

Alain Cardon/Christina Quirin

Aus „Spielen“ konstruktive Strategien formen. Wie Coaches und Manager das Spiele-Brevier von Eric Berne für konstruktive Verträge und zielorientierte Strategien nutzen können<sup>1</sup>.

Als Eric Berne in den 60iger Jahren das kommunikative Verhalten von Menschen beschrieb und zu einem Inventar zusammentrug, nannte er es „Spiele der Erwachsenen“. Damit griff er auf, dass viele Interaktionen zwischen Erwachsenen eine Distanz etablieren: Ein Spiel ist etwas, das nicht im Eigentlichen so gemeint sei. Berne unterscheidet zwischen der Erfahrung von echter Nähe (Intimität) und Ersatzformen für solche Nähe-Erlebnisse. „Spiele sind Ersatzformen für echte Initienerlebnisse.“<sup>2</sup> Begegnen sich zwei fremde Menschen, so werden sie einander zunächst im Smalltalk beschnuppern und sich warm laufen bis eine gemeinsame Spur gefunden ist. Spiele kann man als die Vorrede zu einer Bindung verstehen, denn als wirkliche Verbindung betrachten. Zugleich durchziehen Spiele alle Bereiche des menschlichen Lebens, private wie berufliche. Die bedeutsamsten sozialen Verbindungen vollziehen sich in den meisten Fällen in Form von Spielen.

Bernes Spieltheorie, in der Folge von vielen Transaktionsanalytikern weiterentwickelt, wurde in den letzten 50 Jahren weit über die Fachkreise hinaus populär, weil sie einen ganz neuen Blick auf menschliches Verhalten richtet. Sie zeigt, wie es Menschen immer wieder gelingt, destruktives Verhalten in ihren Beziehungen zu etablieren – und zwar auf exakt dieselbe Weise, so dass es häufig vorhersehbar ist.

Die Spieltheorie hat sich in ihrer Geschichte meist darauf konzentriert, manipulative Strategien präzise zu analysieren und sie als Bestandteil normalen menschlichen Sozialverhaltens anzuerkennen sowie Strategien anzubieten, wie Manipulation zu vermeiden und ihr zu begegnen ist. Erstaunlicherweise gibt es wenig Versuche, eine analoge positive Strategie zu entwickeln. Sie enden bei Bernes Überlegungen, dass gesundes menschliches Verhalten schlichtweg „frei von Spielen“ sein möge. Das wäre gerade so, als wolle man sich mit dem frommen Wunsch begnügen, ein Mensch möge – in TA -Terminologie gesprochen – sein Leben skriptfrei führen. Stattdessen geht es doch darum, das eigene Lebensskript zu wandeln in ein positives und produktives Lebenskonzept.

Mit dem Abstand der Jahre und der Entwicklung des Coachings kann ein erneuter Blick auf Berne Spiele-Brevier produktiv sein. Denn beim Coaching geht es ja darum, den Klienten dabei zu begleiten, eigene positive und konstruktive Strategien zu entfalten und in Handlung umzusetzen. Wir wollen im Folgenden versuchen, Parallelen zu ziehen zwischen zwei Kategorien von identischen und zugleich entgegengesetzten Abläufen des menschlichen Miteinanders:

- 1.) Es gibt ein „Spiel“, das zur „dunklen Seite“ von Beziehungen gehört. Es hat ein vorhersagbares Ergebnis: Verlust für beide Seiten (Lose-Lose-Ergebnis).
- 2.) Und es gibt ein „Spiel“, das sich zur „hellen Seite“ von Beziehungen orientiert. Es hat ein ebenso vorhersagbares Ergebnis: Gewinn für beide Seiten (Win-Win-Ergebnis).

Jedes Spiel, das Eric Berne beschreibt, endet mit einer negativen Hypothek, einer Belastung des Beziehungskontos – sowohl für den Einzelnen wie für die Beziehung. Wir werden versuchen, analog dazu konstruktive Interaktionen zu beschreiben, die positiv enden und zwar für jeden Einzelnen wie auch (langfristig) für die Beziehung (Win-Win-Situation für alle Seiten). Es ist das Ziel dieses Artikels, dem Leser einige praktische Strategien zur Verfügung zu stellen, wie Coaches das Spiele-Brevier von Berne für ihre tägliche Arbeit einsetzen können.

#### *“Let’s you and him get along!” (“Lets you and him fight“)*

Mit einem ersten Beispiel wollen wir zeigen, wie durch einfaches Spiegeln<sup>3</sup> der negative Impuls eines Spiels ins Positive gedreht werden kann, hin zu einem konstruktiven Beziehungsprozess. Nehmen wir das bekannte Dreiecksspiel „Lets you and him fight“: Der erste Spieler benutzt potenzielle Konfliktpunkte von zwei weiteren Beteiligten. Dazu verwendet er Informationen über die beiden anderen, die er für seine Zwecke einsetzt, betont oder vernachlässigt bis es zum Streit der anderen beiden kommt und der erste Spieler (kurzfristigen) Gewinn zieht.

Sohn zur Mutter im Wohnzimmer: „Mama, kann ich ins Kino gehen?“

Mutter: „Nein, erst wenn du deine Hausaufgaben gemacht und dein Zimmer aufgeräumt hast.“

Im Garten:

Sohn: „Papa, kann ich ins Kino gehen, wenn ich morgen den Rasen mähe?“

Vater: „Einverstanden, das ist ein fairer Handel.“

Sohn geht zurück zur Mutter.

Sohn: „Mama, Papa sagt, ich kann gehen.“

Ergebnis: Mama und Papa haben einen ordentlichen Streit und Sohn geht ins Kino.

