

**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 .....	7
<b>1. Die Ich-Zustände .....</b>	<b>13</b>
<b>Das Konzept der Ich-Zustände .....</b>	<b>15</b>
Das Strukturmodell der Ich-Zustände .....	16
Das funktionale Modell der Ich-Zustände.....	22
Die inneren Haltungen in den Ich-Zuständen.....	30
<b>Das Energie-Modell der Transaktionsanalyse .....</b>	<b>37</b>
<b>Transaktionen – die drei Regeln der Kommunikation.....</b>	<b>41</b>
Parallele Transaktionen .....	41
Gekreuzte Transaktionen.....	43
Verdeckte Transaktionen .....	47
Tangentiale Transaktionen.....	51
<b>Die Prozessgestaltung unter Berücksichtigung     der Ich-Zustände und der Transaktionen.....</b>	<b>54</b>
Das „Wie“ ist immer stärker als das „Was“ .....	59
<b>Ich-Zustände stärken .....</b>	<b>64</b>
Mit Extrem-Training Handlungsspielräume erweitern .....	67
<b>Das Egogramm.....</b>	<b>71</b>
Klassische Egogramme .....	78
– Die „Normalverteilung“ .....	78
– Der „Radfahrer“ .....	81
– Der „Rabiater“ .....	83

- Der „ZDF-Typ“ .....	86
Egogramm und Job-Wahl .....	88
<b>Das Psychogramm .....</b>	<b>90</b>
<b>II. Der Bezugsrahmen .....</b>	<b>97</b>
Das Modell des Bezugsrahmens .....	99
Glaubenssätze .....	103
Werte .....	106
Interventionen auf Ebene des Bezugsrahmens .....	108
Das Problem undefinieren .....	109
Reframing .....	111
Für Verwirrung sorgen .....	112
Die 180-Grad-Wende .....	115
Unangenehme Konsequenzen ableiten .....	117
Gezielte Provokation .....	119
<b>III. Skript .....</b>	<b>123</b>
Grundlegendes zum Skript .....	125
Skript kann mehr als eine Ursache haben .....	128
<b>Die Einschärfungen .....</b>	<b>133</b>
Sei nicht .....	133
Sei nicht du .....	136
Fühl nicht .....	139
Zeig keinen Ärger .....	141
Sei nicht wichtig .....	144
Sei nicht erfolgreich .....	149
Die Check-your-Mind-Methode im Umgang mit Einschärfungen ..	155
Der „innere Erfolgsfilm“ als mentales Training .....	158
Sei kein Kind .....	160
Werd nicht erwachsen .....	162
Denk nicht .....	164
Sei nicht nah .....	166
Gehör nicht dazu .....	169
Sei nicht gesund .....	172

<b>Die Antreiber</b> .....	173
Sei perfekt .....	174
Mach's anderen Recht – Sei gefällig .....	180
Streng dich an .....	186
Sei stark .....	189
Beeil dich.....	193
<b>IntrovisionCoaching</b> .....	196
Die Theorie hinter den Alarmen .....	198
Wie gehen Menschen üblicherweise mit Alarmen um? .....	200
Wie können Alarme gelöscht werden? .....	201
Wie IntrovisionCoaching wirkt – Ein Praxisbeispiel .....	203
<b>IV. Psychologische Spiele</b> .....	207
<b>Zum Wesen Psychologischer Spiele</b> .....	209
Die Spielformel .....	214
Die Eskalationsstufen bei Psychologischen Spielen .....	221
Das Drama-Dreieck .....	224
Ich bin nicht o.k. und du bist es auch nicht – die Grundhaltungen im Spiel .....	229
Spiele und das Egogramm.....	232
<b>Psychologische Spiele im Coaching</b> .....	235
Spiele des Klienten.....	235
Spiele, die der Coach spielt.....	241
Spiele am Arbeitsplatz des Klienten.....	243
Coaching als Teil des Spiels.....	251
<b>Der Ausstieg aus den Rollen</b> .....	253
<b>Zum Schluss</b> .....	257
<b>Anhang</b>	
– Antreiberfragebogen .....	262
– Übung Ich-Zustände.....	266
– Gameplan nach Frank Ernst .....	269
Stichwortverzeichnis .....	270

