

Put the stinking fish on the table

Ein Coaching ist immer eine Beratung auf Zeit. Der Fokus liegt auf der organisatorischen Welt und Rolle des Kunden innerhalb der Organisation. Die Schwierigkeiten mit der „Rolle“ Abteilungs- oder Teamleiter können systemimmanent bedingt sein und/oder in der Person liegen. Die Modelle der Transaktionsanalyse (TA) helfen dem Coach bei der Diagnose.

Der Fall eines Abteilungsleiters. Der 51-jährige Hendrik Hausmann* interessiert sich nach der Teilnahme an einem Führungseminar zum Thema Selbstmanagement für ein Einzelcoaching. Mit Hilfe eines organisationsfremden Coaches will er konkrete Fälle aus seiner Führungspraxis besprechen und für sich klären. Sein Arbeitgeber bietet allen Seminarteilnehmern diese Möglichkeit auf freiwilliger Basis an. Die Rahmenbedingungen für den Coach und Hausmann werden mit der zuständigen Fortbildungsabteilung abgesprochen.

Der Abteilungsleiter nimmt Kontakt mit mir auf, und ich lade ihn zu einem Kennenlerngespräch ein, in dem ich mich und meine Arbeitsweise vorstelle. Er schildert mir sein Anliegen. Bis zu diesem Zeitpunkt ist Hausmann nicht klar, dass er einer zer-

tifizierten Transaktionsanalytikerin gegenüber sitzt. Das gleiche gilt für die meisten Klienten, denen ich begegne. Manchen Führungskräften ist TA ein vager Begriff. „Ach, das sind diese drei Kringel“ oder „Da gab es doch in den Sechzigern dieses Buch ‚Ich bin okay, du bist okay‘“ höre ich manchmal. Das erste persönliche Gespräch ist eine gute Gelegenheit, Herrn Hausmann zu erklären, was TA für mich konkret bedeutet. In diesem Zusammenhang mache ich den Coachee auf die Grenzen eines Coachings aufmerksam. Ich erläutere ihm, dass für meine Arbeit die Fragen im Vordergrund stehen, wie er seine organisatorische Rolle lebt, und wie er seine Wahlmöglichkeiten in seiner Rolle erweitern kann – auf den drei Ebenen des Denkens, des Fühlens und des Handelns. Ich verdeutliche ihm, dass ich ihm weder eine Fachberatung noch quasi-therapeutische Arbeit mit seiner Persönlichkeit anbieten wolle.

Hausmann möchte gern mehr Bewusstheit über seine Arbeit als Führungskraft haben und auch etwas an seinem Verhalten ändern, falls notwendig. Jetzt, da er seine

Ziele formuliert hat, kann das Coaching beginnen. In einem Gespräch erörtern wir die Grundlagen für den Beratungsprozess:

Coach: „Was hat Sie dazu bewogen, ‚Ja‘ zu einem gemeinsamen Beratungsprozess zu sagen?“

Hausmann: „Die Tatsache, dass ich mich schon jetzt verstanden fühle.“

Ich lade ihn ein, von dem Fall, den er mitgebracht hat, zu erzählen. Er berichtet mir von seinen Schwierigkeiten mit einem Mitarbeiter.

Hausmann: „Pohl* ist fachlich ein sehr fähiger Mitarbeiter. Er hat eine leichte Gehbehinderung, betont aber immer, dass er genauso behandelt werden möchte wie die anderen Kollegen. Er hat die Angewohnheit, bei Dingen, die ihn stören oder bedrücken, zu meinem Stellvertreter zu gehen. Manchmal beschwert er sich auch über mich, dass höre ich dann von meinem Stellvertreter, dem die ganze Situation auch unangenehm ist.