Auf einen Unternehmens- oder Organisationskontext übertragen, könnte es der Kunde sein, der zur Entwicklungsabteilung sagt: „Heute nennen Sie mir diesen Preis, aber Ihre Verkaufsabteilung gab mir ein deutlich geringeres Angebot. Das ist erst zwei Tage her. Hier weiß ja die eine Hand nicht, was die andere macht. Ich bestehe auf dem günstigeren Angebot und im Übrigen: Werden Sie sich erst mal innerhalb Ihres Hauses einig!“

Der erste Spieler (Sohn oder Kunde) in diesem Dreiecksspiel nutzt also eine reelle oder mögliche Kommunikationslücke zwischen den beiden anderen Beteiligten. Jede einzelne Handlung findet in Abwesenheit des dritten Partners statt und eröffnet dadurch Raum für Interpretation über die Beweggründe des jeweils abwesenden Partners. Das kurzfristig positive Resultat für den Initiator ist oft schon vorhersehbar. Ebenso ist absehbar, dass sich die Beziehung zwischen den drei Beteiligten langfristig negativ entwickeln wird.

Nun stellen wir uns einen vollkommen anderen Zusammenhang vor und sehen als „ersten Spieler“ jemanden, der aktiv die Begegnung von zwei Personen gestaltet, allerdings mit positivem Vorzeichen. Diese dritte Person hilft den beiden anderen, sich zu verständigen und einander näher zu kommen. Das Ergebnis ist eine geklärte Beziehung, die auf guten Fundamenten steht. Dieses positive Intervenieren kann auf die exakt selbe Weise verstanden und beschrieben werden wie „Lets you and him fight“, wir nennen es deshalb „Lets you and him get along“.

Diese Art des positiven „Spiels“ ist offensichtlich nützlich und konstruktiv, so dass es nicht verwundert, dass es ein zentrales Element vielfältiger Berufe wurde: Es handelt sich um die Kompetenz, Menschen zu helfen, besser miteinander zurechtzukommen und gemeinsam Ziele zu erreichen. Abläufe und Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen zu glätten, gehört zur Kernaufgabe von ganz unterschiedlichen Berufen: zum Beispiel Vertriebsleute – sie helfen ihren Unternehmen und ihren Kunden sich miteinander zu verständigen und einen Handels- oder Kaufvertrag zu unterzeichnen; Dolmetscher – sie überbrücken Verständnislücken zwischen Sprachen und Kulturen; Eheberater – helfen Missverständnisse und Konflikte zwischen streitenden Paaren aufzuklären; Juristen, Botschafter und Verhandlungsexperten, IT-Spezialisten usw.

Wie bei „Let's you and him fight“ übernimmt bei „Let's you and her get along“ die Mittlerrolle die Aufgabe, dem anwesenden Partner zu übermitteln, wie es um den Abwesenden steht. Gelegentlich mit Erläuterung oder einem verstärkenden oder abschwächenden Ausdruck. Immer mit dem Ziel, die Beziehung der beiden zu verbessern. Für den Mittler wird der positive Effekt dann erkennbar, wenn die Basisbeziehung sich entwickelt und festigt, hin zu einem langfristigen Erfolg: Der Handel und der Kaufvertrag kommen zustande, die Ehe bleibt bestehen, die ehemals verfeindeten Länder schließen einen Friedensvertrag und lernen zu kooperieren etc. Halten wir fest, dass das optimale Ergebnis von „Lets you and him get along“ die dauerhafte und substanzielle Win-Win-Situation für alle Beteiligten in dieser Dreiecksbeziehung ist.

In diesem Sinne ist „Lets you and him get along“ ein präzises Gegenstück zu „Lets you and him fight“. Alle Details des Wechselspiels werden exakt gespiegelt <sup>1)</sup> – bis auf das positive Resultat. Diese beiden Interaktionsprozesse gleichen sich, sie sind die beiden konträren Seiten ein und derselben Medaille.

Eigentlich ist es erstaunlich, dass es zu dieser so offensichtlichen positiven Kehrseite der negativen und manipulativen Spiele so wenig Literatur gibt. Denn offensichtlich ist relativ wenig Aufwand nötig, um aus einem manipulativen Spiel wie „Lets you and him fight“ eine bewusste Erfolgsstrategie zu entwickeln. Das kann in jedem Coaching so entfaltet werden, wenn der Dialog des Kunden sich in dieser Richtung entwickelt.

Der Coach kann beginnen, durch Fragen an den Kunden einen Weg zu bahnen, das zwar dieselbe Spur und Dynamik benutzt wie das gewohnte Verhalten des Kunden – jedoch mit umgekehrtem Vorzeichen. So kann sich die Suche nach dem konstruktiven „Spiel“ zu einem strategischen Verhalten entwickeln, das wie eine Brücke wirkt zwischen den gewohnten destruktiv-manipulativen Beziehungs-Spielen und ihrem positivem Äquivalent. Solche Coachingfragen an den Kunden können sein:

- Welche Menschen in Ihrer Umgebung spielen die eine oder die andere Variante, sei es „Let's you and him get along“ oder „Let's you and him fight“? Sind es immer dieselben Personen, ist es ein bestimmter Typus, der diese Strategien einsetzt?
- In welchem Umfeld tauchen diese Spiele auf? Möglicherweise ist es stets derselbe private oder berufliche Kontext? Zum Beispiel könnten es typische Spiele der Vertriebsabteilung oder des Tennisclubs (etc) sein.
- Da bekanntermaßen jeder Typus ein bestimmtes manipulatives Spiel bevorzugt: Haben also spezifische Typen auch ihre bevorzugten Win-Win-Strategien?