# Einleitung

Die Transaktionsanalyse stellt ein hervorragendes Grundgerüst psychologischen Wissens dar, auf dem jeder Coach ein Coaching sicher aufbauen kann. Wer über das verfügen kann, was die Transaktionsanalyse zu bieten hat, hat eine ganz wesentliche Fähigkeit gewonnen: Er kann seinem potenziellen Klienten schon beim ersten Kennenlernen deutlich machen, dass er sein Handwerk beherrscht. Denn die Modelle der Transaktionsanalyse zu Persönlichkeit und Kommunikation ermöglichen ihm, schnell die richtigen Fragen zu stellen und nicht irgendwie und irgendwo herumzustochern, sondern den Kern zu treffen. Das versetzt ihn in die Lage, sich aus der Masse der anderen Coachs hervorzuheben – ein wichtiger Wettbewerbsvorteil!

*Das Know-how der Transaktionsanalyse bietet dem Coach einen echten Wettbewerbsvorteil.*

Das Angebot an Coachs ist groß. Es gibt sehr viele freiberufliche und eine ganze Reihe innerbetrieblicher Coachs. Große Unternehmen verfügen über jeweils eigene Coaching-Pools. So können jedem Mitarbeiter, der gecoacht werden soll, zwei oder drei geeignete Coachs vorgestellt werden, zwischen denen der Klient wählen kann. Diese Coaching-Pools sind von den Personalabteilungen sorgfältig zusammengestellt. Ein Coach, der seine Kompetenz nicht unter Beweis stellen kann, findet für gewöhnlich gar nicht erst den Weg dorthin bzw. da hinein. Auch die Aufgabe, eine Vor-Auswahl an passenden Coachs zu treffen, wird von den Personalentwicklern sehr gut gelöst. Sie sind inzwischen gut ausgebildet für diese Aufgabe und haben in der Regel ein gutes Gespür dafür, welcher Coach für welchen Klienten der Richtige sein könnte, sowohl was die Persönlichkeit als auch was die zu behandelnden Inhalte betrifft.

So werden in der Regel drei gute Coachs Vorgespräche mit einem zukünftigen Klienten führen, von denen jedoch nur einer den Auftrag erhalten wird. Die Aufgabe für den Coach lautet daher: Um seine wertvolle Arbeitszeit – die ja seine Lebensgrundlage darstellt

*Ein Coach muss seine Kompetenz schon im ersten Gespräch unter Beweis stellen können.* – nicht immer wieder mit letztlich fruchtlosen Vorgesprächen zu verbringen, ist es für ihn äußerst wichtig, in dieser kurzen Phase des Kennenlernens zu erreichen, dass der Klient sich für ihn entscheidet. Leichter gesagt als getan, schließlich sind seine Konkurrenten ebenfalls gute Leute, die kompetent und erfahren sind. Dass die Entscheidung zu seinen Gunsten ausgeht, gelingt ihm nur, wenn er innerhalb der kurzen Zeit eines Vorgesprächs für den Klienten bedeutsam wird. Und bedeutsam heißt in diesem Zusammenhang, dass der Klient ihm zutraut, ihn richtig zu verstehen und zur Lösung seines Problems fähig zu sein.

Wie lässt sich das erreichen? Üblicherweise wird sich der Coach einen ersten Überblick über das Problem des Klienten verschaffen. Er wird etwas über sich und seinen beruflichen Hintergrund erzählen und außerdem vermutlich auch etwas über sein Coaching-Verständnis sagen. Das Wichtigste jedoch wird sein, erste wirklich gute Fragen zu stellen oder erste neue Sichtweisen aufzuzeigen, die das Problem für den Klienten in einen anderen Blickwinkel stellen. Wenn der Klient etwas hört, das ihm bis jetzt noch kein anderer gesagt hat, etwas, das ein anderes Licht auf seine Schwierigkeit wirft, ihn zum Nachdenken bringt oder ein Aha-Erlebnis auslöst, wird sein Interesse an diesem Coach schlagartig wachsen.