Dabei habe ich mir damals, als ich die Stelle als Abteilungsleiter übernahm, besondere Mühe mit diesem Mitarbeiter gegeben und versucht, ihm sein Arbeitsleben angenehm zu gestalten. Ich habe keine Ah-



Autorin

Claudia Marker, Inhaberin mooove network, Köln, Telefon: 0221/5008277, mail@mooove.net, www.mooove.net

* Name von der Redaktion geändert.

nung, warum er sich so verhält und weiß in dem Fall nicht mehr, was ich machen soll.“

Coach: „Was haben Sie denn bisher getan, um das Problem zu lösen?“

Hausmann: „Ich habe ihn bisher nicht direkt darauf angesprochen, da ich befürchtete, er zieht sich dann ganz zurück. Überhaupt wird er am liebsten in Ruhe gelassen.“

Ich hörte seine Sorge aus dieser Formulierung heraus. Die Befürchtung, eine Konfrontation würde die (Arbeits)Beziehung noch verschlechtern, ist sehr verbreitet. Dabei ist das Gegenteil der Fall, wenn eine echte „Konfrontation“ im transaktionsanalytischen Sinne gelingt, bei der zwischen Mensch und Verhalten getrennt wird. Statt „Sie sind unzuverlässig“ wird dem Gegenüber die eigene Wahrnehmung vermittelt: „Ich beobachte, dass Sie Termine, die ich mit Ihnen vereinbare, nicht einhalten.“

Coach: „Was könnte Ihnen im ersten Schritt in dieser Sache weiterhelfen?“

Hausmann: „Ich würde gerne verstehen, was da abläuft, was mein Anteil an diesem Konflikt mit Pohl ist.“

Ich biete ihm an, mit Hilfe eines Konzeptes der Transaktionsanalyse die Situation zu analysieren und ihm meine Einschätzung mitzuteilen. Diesen kleinen Exkurs beginne ich mit dem Drama-Dreieck (siehe Seite 13), da das Modell auf sehr anschauliche Weise zeigt, wie psychologische Rollen die soziologischen Rollen überdecken können (siehe Abbildung 1) einen Streich spielen.

Coach: „Mit Hilfe des Drama-Dreiecks können wir psychologische Spiele analysieren. Spiele sind eine Abfolge von sich häufig wiederholenden Transaktionen, die – äußerlich scheinbar plausibel – tatsächlich aber von verborgenen Motiven gelenkt werden. Sie geschehen außerhalb der bewussten Wahrnehmung einer Person.“

Im Drama-Dreieck gibt es die Rolle des Verfolgers. Er setzt anderen Menschen zu, setzt sie herab. Auch der Retter ist innerlich überzeugt, dass die anderen Menschen in ihrem Wert nicht an ihn heranreichen. Aus seiner vermeintlich überlegenen Position bietet er anderen, meist ungefragt, seine Hilfe aus Überzeugung an. Das Opfer hingegen fühlt sich selbst als ‚nicht okay‘ und somit unterlegen und sucht nach einem Retter, der ihm Hilfe anbietet und damit seine Hilflosigkeit bestätigt.“ Hausmann nickt während meiner Erläuterung.

Coach: „Können Sie Parallelen zu Ihrem Fall ziehen?“

Hausmann: „Ja, absolut. Ich sehe, dass ich meinen Mitarbeiter retten wollte, weil ich dachte, er brauche Hilfe. Vielleicht habe ich mich durch seine leichte Behinderung auch dazu eingeladen gefühlt. Ich spürte immer einen leichten Widerstand gegen meine Person, konnte das aber nicht einordnen. Ich dachte immer, Pohl könne mich nicht leiden. Und dann habe ich mir noch mehr Mühe gegeben, ihn aber nie gefragt, ob oder was ich für ihn tun könnte. Das wird mir jetzt klar. Und am Ende habe ich mich als Opfer gefühlt, weil ich dachte, Du kannst es ihm sowieso nicht recht machen. Manchmal habe ich sogar daran gedacht, ihn in eine andere Abteilung zu verschieben.“

Ich danke ihm für seine Ehrlichkeit. An seinen Worten wird seine Haltung „Ich bin okay, du bist nicht okay“ gegenüber seinem Mitarbeiter sehr deutlich. Ich mache oft die Erfahrung, dass diese einfachen und klaren TA-Modelle sehr gut bei den Kunden oder Seminarteilnehmern ankommen und sie regelrechte Aha-Erlebnisse auslösen. Sie helfen, ihr Denken zu stärken. Spiele laufen immer wieder gleich ab und jeder Mensch hat sein Lieblingsspiel. Und sie laufen unbewusst ab, unser Denken bleibt dabei ausgeschaltet. Das sage ich auch Hausmann und entlasse ihn aus dieser Doppelstunde mit der ‚Hausaufgabe‘, in seinem Führungsalltag auf solche Spiele zu achten und darauf, in welcher Form sie ihm begegnen.