Zusammenfassend können wir uns als Coach weitere Fragen eher grundsätzlicher Natur stellen:

- Haben alle Spiele, die in der TA beschrieben werden, ein spezifisches Win-Win-Gegenstück?
- Können wir also ein spezifisches und detailliertes Inventar dieser Win-Win-Strategien aufstellen? Jedes dieser „Spiele“ würde dann die helle Seite des dunklen TA-Lose-Lose-Spiels darstellen.
- Wie können Coaches ganz praktisch und aktiv ihre Klienten anleiten und begleiten, ihre persönlichen Spiele-Kompetenzen für eine konstruktive Win-Win-Strategie einzusetzen. Denn die durch gewohntes Verhalten eingeübte Dynamik hat im Gehirn eine breite neurologische Bahn gespurt. Nun kann diese bekannte Dynamik möglicherweise durch einfaches „Spiegeln“ in eine konstruktive Beziehungsstrategie gewandelt werden.

### *Mediation („Gerichtssaal“)*

Ein ebenfalls weit verbreitetes Dreiecksspiel heißt „Gerichtssaal“ und ist dem „Lets you and him fight“ eng verwandt. Auch dieses Spiel benötigt drei Akteure und ist sowohl in privaten wie beruflichen Zusammenhängen weit verbreitet: Zwei Partner, die miteinander nicht klar kommen, finden eine dritte Partei und ziehen sie in ihr Spiel. Meist geschieht das, indem die dritte Partei gebeten wird, die Rolle des Richters einzunehmen – daher der Name „Gerichtssaal“. Diese dritte Partei soll nun als Richter entscheiden, wer von den beiden anderen richtig und wer falsch liegt innerhalb ihrer destruktiv wettstreitenden Beziehung.

Wenn nun der ernannte Richter tatsächlich entscheidet und Position bezieht, dass die eine Partei recht und die andere unrecht habe, so wird der letztere (der Verlierer des Wettkampfs) sofort ein „Folgespiel“ inszenieren oder den Beweis antreten, dass der Richterspruch unfair sei. So kann das Spiel endlos fortgesetzt werden, mit einer Abfolge von Gerichtssaalsituationen.

In der Gestaltung ähnlich, aber im Ergebnis geradezu konträr ist jener Prozess, wenn sich zwei Personen, Gruppen oder Organisationen gemeinsam entscheiden, ihre Unstimmigkeiten durch die Hilfe eines Beraters oder Mediators zu lösen. In diesem lösungsorientierten und für den Verlauf der Beziehung konstruktiven Prozess sind sich beide Parteien klar über ihre jeweilige Verantwortung für den erfolgreichen Verlauf und das Resultat. Sie suchen nicht in erster Linie Aufmerksamkeit für ihre konkurrierenden Einzelpositionen wie beim Spiel „Gerichtssaal“, sondern lenken ihre Aufmerksamkeit auf eine gemeinsame Lösung, die es ihnen beiden ermöglicht, ihre Beziehung auf einer positiveren Grundlage fortzusetzen.

„Gerichtssaal“ und Mediation haben folgende Gemeinsamkeiten: Zwei Parteien befinden sich in einem Konflikt, sie sind sich einig, dass sie sich nicht einig sind und suchen gemeinsam eine dritte Partei. Im einen Fall, damit

diese einen Richtspruch fälle, im anderen Fall, dass sie beratend tätig werde. Beide Verläufe tanken das Beziehungsgefährt auf und halten es am Laufen. Lediglich in ihrem vorhersagbaren Endergebnis unterscheiden sich die beiden Prozesse:

- Das „Gerichtssaal“-Spiel sorgt für eine negative Hypothek: Um die Beziehung fortzusetzen werden häufig weitere manipulative Spiele nachgeschoben.
- „Mediation“ hingegen sorgt idealerweise für einen positiven Verlauf und ein konstruktives, gemeinsames Resultat.

In der Praxis eines Coaches tauchen zahllose Situationen auf, in denen Kunden den Coach bitten, die Rolle dieser dritten Partei einzunehmen – häufig als Mediator, manchmal als Richter, und manches Mal befindet sich der Coach auf einem dünnen Grat zwischen beiden Rollen. Oft ist es schwierig, den plötzlichen Wechsel von der positiven „Mediation“ zum „Gerichtssaal“-Spiel und zurück (bei allen beteiligten Akteuren) wahrzunehmen. Somit ist es hilfreich, wenn der Coach sich bewusst macht, wie eng die beiden Muster beieinander liegen. So verhindert der Coach, unversehens Partei im Spiel zu werden und kann stattdessen dem Kunden helfen, den Wechsel von der einen zur anderen Seite der Medaille zu vollziehen.

#### *Die zentrale Rolle des Vertrags<sup>d</sup> („Hab ich Dich, Du Schweinehund!“)*

Der Verlauf von „Hab ich Dich, Du Schweinehund“ ist folgender: Der Initiator des Spiels stellt seinem ahnungslosen Gesprächspartner eine oder mehrere scheinbar harmlose Fragen in geschlossener oder stark leitender Form, während der Spiel-Initiator mit seinen Absichten in Deckung bleibt. Werden die Fragen vertrauensvoll beantwortet, gipfelt das Spiel darin, dass der Initiator seinen Mitspieler in die Ecke treibt oder einer Missetat überführt. Zum Beispiel fordert der Initiator seinen Gesprächspartner immer wieder auf, seine Antworten zu präzisieren. Tut er es, endet der Dialog mit der Feststellung des Initiators, dass alle gegebenen Informationen widersprüchlich, der Kontrahent daher unglaubwürdig sei.