Aber auch, wenn ein Klient nicht auf Empfehlung der Personalabteilung, sondern auf eigene Initiative einen Termin mit einem Coach vereinbart, ist es ein schlechter Start für das Coaching, wenn der Klient nach dem Gespräch zur Auftragsklärung mit dem Gefühl nach Hause geht, dass das zwar jetzt eine angenehme und interessante Unterhaltung war, sie sich aber nicht wesentlich von einem guten Gespräch zwischen Freunden oder Kollegen unterschieden hat. Ein Coach sollte also am besten schon bei der Auftragsklärung Bedeutsamkeit gewinnen – zum Beispiel, indem er Fragen stellt, die dem Klienten zeigen, dass ihm jemand gegenübersteht, der zu einem tiefen Verständnis seines Problems imstande ist. Diese Fähigkeit – und damit seine Bedeutsamkeit für den Klienten – kann der Coach auch unter Beweis stellen, wenn er das Problem von einer ganz anderen Seite her betrachtet oder es überhaupt ganz neu definiert und diese neue Sicht oder Definition zu seiner Lösbarkeit beiträgt.

Hierfür benötigt der Coach das richtige Hintergrundwissen. Hintergrundwissen, das es ihm ermöglicht, sehr schnell grob einschätzen zu können, was die Ursachen für das Problem des Klienten sind, und das ihm unter Umständen auch erlaubt, das Problem völlig neu zu definieren. Mit diesem Wissen gelingt es ihm auch, Fragen zu stellen, die den Klienten verblüffen, weil sie ihm bisher noch von niemandem gestellt wurden, die ihn aber zu neuen Denkansätzen führen. Ein Coach, der mehr ins Blaue hinein fragt, weil er mangels geeigneter Hypothesen gar nicht weiß, wonach genau er fragen soll, wird im Vergleich dazu immer als „schwächer“ wahrgenommen werden.

Bei der Suche nach Modellen, die das leisten können – dem Coach das Rüstzeug in die Hand zu geben, in kurzer Zeit vernünftige, belastbare Hypothesen zu bilden, anhand derer er seine Fragen gezielt stellen kann –, landet man schnell bei der Transaktionsanalyse. Nach über 20 Jahren Erfahrung im Coaching und nach Auseinandersetzung mit und Ausbildung in vielen verschiedenen Schulen (Systemische Firmenberatung, Ressourcenorientierte Ansätze nach Erickson, NLP und noch einiges mehr) ist die Transaktionsanalyse in unseren Augen ein hervorragendes und eigentlich unverzichtbares Werkzeug im Coaching. Denn mit ihrer Hilfe erhält der Coach sehr schnell eine Idee, um was es bei diesem Klienten geht, und er kann sich daraus leicht ableiten, wie der Klient mit seinem Problem umgeht und wie er sich vermutlich in anderen Situationen verhält. Hat er dem Klienten schon treffend geschildert, wie sich bestimmte Situationen bei ihm abspielen – im Team, in Konflikten oder in seinem Privatleben –, noch bevor der Klient diese überhaupt erwähnt hat, muss der Coach nicht mehr viel Überzeugungsarbeit leisten, um seine Kompetenz unter Beweis zu stellen.

*Die Transaktionsanalyse ermöglicht es, vernünftige Hypothesen zu bilden, um schnell die richtigen Fragen zu stellen.*

Mit der Transaktionsanalyse hat man ein Instrument an der Hand, das es erlaubt, eine schnelle Problemanalyse durchzuführen – ein wichtiger Faktor besonders dann, wenn dem Klienten nur fünf oder sechs Coaching-Sitzungen genehmigt wurden. Je schneller der Coach in diesem Fall eine brauchbare Diagnose zur Verfügung hat, desto frühzeitiger kann er intervenieren, um zu einer Lösung zu kommen.