In der folgenden Coachingsitzung wirkt Herr Hausmann recht aufgeräumt. Er berichtet zunächst, dass er seinem Stellvertreter von unserem Beratungsgespräch erzählt und ihm das Drama-Dreieck erklärt hat, und dass sie darüber in ein sehr lebendiges Gespräch über die Frage „Wie will

Rollenwelten

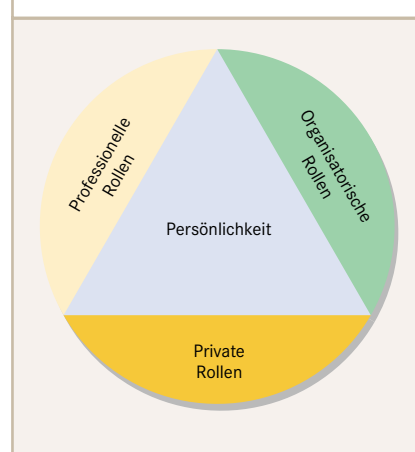


Abbildung 1: Die drei Rollenwelten nach Bernd Schmid: Jede Rolle birgt ihre eigenen Ziele, Werte, Visionen, Vorgehensweisen und Ethik, doch die Persönlichkeit tönt durch alle Rollen hindurch.

techniken zu erfahren, die er dann einsetzen wolle.

Meiner Erfahrung nach geht es nicht um Gesprächstechniken, sondern darum, authentisch zu sein, also stimmig zu sein im Denken, Fühlen und Verhalten. Die innere Haltung gegenüber dem Gesprächspartner bestimmt den Ausgang des Gesprächs. Deshalb schlage ich ihm vor, ihm die Alternative zum Drama-Dreieck zu zeigen: das Gewinner-Dreieck nach Rolf Balling (siehe Abbildung 2). Herr Hausmann ist neugierig darauf.

Die Rollen heißen hier Konfrontierer, Helfer und Bedürftiger. Der Konfrontierer vertritt seine Meinung, setzt Grenzen und stützt sich auf beobachtbares Verhalten. Er konfrontiert sein Gegenüber mit einer Haltung von „Es ist okay, dass Menschen Fehler machen“. Der Helfer fragt

Jeder Mensch hat seine Lieblingsspiele.

Und diese laufen unbewusst ab, unser Denken

bleibt dabei ausgeschaltet.

ich eigentlich als Führungskraft sein“ gekommen sind, das ihn sehr nachdenklich gemacht hat.

Coach: „Und was ist Ihr Anliegen für die heutige Sitzung?“

Hausmann trägt sich mit dem Gedanken, ein Gespräch mit Pohl zu führen. Er wünscht sich, von mir ein paar Gesprächs-

den anderen danach, was er braucht und trifft eine klare Absprache. Er betrachtet sein Gegenüber als mündigen Mitmenschen. Der Bedürftige bittet um Hilfe oder Orientierung und sagt, was er konkret braucht. Prinzipiell ist er auch zu einer Gegenleistung bereit. Ich frage Herrn Hausmann, ob ihm der qualitative Unter-

Gewinner-Dreieck

Konfrontierer

Der Konfrontierer bleibt in einer o.k.-o.k. Position. Er stabilisiert sich nicht auf Kosten des anderen, aber er vertritt seine Meinung, setzt Grenzen, wartet angemessen und macht deutlich, was gute Arbeit oder gute Lösung ist. Er stützt sich auf beobachtbares Verhalten (Fakten).



Helfer

Der Helfer fragt den anderen danach, was dieser braucht und macht dann einen angemessenen Vertrag, solange der andere im Erwachsenen-Ich ansprechbar ist (das muss nicht immer und explizit erfolgen). Der Helfer hilft effektiv, in der Regel so, dass der andere etwas gelernt hat.