Ein längerer Verlauf kann sich aus unterschiedlichen Phasen und einzelnen unschuldigen Etappen zusammensetzen, die die Bühne bereiten für eine aggressive Schlusszene. Stellen Sie sich folgendes berufliches Beispiel vor:

Julia zu Heinz: „Bist Du nicht derjenige, der für die Kundenlieferungen verantwortlich ist?“

Heinz: „Ja, das bin ich.“

Julia: „Und warst Du letzte Woche da, als wir über die Verkaufsaktion für unsere Key-Accounts sprachen?“

Heinz: „Ja, ja, klar, war ich.“

Julia: „Und Du wurdest informiert über unsere Risk-Policy für Auslandslieferungen?“

Heinz: „Ja, warum?“

Julia: „Warum hast Du dann bitteschön XYZ in das Verkaufsförderungsprogramm aufgenommen. Hast denen sogar eine ganze Wagenladung Produkte ins Haus geschickt, wo wir doch alle wissen, dass dieser Kunde nie bezahlt!“

Der Spielinitiator treibt also sein Opfer Schritt für Schritt in die Enge, um dann zum großen Schlag auszuholen.

Auch bei diesem Spiel ist der kurzfristige Ertrag für Julia positiv, die in ihrem Wettstreit mit Heinz einige Punkte verbuchen kann. Langfristig jedoch summiert sich dieses Spiel zu einer Verlust-Bilanz, wenn sowohl die Beziehung wie auch die beruflichen Ergebnisse sich verschlechtern.

Wie sieht derselbe Ablauf aus, wenn er zwar Schritt für Schritt in gleicher Weise vollzogen, jedoch unter positivem Vorzeichen durchgeführt wird?

Beispiel in einem Ladengeschäft für Haushaltsmaschinen:

Verkäuferin: „Denken Sie an ein großes und kraftvolles Modell oder eher an ein mittleres für gelegentlichen Gebrauch?“

Kunde: „Ich brauche auf jeden Fall die kräftige Ausführung, das auch häufigen Gebrauch verträgt.“

Verkäuferin: „Suchen Sie ein Design-Modell oder eher viel Komfort? Odes ist Ihnen beides nicht so wichtig und Sie suchen stattdessen ein Modell, das hohe Leistung bringt?“

Kunde: „Das Design ist mir egal, aber ich bezahle gerne einen höheren Preis für Komfort und vor allem für praktische Nutzung.“

Verkäuferin: „Ah, ja, ich verstehe. Soll das Gerät eine gute Standfestigkeit haben oder suchen Sie ein mobiles Gerät?“

etc.

Verkäuferin: „Gut, ich verstehe, wenn ich all Ihre Wünsche in Betracht ziehe, dann schlage ich Ihnen diese beiden Modelle vor: Sie liegen zwischen 200,- und 225,- €. Wir haben beide vorrätig auf Lager, falls Sie sich schon heute entscheiden wollen.“

Beachten Sie, dass die Verkäuferin ihren Kunden mit einer Abfolge von eng formulierten Fragen (meist geschlossene Fragen oder Alternativfragen) durch den Dialog bis zur letzten Kaufentscheidung führt. Alle Fragen helfen dem Kunden, seine Bedürfnisse deutlich zu machen und präzise zu formulieren. Das Resultat ist häufig, dass sich der Kunde sofort entscheidet und kauft. Wenn dieser Ablauf auf Verkäuferseite mit echtem Interesse für die Bedürfnisse des Kunden geführt wird, so wird er im allgemeinen von beiden Seiten als gelungen und konstruktiv wahrgenommen, eine echte Win-Win-Beziehung.

Offensichtlich gleicht dieser Ablauf dem destruktiven Spiel „Hab ich Dich, Du Schweinehund“ – nur ist es spiegelverkehrt, mit positivem Vorzeichen geführt. In der Tat ist eine Situation denkbar, wo die Verkäuferin dieselbe Unterhaltung führt mit dem verdeckten Auftrag, einen Kunden vorsätzlich in die Enge zu treiben, um den Verkauf zum eigenen Nutzen abzuschließen (Beispiel Haustürverkauf). Der strukturelle Ablauf wäre exakt derselbe (geschlossene Fragen, die im Vertragsschluss gipfeln) und doch wäre es schlicht die Verkäuferversion des Spiels „Hab ich Dich, Du Schweinehund“.

Was in dem Spiel manipulativ und mit destruktivem Beziehungsergebnis durchgeführt wird, dient zugleich als Struktur für eine der grundlegenden Vorgänge in professionellen Beratungssituationen: Die Auftragsklärung und der Vertragsprozess.

Vereinbarungen und Beziehungsverträge mit Kunden nehmen in jeder Beratung eine zentrale Stellung ein. Ein Coach entscheidet sich zum Beispiel, einer neu auftauchende Fragestellung (Klärungsbedarf) eines Kunden nicht zu folgen, weil diese Fragestellung im Anfangskontrakt nicht vorgesehen war: Wann dient diese Entscheidung des Coachs zur positiven Absicherung für alle Beteiligten? Und unter welchen Bedingungen gerät dieselbe Entscheidung des Coachs zu einer Behinderung des Kunden, weil er in seinem Coachingprozess nicht genügend Raum erhält?

Die Antwort richtet sich nach den individuellen Prioritäten: Wer sich für mittel- und langfristigen Nutzen entscheidet, kann leichter auf unmittelbare Bedürfnisbefriedigung verzichten und entscheidet sich für die Vertragsklärung. Wer jederzeit auf der sofortigen Befriedigung eines spontanen Bedürfnisses besteht, gerät schnell in die Spur von „Hab ich Dich, Du Schweinehund“.