*Mit der Transaktions- zur Problemanalyse.*

Ein weiterer Vorteil der Transaktionsanalyse ist, dass sie die Möglichkeit bietet, recht schnell und schlüssig lebensgeschichtliche

Zusammenhänge herzustellen. Wenn der Klient erkennt, welche Zusammenhänge es zwischen früher gemachten Erfahrungen und seinen jetzigen Schwierigkeiten gibt, bewirkt das für gewöhnlich eine Klärung, die zur Problemlösung beiträgt. Dieser Punkt ist besonders in Fällen wichtig, in denen der Klient sein eigenes Verhalten überhaupt nicht versteht und seine Situation dadurch verschärft, dass er sich selbst negativ zensiert: „Wie kann man nur so idiotisch sein, immer wieder den gleichen Fehler zu machen!“ oder „Ich kenne mich selbst nicht mehr – hinterher könnte ich mich jedes Mal ohrfeigen, aber es passiert mir immer wieder!“ Sobald der Klient aus seiner Lebensgeschichte heraus verstehen kann, wie dieses Verhaltensmuster entstanden ist – und dass es eine Zeit gab, in der dieses Verhalten sinnvoll und möglicherweise überlebenswichtig war –, hat er sehr viel bessere Zugangswege, sein Verhalten zu verändern.

*Versteht der Klient die Gründe für sein Verhalten, kann er aus stetig wiederkehrenden Verhaltenskreisläufen ausbrechen.*

*Transaktionsanalyse und systemische Ansätze.*

Systemische Ansätze, die zweifellos hervorragende Tools liefern, wenn das Problem systemischer Natur ist, haben gegenüber der Transaktionsanalyse den Nachteil, dass sie kein so leicht nachvollziehbares und „stimmiges“ Persönlichkeitsmodell besitzen wie diese. Dass systemische Ansätze trotzdem so große Wertschätzung erfahren, mag auch damit zu tun haben, dass Unternehmen sich bereits mit Umorganisationen und Change-Prozessen beschäftigt haben, noch bevor Business-Coaching überhaupt ein Thema wurde. In diesen Fällen bieten systemische Ansätze mit Sicherheit die besten Denkmodelle, die auch zu den besten Ergebnissen führen. Systemischen Ansätzen traut man zu, neue interessante Sichtweisen zu generieren und gute Veränderungsprozesse in Gang zu setzen – weshalb sie einen großen Vertrauensvorschluss in den Firmen besitzen. Macht man als Coach eine rein systemische Ausbildung, fehlt jedoch ein wichtiger Aspekt: das System Mensch. Wenn das Problem, um das es im Coaching geht, nicht systembedingt ist, sondern am „Subsystem Mensch“ hängt, kommt man mit systemischen Ansätzen alleine nicht weiter.

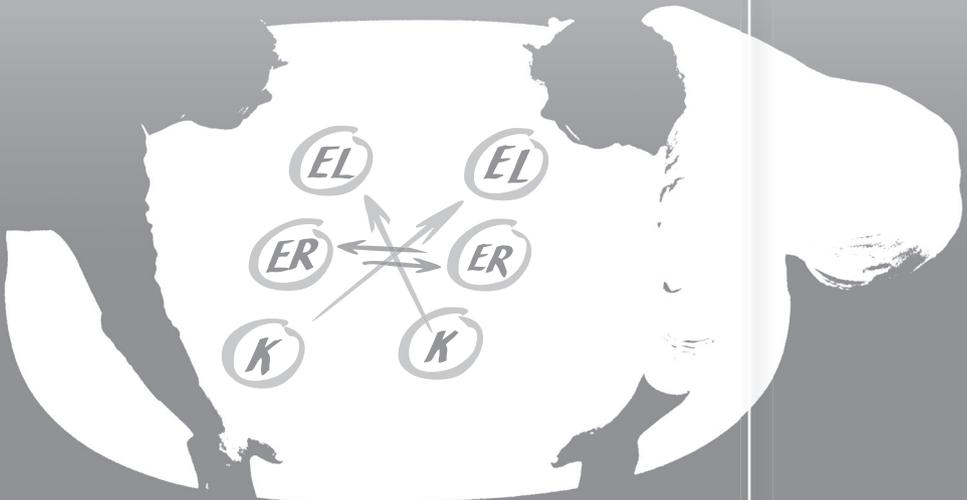
*Werden Probleme maßgeblich vom Individuum hervorgerufen, helfen systemische Ansätze alleine nicht weiter.*