Bedürftiger

Der Bedürftige wertet weder sich noch andere ab. Er bittet um Hilfe oder um eine Leitlinie, wobei er definiert, was er konkret braucht. Darüber schließt er in der Regel einen Vertrag. Prinzipiell ist er auch zu einer Gegenleistung bereit. Er verhält sich offensiv.

Abbildung 2: Anders als beim Drama-Dreieck sind die Rollen im Gewinner-Dreieck von Rolf Balting lösungsorientiert und zeitlich begrenzt, so dass kein „Spiel“ entstehen kann.

schied der Rollen in den beiden Dreiecken deutlich wird.

Hausmann: „Ja. Aber das ist ein sehr anspruchsvolles Modell. Das zu leben, also diese Haltung von ‚okay-okay‘, mein lieber Mann, das ist eine reife Leistung und eine große Herausforderung. Ich weiß nicht, ob ich das so durchgängig leben kann.“ Hausmann steht an der Schwelle von der „alten Gewohnheit“ zur „neuen Herausforderung“, an der er sich entscheiden kann, etwas Neues auszuprobieren.

Coach: „Welches Ziel verknüpfen Sie mit dem Gespräch mit Pohl?“

Hausmann: „Ich will meinem Mitarbeiter zum einen sagen, dass sein Verhalten mich stört und dass ich ihn bitten will, mich zukünftig persönlich zu konsultieren und nicht mehr meinen Stellvertreter. Und am liebsten möchte ich ihm noch sagen, dass ich sein Verhalten als mangelndes Vertrauen ansehe.“

Anzeige

www.personal-buecher.de



auf der kognitiven – den Unterschied zwischen „konfrontieren“ und „verfolgen“. Anfangs tut er sich jedoch schwer, seine emotionale Betroffenheit zu zeigen. „Haben denn Gefühle in der Führungswelt etwas zu suchen?“, fragt er mich. „Selbstverständlich! Put the stinking fish on the table“, sage ich etwas salopp und ermunterte ihn lachend.

Auf diese Weise gut vorbereitet gelingt Hausmann eine offene Aussprache mit seinem Mitarbeiter. Zuvor hat er seine Mitarbeiter über dieses Gespräch informiert und mit seinem Stellvertreter vereinbart, dass dieser Pohl zukünftig freundlich aber bestimmt sagt, dass er sich an seinen Chef wenden möge. Hausmann hat mit mehr Widerstand bei Pohl gerechnet, ist sehr erstaunt, wie undramatisch das Gespräch mit ihm verläuft. In dem Gespräch gesteht der Abteilungsleiter ein, dass er den Mitarbeiter mit seiner Bitte, genauso behandelt zu werden wie die anderen Kollegen, nie wirklich ernst genommen habe. Das werde er nun tun. Die folgenden Coachingsitzungen nutzt Hausmann zur Selbstreflexion zu Themen wie „Was ist mein Selbstverständnis in meiner Rolle als Führungskraft?“ oder „In welche psychologische Rolle gerate ich immer wieder und wie gelingt mir der Ausstieg?“.

Was aber an der Vorgehensweise im oben beschriebenen Fall ist typisch für eine transaktionsanalytische Beratung? Zum einen ist es die „Okay-okay-Haltung“ dem Klienten gegenüber, also eine konsequent respektvolle und wertschätzende Haltung. Auch die immer wieder eingestreuten kurzen Verträge hinsichtlich der Vorgehensweise im Beratungsprozess sind in der TA verankert. Hinzu kommt die Bewusstheit über mögliche Parallelprozesse mit dem Klienten, zum Beispiel die Frage nach der eigenen Verstrickung in das Geschehen: Wo bin ich als Coach gefährdet, Herrn Hausmann zu retten? Ein Grundelement transaktionsanalytischer Beratung ist darüber hinaus die Stärkung des Erwachsenen-Ich unter anderem mithilfe von kurzen theoretischen Inputs wie Modellen oder Landkarten. Der Coach soll die Möglichkeit bekommen, sich mit dem Gedankengut der TA vertraut zu machen, damit er sich gleichberechtigt an Veränderungsprozessen beteiligen kann.