Tatsache ist: Beide Vorgehensweisen – der Vertragsklärungsprozess wie das manipulative Spiel – sind eng miteinander verwoben. Sie können sich äußerlich so sehr ähneln, dass die Beteiligten unterschiedlich Abläufe erleben: einer der Vertragspartner fühlt sich in „Hab ich Dich, Du Schweinehund“ gefangen, während die andere Seite überzeugt ist, dass eine positive und für die Zukunft konstruktive Vertragsklärung stattgefunden hat.

Coaches, die um diese enge Verwandtschaft wissen, können auch in turbulenten Sequenzen leichter Spur halten. Sie vermeiden es, den kurzfristigen Nutzenwünschen nachzugeben, und aus der zukunftsweisenden Vertragsklärung in das destruktive Spiel abzugleiten. Denn der unbewusstere Partner einer Beziehung kann jederzeit spontan und ohne es zu merken von der positiven Seite zur manipulativen Variante wechseln. Wer dies im Hinterkopf behält, kann in privaten und beruflichen Beziehungen den Kurs auf langfristigen Win-Win-Konstellationen halten.

*Erfolgreiche Verträge („Wenn es nicht für ihn wäre“)<sup>2</sup>*

In folgendem Beispiel gelang es einer Kundin, sie heißt Gerda, innerhalb einer einzigen Coachingsitzung weitreichende Schlussfolgerungen aus ihrer Ehe-Situation zu entwickeln: Sie teilte ihrem Coach mit, dass sie aufhören wolle, ihren Ehemann als Entschuldigung dafür zu nehmen, dass sie ihr eigenes Potenzial nicht entfalte.

Gerda hatte verschiedene Situationen bemerkt, in denen sie voller Elan für sich revolutionäre Strategien entwickelte, um ihre Ambitionen zu verwirklichen. Doch jedes Mal hielt etwas sie zurück, ihre Ideen in die Tat umzusetzen – Sie sagte sich, dass sie fürchte, durch ihre Entwicklung eine Störung im Verhältnis zu ihrem Ehemann zu provozieren. Das machte sie ihm innerlich zum Vorwurf: „Er ist es, der mich nicht den Mut finden lässt, beruflich voranzukommen.“

Diese Geschichte verweist auf das Spiel „Wenn es nicht für ihn wäre“ oder auf eine projizierte Variante von „Holzbein“<sup>5</sup>, zwei eng verwandte Spiele-Varianten. Der Coach kann nun die innere Verwandtschaft zwischen den beiden Spielen erläutern und der Kundin helfen, dies für ihre persönliche Situation zu analysieren. Mithilfe der größeren Bewusstheit kann sie anschließend anhand einiger gezielter Fragen des Coachs einen Blick darauf werfen, wie sie die bislang im Spiel gebundene Energie in die Entwicklung ihres eigenen Wachstumspotenziales stecken kann:

- Könnte es sein, dass Ihr Ehemann möglicherweise ebenso Sie benutzt, um zu umgehen, sich für seine eigenen tiefsten Wünsche und Ambitionen einzusetzen?
- Wenn Sie beide sich benutzen, um ein Wachsen zu verhindern, wie können Sie beide einander unterstützen, um zu wachsen und ihr jeweiliges Potenzial zu entfalten?
- Welche komplett entgegengesetzten Dimensionen (Ausrichtungen) Ihrer beiden beruflichen Projekte sind denkbar, von denen Sie sich wünschen, dass Ihr Ehemann und Sie diese simultan und gemeinsam verwirklichen?

Diese Fragen zielen weder auf das Spiel noch auf die unmittelbare (Auf-)Lösung des Spiels. Sie zielen darauf, dass Gerda den darunterliegenden, bislang verdeckten Prozess wahrnimmt und anerkennt, und danach Wege findet, ihn in eine positive Richtung zu lenken. Diese Coachingstrategie hilft, die Verhinderungsenergie, die Gerda und ihren Ehemann bislang verbindet, umzulenken zu einer positiven und sich gegenseitig unterstützenden Haltung (eine neue Win-Win-Haltung).

An Gerdas Bericht sind zwei Dinge interessant: Dass das Spiel „Wenn es nicht für ihn wäre“ existiert, und wie Gerda die Funktion des Spiels in ihrer Ehe und Berufsplanung wahrgenommen hat. Die Tatsache, dass dieses Spiel zwischen Gerda und ihrem Partner existiert, beweist die Nähe der beiden zueinander. Im weiteren lässt es auf eine enge Verknüpfung schließen zwischen Gerdas Motivation zu wachsen und der ihres Mannes. Wenn sich Gerda also in ihrem Wachstumsstreben stoppt, um in enger Verbindung mit ihrem Mann zu bleiben – welchen Wachstumsschub wird sie erleben, sobald beide Ehepartner einen Weg gefunden haben, ihre innere Verbindung für eine Erlaubnis zum Wachsen zu nutzen.

Allgemein formuliert: Sobald der Coach oder auch der Kunde sich eine systemische Perspektive auf die Situation zu eigen machen, erlaubt es einen völlig neuen Blick, auf etwas, was zunächst wie ein destruktives Spiel aussieht. Aus dieser Perspektive betrachtet, haben Gerda und ihr Mann die Wahl: Sie können entweder jeder für den anderen die Ausrede für ihr bequemes Verharren sein. Oder aber sie entscheiden sich für ihre Ambitionen und sind jeder für den anderen Stütze in einem parallelen und sich ergänzenden Entwicklungsprozess.