Ist ein Problem in einem Team oder einer Abteilung schlagartig behoben, nachdem die Führungskraft ausgetauscht wurde, aber erlebt der alte Chef in seinem neuen Team wieder ganz ähnliche Schwierigkeiten, ist die Ursache ganz sicher nicht systemisch. Dann ist die Ursache darin zu suchen, dass der Mensch an einer Hürde steht, die

er offenbar nicht bewältigen kann. Für diese gar nicht seltenen Fälle braucht der Coach ein Modell, das erklärt, was mit diesem Menschen los ist. Warum und auf welche Weise steht diese Person sich selbst im Weg? Auf genau diese Frage liefert keine andere Schule bessere Antworten als die Transaktionsanalyse, denn sie erfasst das „System Mensch“ so stimmig und tief, dass man mit ihrer Hilfe schon mit wenigen Informationen brauchbare Hinweise darauf bekommt, „wo der Hund begraben liegt“. Ein Klient, der bereits während des Kennenlerngesprächs merkt, dass der Coach nicht im Nebel stochert, sondern genau weiß, wonach er fragen muss, wird großes Interesse daran haben, mit diesem weiter zusammenzuarbeiten.

Eine Anmerkung vorab: Um den Lesefluss nicht unnötig zu erschweren, sprechen wir in diesem Buch durchgehend vom „Coach“. Wir betrachten diesen Begriff als geschlechtsneutral, angesprochen sind selbstverständlich immer weibliche wie männliche Coaches.

# Die Ich-Zustände



## Im ersten Kapitel lesen Sie:



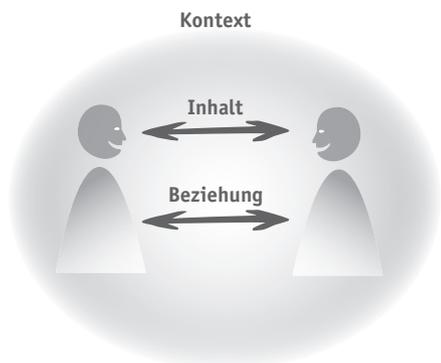
- ▶ **Das Konzept der Ich-Zustände:** Wie stellen sich die sogenannten Ich-Zustände dar und was lässt sich daraus über das allgemeine Verhalten schließen? Was bedeutet es, wenn ein Ich-Zustand zu stark oder zu wenig vertreten ist? Welche belastbaren Aussagen lassen sich aus den Ich-Zuständen ableiten und wie kann der Coach von Beginn an mit diesem Konzept arbeiten? ..... S. 15
- ▶ **Das Energie-Modell der Transaktionsanalyse:** Was sorgt dafür, dass ein bestimmter Ich-Zustand anspringt – oder nicht? ..... S. 37
- ▶ **Transaktionen – die drei Regeln der Kommunikation:** Wie funktioniert Kommunikation und wann führt sie zu Problemen? Die Kenntnis wichtiger Kommunikationsregeln hilft dem Klienten, seinen Problemen beizukommen. .... S. 41
- ▶ **Die Prozessgestaltung unter Berücksichtigung der Ich-Zustände und der Transaktionen:** Warum für die Gestaltung des Prozesses die Beziehung zwischen Coach und Klient entscheidend ist. .... S. 54
- ▶ **Ich-Zustände stärken:** Wie lassen sich dringend benötigte, aber vernachlässigte Ich-Zustände nachhaltig stimulieren? Rollenspiele und Extrem-Trainings als Möglichkeiten. .... S. 64
- ▶ **Das Egogramm:** Intuitiv, aber sehr treffgenau das individuelle Zusammenspiel der Ich-Zustände visualisieren, um zu „sehen“, wie sich jemand gegenüber seiner Umwelt verhält. Klassische Egogramme, die in Coachings immer wieder auftauchen, und wie mit ihnen gearbeitet werden kann. .... S. 71
- ▶ **Das Psychogramm:** Das Psychogramm als Spiegel des Egogramms, um mit dem inneren Verhalten des Klienten zu arbeiten. .... S. 90

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

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

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.

Abb. 10: Drei Ebenen der Kommunikation



Jede Kommunikation spielt sich auf drei unterschiedlichen Ebenen ab: der Beziehungsebene, der Inhaltsebene und der Kontextebene (siehe Abb. 10).

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

die Prozess-Ebene bezeichnet, denn sie 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.

