videoaufzeichnungen verdeutlichen dem Klienten, wenn inneres und äußerliches Verhaltensbild einander nicht entsprechen.*

Zwar fürchten viele der überangepassten Chefs zunächst genau das, wenn sie die Aufforderung erhalten, nun im Rollenspiel einmal maßlos zu übertreiben und den Gesprächspartner verbal fertig zu machen. Doch beim anschließenden Ansehen der Video-Aufzeichnung sehen sie selbst, dass der erste Versuch meist nicht viel mehr ist als ein leicht konfrontatives Gespräch, das man locker auch in der Realität verantworten könnte – und das selbst dann, wenn die Konfrontation deutlich gesteigert würde, noch in Ordnung wäre. Auch hier wird der Coach jeden noch so kleinen Erfolgsschritt verstärken, denn jede Konfrontation ist für einen überangepassten Menschen schon ein echter innerer Angang – er hat für sich bereits eine Grenze überschritten und das muss unterstützt werden. Nur so wird er den Mut haben, die nächsten Schritte zu machen.

Die Führungskräfte, die ihrem Innenbild nach schon quasi als Berserker auftraten, können durch die Außensicht, die ihnen das Video bietet, erkennen, was ihnen als Verhaltensalternativen noch offensteht, selbst wenn es ihrem Wertekanon widerspricht, autoritäres Führungsverhalten an den Tag zu legen. Ohne Video, nur auf der Basis von Feedback nach dem Rollenspiel, wäre dieser Erkenntnisprozess schwieriger oder unmöglich gewesen und es wäre dem Klienten schwergefallen, die Grenze, die sein inneres Empfinden „Ich trete viel zu massiv auf“ darstellt, zu überwinden. Deshalb gehören Rollenspiele, und ganz besonders Rollenspiele in Bezug auf Ich-Zustände, sowie begleitende Video-Aufnahmen in einem

das nun mehr oder weniger zufällig gewesen, dass die ersten Transaktionen so abgelaufen sind oder hat das System?“ Er wird nicht in den Fehler verfallen, sich einzubilden, er wüsste nun schon genau, was los ist, sondern sich darüber im klaren sein, dass er nur Hinweise für erste Hypothesen über die mögliche Problematik erhalten hat, mehr aber auch nicht. Um zu wissen, was für das Coaching später wichtig sein könnte, müssen noch etliche Hypothesen formuliert und vielleicht wieder verworfen werden.

Doch das ist eben das Interessante am Konzept der Ich-Zustände, dass der Coach aufgrund dieser Kenntnisse gezielt beobachten und Fragen stellen kann, um zu überprüfen, ob seine Hypothesen zutreffen oder nicht. Wenn man als Coach zum Beispiel einem sehr dominanten Klienten begegnet, der gleich beim ersten Zusammentreffen Anweisungen gibt, kann das folgende Gedankengänge auslösen:

- ▶ Ist das der Stil, in dem diese Führungskraft auch mit ihren Mitarbeitern umgeht?
- ▶ Ist das Verhalten im Kontext mit Mitarbeitern vielleicht sogar noch ausgeprägter, weil er sich mir als Coach gegenüber eher zurücknimmt?
- ▶ Könnte es Teil seiner Problematik sein, dass er viel zu viel im kontrollierenden Eltern-Ich ist?
- ▶ Setzt er deswegen vielleicht seine Mitarbeiter viel zu stark unter Druck?
- ▶ Was bedeutet das für meinen Coaching-Prozess?
- ▶ Wenn er gewohnt ist, zu sagen, wo es langgeht, wird er sich wahrscheinlich ziemlich unwohl damit fühlen, dass er im Coaching-Prozess nicht einfach den Ablauf bestimmen kann. Muss ich also darauf gefasst sein, dass er versuchen wird, mir das Heft aus der Hand zu nehmen, was mich handlungsunfähig machen würde?

Ein Klient, der sehr viel Power ausstrahlt, kann einen Coach, der möglicherweise keinen Konflikt riskieren will, schnell ins angepasste Kind bringen. Damit würde aber ein Coaching unmöglich werden, denn Coaching setzt voraus, dass man sich mindestens auf gleicher Ebene befindet, während die Kommunikationsform „kontrollierendes Eltern-Ich – angepasstes Kind“ eindeutig ein Gefälle darstellt. Für den Coach ist also wichtig, zu erkennen, ob und wie ein Klient mit

*Der Ich-Zustand des Klienten kann dem Coach einen respondierenden Ich-Zustand aufdrängen.*