Einen Kunden in seiner persönlichen Dynamik zur Lösung zu begleiten, lässt sich auch so formulieren: Es bedeutet alle Interaktionen und Prozesse einschließlich der „Spiele“, sowohl von ihrer negativen wie positiven Seite, in ihrer konstruktiven wie destruktiven Variante zu betrachten. Denn im Kern sind alle interaktiven Prozesse beides

zugleich, sie sind wie die zwei Seiten derselben Münze. Sie tragen dieselbe Energie, die uns einmal unterstützen und das andere Mal behindern kann bei der Entwicklung guter Beziehungen.

### *„Ja, und...“ („Ja, aber...“)*

Ein anderes populäres TA-„Spiel“ ist „Ja, aber...“. Es steht für eine unproduktive

1:1-Beziehung: A schildert sein Problem. B offeriert mit unermüdlicher Kreativität Lösungen für dieses Problem. A wischt sie ebenso unermüdlich als unangemessen oder unmöglich vom Tisch. Alle seine Antworten beginnen mit „Ja, aber...“.

Was ist die Gemeinsamkeit zwischen A und B? Zweifelsohne ihre große kreative Fähigkeit, die A immer neue Fragen und Probleme und B stets neue Antworten und Lösungsideen finden lässt.

Wenn ein Coach bemerkt, dass eine Kundin mit „Ja, aber...“ antwortet, so ist es ganz offensichtlich angebracht, weitere Vorschläge zu lassen und stattdessen zu Fragen überzugehen. Regt man zusätzlich die Kundin an, in ihrer Reaktion auf Lösungsvorschläge von einem „Ja, aber...“ zu einem „Ja, und...“ zu wechseln, stellt sich eine völlig neue Situation ein: Mit großer Sicherheit wird die Kundin nun denselben Einfallsreichtum, der zuvor in die Verhinderung der Lösung floss („Ja, aber...“), in das Finden von ganz persönlichen Antworten für ihre Situation investieren.

Tatsächlich liegen das langweilige und blockierende „Ja, aber...“-Spiel und die auf eine Lösung hinführende „Ja, und...“-Variante so nah beieinander, dass der Wechsel von „aber“ auf „und“ nicht mal eine neue Synapse unserer Hirnfunktionen erfordert. (Das unterstreicht übrigens, dass ein Coach sich oftmals darauf beschränken kann, sorgfältig den Denkprozessen des Kunden zu lauschen, um dann die exakt gleichen Prozesse zu nutzen und den Weg zu einer konstruktiven Lösung zu weisen.)

„Ja, aber“ wirkt wie ein Prellbock für den Lösungsvorschlag des Gesprächspartners. Das „Ja“ hält zwar den Schein aufrecht, dass A zugehört habe. Das nachgeschobene „aber“ beharrt darauf, dass sich durch den Vorschlag von B nichts am Problem des A ändert. Und in der Tat geht es darum: „Ja, aber“ ermöglicht A (dem Problemsucher) sein gewohntes Leben fortzuführen. Dies auch um den Preis, dass die Beziehung zu B (dem Lösungssucher) auf Dauer Schaden leidet. Denn B erkennt: „Er/Sie hört mir ja gar nicht zu.“ Auf der Körperebene ist es als Ermüdung und Resignation spürbar, denn Bs Einfallsreichtum und Beziehungsbereitschaft („Ich höre Dir zu und mache mir Gedanken, wie eine Lösung für Dich aussehen könnte“) wird an einem sprachlichen Prellbock ausgebremst. Die Variante „Ja, und...“ hingegen stellt das Problem und den Lösungsweg nebeneinander. Beides darf zugleich richtig und wahr sein. A kann weiterhin sein Problem erörtern, und öffnet sich zugleich für die Möglichkeit, dass es eine Lösung für dieses Problem geben kann. Das „und“ markiert, dass Problem und Lösungsmöglichkeit nebeneinander existieren. Für die Beziehung zwischen A und B bedeutet diese Öffnung, dass ein neues Begegnungsfeld zwischen ihnen entstanden ist.

Mit dem Spiele-Brevier hat die Transaktionsanalyse vorbildlich zusammengetragen, welche unproduktiven und destruktiven Interaktionsmuster wir Menschen nutzen. Wer als Coach diese Interaktions-Spiele gut kennt, kann, wie wir hier zu zeigen versuchen, relativ leichtgänglich einen Spurwechsel einleiten: Der Coach kann den Kunden anleiten aus der Spur der vertrauten (destruktiven) Muster in eine neue Spur hin zu konstruktivem Verhalten und produktiven Ergebnissen zu wechseln. Es sind einfache, oft minimale Interventionen, die komplizierte Prozesse verkürzen und sofort greifbare Resultate bewirken – bis hin zu unmittelbar spürbaren, auch körperlich wahrnehmbaren Veränderungen.

### *„Wow, brilliant!“ („Makel“ – Schwarzer Peter)*

Fast überall auf der Welt empfindet man es als angenehm, wenn man als Gesprächspartner und Coachingkunde positives Echo erhält. Präzises, positives Feedback für Verhalten und Handlungen, das zudem dokumentiert wird, findet man häufig in Arbeits- oder Lernzusammenhängen. Strukturell ist dieser dokumentierte positive Feedback-Prozess eng verwandt mit dem Spiel „Makel“, das sich als destruktiver Feedback-Prozess beschreiben lässt: Der

Initiator des Spiels spürt mit großer Präzision jeden noch so unscheinbaren Fehler oder Unvollkommenheit des anderen auf und kommentiert es, am liebsten vor Publikum.

Im Coaching kann diese strukturelle Nähe (Parallelität) für folgende Fragen genutzt werden, um einen konstruktiven Feedback-Prozess einzuleiten:

- Wie können Sie das Positive an jener Person hervorheben?
- In welcher Weise ist diese Person in Ihrem Leben hilfreich?
- Wie kann diese Situation eine geschenkte Gelegenheit sein, etwas zu lernen, dass Sie bisher noch nie die Chance hatten?
- Beschreiben Sie 5 positive Kriterien, wenn Sie eine offensichtlich negative Situation von ihrer helleren Seite betrachten.
- Etc.

Für einige, von ihrer Natur her sehr leistungsorientierte und kritische Menschen ist dieser Blick auf ihre Lebens- und Arbeitssituation eine echte Herausforderung und bedarf einiger Übung und Geduld. Das darunter liegende Erfolgsgeheimnis für diesen Lernprozess ist die Tatsache, dass für „Makel“ wie für „Brilliant“ dieselben Wahrnehmungskompetenzen oder Gehirnschaltungen (Synapsen) nötig sind: Positive Seiten wahrzunehmen und sie als Feedback dem anderen zur Verfügung zu stellen, verlangt die Fähigkeit, aus einem Gesamtzusammenhang Einzelheiten als Schlüsselreize zu filtern und sie präzise in den Dialog einzubringen. Wie bei allen Gewohnheiten, ist es zunächst mit Überwindung verbunden, die eingelaufenen Bahnen zu verlassen, aber es ist nur eine Frage der Übung.

#### *Klarstellung („Wörterbuch“)*

So funktioniert das Spiel „Wörterbuch“: Der Zuhörer pickt einzelne Wörter der Sprechenden Person heraus und deutet sie auf seine eigene Weise mit dem Ziel, die Richtung der ursprünglichen Unterhaltung zu ändern. Im Allgemeinen geht das auf Kosten des Sprechers. Beispiel: Der Zuhörer pickt sich die Formulierung „zu spät kommen“ heraus und argumentiert: „Du sagst, ich sei zu spät. Aber das kommt darauf an, ab wann man „zu spät“ definiert. Es ist ja wohl allgemein üblich, dass man nach einem Abgabedatum ein paar Tage zugeben kann!“ „Wörterbuch“ kann man als intelligente und kreative Variante des gängigen Spiels „Ich bin ein Dummkopf“ betrachten. Beide sind beliebte Verteidigungsstrategien: „Meine Güte, ich verstehe einfach nicht, wovon Du redest!“

Beide Spiele bestehen darin, dass die Worte des anderen auf einfallsreiche Weise umdefiniert werden. Die Absicht ist dabei, von einer möglichen Konfrontation abzulenken, den anderen „übers Ohr zu hauen“, einen Fehler nicht zugeben zu müssen oder zu verhindern, dass man selbst in die Enge getrieben wird.

Das positive Gegenstück zu „Wörterbuch“ könnte lauten: Sich Zeit nehmen, um gemeinsam herauszuarbeiten, was der Gesprächspartner genau meint. Jede Beziehung profitiert davon, wenn sich die Partner die Mühe machen, einander zuzuhören. Man kann es grundsätzlich als Erfolg versprechendes Verfahren für eine gute Beziehung beschreiben, dass beide Partner bei Begriffen und Beschreibungen immer wieder überprüfen, ob sie das meinen, was der andere hört. Wirklich die Essenz dessen zu verstehen, was der andere fühlt und denkt, ist sehr nützlich und die Grundlage aufmerksamen, aktiven Zuhörens. Es bildet häufig die Voraussetzung für ein neues, gemeinsames Verstehen.

Der Hauptunterschied zwischen dem Spiel „Wörterbuch“ und dem konstruktiven Prozess des Abklärens liegt in der grundsätzlichen Win-Win-Zielrichtung. Beide Partner profitieren, sobald sie gewillt sind, einander zuzuhören, die Wortbedeutungen abzustimmen und sich dem Prozess der Klarstellung unterziehen.

Für einen Klärungsprozess im Coaching kann es zweckmäßig sein, zentrale Wörter des Kunden aufzugreifen und sie einfach zu wiederholen. Ruhig, vielleicht mit einem fragenden Unterton. Es entsteht ein Wechselspiel, bei dem der Kunde das eben gesagte Wort für sich ausdeuten kann oder die damit transportierte Stimmung erfasst. So

wird auf positive Weise wirksam, welchen Gehalt einzelne Wörter in sich tragen und welche Macht sie besitzen, um eine Kommunikation zu steuern.

### *Delegieren („Was bin ich für ein Dummkopf“)*

„Was bin ich für ein Dummkopf“ ist eine hervorragende Lösung, wenn man sich vor Verantwortung drücken will. Allen Anforderungen kann man mit der simplen Feststellung begegnen: „Du weißt doch, Schatz, ich habe zwei linke Hände“, oder „Frau M. können Sie das übernehmen? Niemand weiß so gut Bescheid wie Sie!“ Es ist also eine perfekte Strategie, sich aus der Affäre zu ziehen, ohne persönliche oder berufliche Verantwortung zu übernehmen. Wer „Was bin ich für ein Dummkopf“ spielt, möchte die anderen veranlassen, sie aus den an sie gestellten Erwartungen oder selbst getroffenen Vereinbarungen zu entlassen. Zum Beispiel mit dem Satz: „Ach, Du lieber Himmel, diese Sache habe ich wieder völlig vergessen!“

Derselbe Mechanismus im Umgang mit Verantwortung kann auch auf positive Weise eingesetzt werden, und zwar für das Delegieren: Das ist die Kunst, die anderen das tun zu lassen, was ihre Aufgabe ist, ohne ihnen dazwischenzufunken. Für manche ist Delegieren so schwierig, dass sie letztlich doch lieber den Job für den anderen machen.

Eine der besten Methoden zu delegieren, ohne dem anderen die Aufgabe wieder aus der Hand zu nehmen oder auf andere Weise Hilfe anzubieten, ist schlichtweg die Aussage: „Davon habe ich keine Ahnung.“ Ein Beispiel: Im Coaching fragt der Kunde: „Was meinen Sie denn, wie ich an dieser Stelle vorgehen sollte?“ Der Coach antwortet: „Hmmm, gute Frage! Hm, ich weiß wirklich nicht! Was meinen Sie denn, wie Sie da weitermachen können?“ Dieses Beispiel zeigt, wie eine ganz symmetrisch gebaute Frage den Kunden stimuliert, selbst die für ihn passende Lösung zu finden. Und zwar einfach mit dem Eingeständnis, dass der Coach nicht mehr weiß als der Kunde. Diese Strategie kann man (Rück-)Delegieren nennen und spiegelt seitenverkehrt das Spiel „Was bin ich für ein Dummkopf!“ „Delegieren“ wie „Dummkopf“ sind beides Kommunikationsprozesse aus der Underdog-Position. Beim „Delegieren“ spricht der Coach aus der Unten-Position, um nicht der Verführung nachzugeben, die Aufgabe des Kunden zu übernehmen und auszufüllen. So lässt er der Kundin die Chance, sich selbst zu entwickeln. Der Coach lässt ihr den Raum zu wachsen, und nach und nach sich selbst zu „ermächtigen“ (Empowerment). „Delegieren“ als positives Spiel ist ein sehr wirkungsvolles, kommunikatives Vorgehen für Coaches, die sich von eigenen Lösungsvorschlägen für Kunden fernhalten wollen oder sicher gehen wollen, dass der Kunde, die für ihn passende Lösung findet.

### *Fazit:*

Alle diese Beispiele von präzisen, lösungsorientierten Strategien sind Schritt für Schritt die exakt positiven Gegenstücke zu den sehr geläufigen Spielen der TA. Die TA hat in ihrem Spiele-Brevier deutlich gemacht, dass alle diese Spiele manipulativ sind und unweigerlich zur Entwertung und „Entmachtung“ des Gegenübers führen und somit für die Beziehung auf Dauer destruktiv wirken. Alle diese Spiele haben ein meist exakt symmetrisches Gegenstück, das eine konstruktive Beziehungsrichtung verfolgt und für Interventionen im Coaching Aufmerksamkeit verdient.

Wir schlagen daher vor, dass Spiele als solches gar nicht mehr ausschließlich negativ wahrgenommen werden, Coaches können es sich zu eigen machen, das jeweils positive Äquivalent herauszuarbeiten und einzusetzen. Denn diese basieren beinahe immer auf denselben mentalen Spurrillen, Synapsen oder Verhaltensprozessen. Eine gute Kenntnis der konstruktiven Spielvarianten kann für jeden Coach ein zentrales Werkzeug sein, wenn es darum geht, den Kunden in seinem Wachstumsprozess zu unterstützen. Denn es werden dieselben, bereits gut etablierten Denkbahnen genutzt – allerdings in einem neuen, wärmeren Licht!

---

<sup>1</sup> Sie lesen eine kommentierte Übertragung zweier Aufsätze von Alain Cardon: „Les Contrats et leurs Jeux de Manipulation. Les Stratégies de Réussite qui reposent sur l’approche contractuelle sont des parents

---

proches des Jeux“ und „Coaching towards Positive Games. How can Manipulation Games and Processes Introduce Solution Oriented Client Strategies.“ Siehe: [www.metasysteme.fr](http://www.metasysteme.fr) und [www.metasysteme.eu](http://www.metasysteme.eu)  
Da „Coaching“ auch eine grundsätzliche Haltung bezeichnet, sind die hier beschriebenen konstruktiven Strategien auch im Management sofort einsetzbar.

2 „Intimität setzt dann ein, wenn die individuelle (gewöhnlich dem Instinkt entspringende) Programmierung sich intensiviert und sowohl das soziale Strukturmodell (= zur Strukturierung der Zeit, Anm. der Verfasser) als auch die verdeckten Restriktionen (= Sachzwänge, alltäglichen Notwendigkeiten) und Motive allmählich außer Kraft gesetzt werden.“ Eric Berne: Spiele der Erwachsenen (Reinbek 20089), S. 24

ebd. S. 26: „Die zur höchsten Befriedigung (= Nutzen; Vorteile verschaffend, Anm. der Verfasser) führenden Formen von Sozialkontakten (...) sind Spiele und Intimerlebnisse. Intimerlebnisse, die sich über einen längeren Zeitraum hin erstrecken sind selten und selbst dann sind sie vorwiegend eine Privatangelegenheit; die bedeutsamsten sozialen Verbindungen vollziehen sich in den meisten Fällen in Form von Spielen (...)“

3 „Spiegeln“ ist hier nicht zu verwechseln mit dem Fachausdruck aus der Klärungshilfe, dem „Doppeln“. Vgl. Christoph Thomann, Klärungshilfe (Reinbek 1998 u.a.)

4 Vertrag /Vertragsklärung: Eine beiderseitige Vereinbarung über ein klar definiertes Vorhaben oder Vorgehen. (zit. nach Manfred Gührs und Claus Nowak: Das konstruktive Gespräch, Meezen 20025)

5 Unter einem „Holzbein“ sind hier vorgeschobene oder selbst zu verantwortende Gründe zu verstehen, die als Entschuldigung oder Begründung für eigene Passivität verwendet werden. (zit. nach Gührs/Nowak: Das konstruktive Gespräch, s.o.)

Copyright für den deutschen Text: Christina Quirin. [www.cq-kommunikation.com](http://www.cq-kommunikation.com) 2009