*Die Beziehungsebene ist die wichtigste Ebene der Kommunikation.*

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.

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

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.

*Wenn der Coach nur Fragen stellt und Fakten sammelt, kann das die Beziehungsebene verschlechtern. Er muss auch andere Ich-Zustände zeigen.*

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 verbringt, aber gelegentlich eine mitfühlende oder eine auflockernde humorvolle Bemerkung zu machen, gestaltet für beide das Gespräch angenehmer.

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 be-  
neide 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 Erwachsenen-Ich des Coachs. Das bedeutet, der höchste „Energie-Level“ 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.

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

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 Fragen „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.

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

Wie beim Energie-Modell 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.

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

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.

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

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.

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

## **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!*



*Der Coach darf Verhalten nicht nur inhaltlich besprechen, er muss selbst als Rollenmodell dienen.*

Soll ein „Kopfmensch“ 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 Strategien zu erarbeiten, um 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 kochentrocken, 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.

*Menschen reagieren in erster Linie auf den Prozess und erst in zweiter Linie auf den Inhalt.*

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.

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 bestorganisierteste Coach, der auf den perfekt getimeten

und reibungslosen Tagesablauf und die fehlerfreie Vorbereitung seiner Sitzungen stolz ist, seinen Stolz hintanstellt und Kleinigkeiten „schiefehen“ 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 verständnisvoll 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.

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

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?“

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.

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.

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

# 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 Präsentationen viel zu nüchtern und langweilig, um irgendwen zu begeistern, 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 andere 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 Aufgabe, 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.*

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

Rollenspiele sind eine gute Möglichkeit, vernachlässigte 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 Vokabular nicht und scheitern manchmal schon an dem, was für andere 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 Kopfmenschen im Rollenspiel geübt werden, wie er einen Mitarbeiter

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 Prozess-Ebene 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 hierernst 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.*

**Warum Rollenspiele im Coaching sinnvoll sind.** Trainingseinheiten mit Rollenspielen im Coaching durchzuführen, ist nicht für alle Coachs eine Selbstverständlichkeit. Es gibt Coachs, 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.

**Rollenspiel: Passgenaues Verhalten finden.** 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: Heikle Gespräche üben.** Mit trainerischen Maßnahmen, die auf einer echten Problemanalyse fußen, kommt der Klient 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 und 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.

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.

*Rollenspiel: Als Videotraining besonders wirkungsvoll.*

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

Als Beispiel wird von dem Problem ausgegangen, dass der Klient seinen Vortragsstil verändern möchte, weil er bisher ganz aus dem Erwachsenen-Ich heraus 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.

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

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 die Ermutigung des Coachs wichtig, tatsächlich eine neue Richtung einzuschlagen.*

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

Der Sinn dieses theatralischen Trainings besteht natürlich nicht darin, den Klienten zu 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.

*Fallbeispiel: Fachlich gute, aber zu angepasst auftretende Führungskräfte.*

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, denn 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,

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. 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.

*Der Videomitschnitt verdeutlicht dem Klienten, wenn inneres und äußerliches Verhaltensbild einander nicht entsprechen.*

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 schmerzhaft, 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

guten Coaching zusammen. Durch die Außensicht, die der Klient auf sich selbst gewinnt, kann die nötige Korrektur des Selbstbildes zustande kommen, sodass die innere Steuerung, die davor warnt, nicht zu dominant, zu konfrontativ oder verletzend kritisch zu werden, nicht zu früh eingreift. Diese innere Steuerung wird erhalten bleiben, weder Coach noch Klient brauchen zu befürchten, dass sie verloren geht. Doch sie wird dahingehend modifiziert, dass dem Klienten mehr kontrollierendes Eltern-Ich zur Verfügung steht. Das Ziel ist selbstverständlich auch hier nicht, dass der Klient nun in der Realität den Tyrannen gibt. Doch gerade für überangepasste Menschen ist es hilfreich, wenn sie die Erfahrung machen, dass sie auch laut werden können und es „draufhaben“, auf den Tisch zu hauen und Schläge unter die Gürtellinie auszuteilen. Zu wissen, dass sie es „könnten“, stärkt ihr Selbstbewusstsein.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen