

# ***„Transaktionsanalytisches Coaching“***

***Verbindung von Personen- und Systemqualifizierung  
für Organisationen***

**Günther Mohr**

Institut für Coaching, Training und Consulting

Dipl.-Volksw./Dipl.-Psych.

Senior Coach DBVC/Supervisor BDP/ TSTA-ITAA

Klarastr. 7

65719 Hofheim

[www.mohr-coaching.de](http://www.mohr-coaching.de)



# Günther Mohr und Transaktionsanalytisches Coaching

- Seit 1989 tätig als Coach
- Ein besonderes Projekt: 12 Jahre ununterbrochene kontinuierliche Durchführung von coachingorientierten Gruppen in einem Unternehmen.
- Erfahrungsschatz für den Stellenwert von Coaching in der langfristigen Entwicklung von Unternehmen.
- Major-Change-Projekte (Restrukturierung, Downsizing, Neue Vertriebsstruktur) wurden vom Coaching-System wohlwollend registriert, flankiert, unterstützt aber auch seitens des Coaching-Systems und vor allem seiner Coachees „unbeschadet“ und mit Professionszuwachs überlebt.

# Gedanken beim Hier-Her-Kommen

- Was hat Sie bewegt hierher zu kommen?
- Was ist ein Punkt, den Sie persönlich im Moment für sich gerne hier lernen möchten?

# Aufbau

- Personenqualifizierung
  - einzeln
  - in der Gruppe
- Systemqualifizierung
- Evaluation

# Erstes Beispiel

- 14.00 - 17.00 Uhr: Coach und Coachee
- Leitfrage des Coaches zu Beginn:  
Was ist aus den Vorhaben vom letzten Mal geworden?
- Zweite Frage: Was hat sich verbessert?  
+ professionelles Feedback seitens des Coaches + Vertiefung  
+ Wie geht es dem „Vertrag“?
- Konkrete Anliegen heute: (1) schwierige Kundenverhandlung  
„auf dünnem Eis“ (2) Unterstelltes Team in Tschechien braucht einen Teamleiter; es gibt keinen optimalen Kandidaten; aber ein Jüngerer deutet sich an

# Coaching

Coaching =

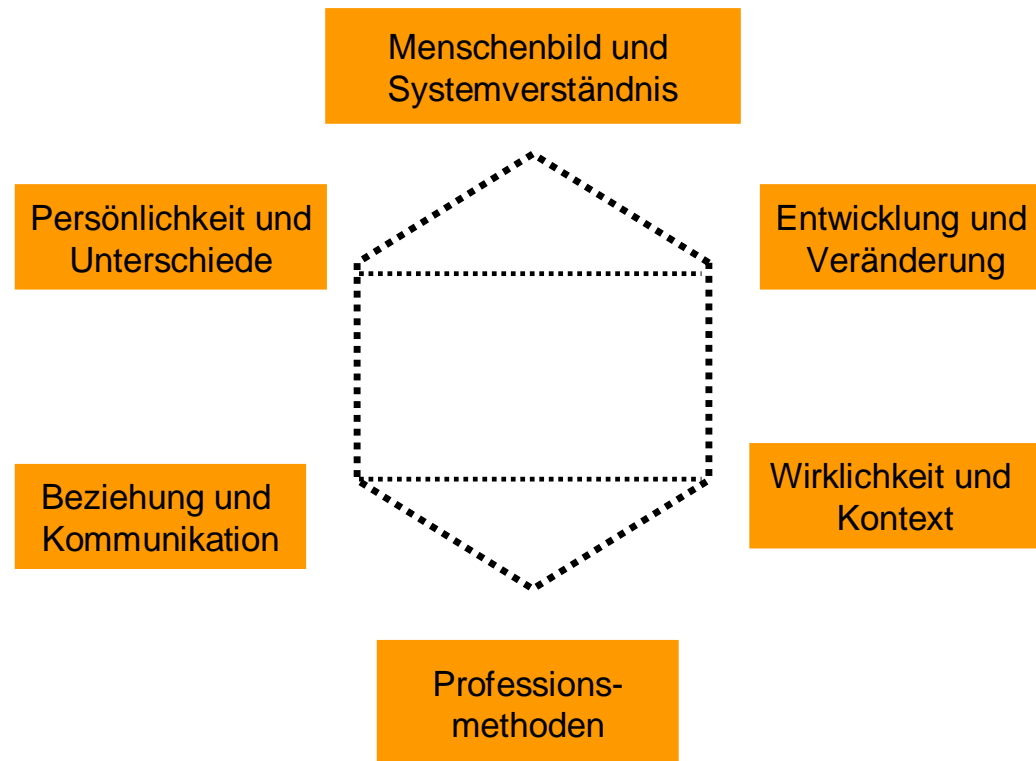
- eine professionelle Entwicklung,
- in der ein Coachee
- bezüglich seines persönlichen Handelns und Erlebens im Beruf
- mithilfe professioneller Coachingtechniken (von einem Coach) unterstützt wird.

(Quelle: Mohr, G. Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse, Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie 2008)

# Zweites Beispiel

- Spätnachmittags um 17.00 Uhr treffen sich fünf Führungskräfte zur Gruppe „Führung und Management“ mit einem Coach in einer Regionalbank.
- Am Anfang stellt der Coach vier Fragen:
  - Was ist aus den Vorhaben vom letzten Mal geworden?
  - Was beschäftigt Sie zur Zeit in Ihrer Führungsrolle,
  - Was beschäftigt Ihre Mitarbeiter?
  - Gibt es ein Anliegen, das Sie heute ausführlicher besprechen wollen?“
- Anfangsrunde: persönlich-professionelle Feedbacks seitens des Coaches
- TheorietHEMA: „Zeitstrukturierung unter Beziehungsaspekten“. (½ Stunde)
- Fallsituationen mit Lerneffekt für alle bearbeitet, aber auch mit entsprechenden persönlichen Anregungen für den Fallgeber.
- Kurz vor 19.00: Auswertungsrunde, neuer Termin wird vereinbart und die Teilnehmer nehmen einen aktuellen Artikel über Wettbewerbstheorie zur Lektüre mit.

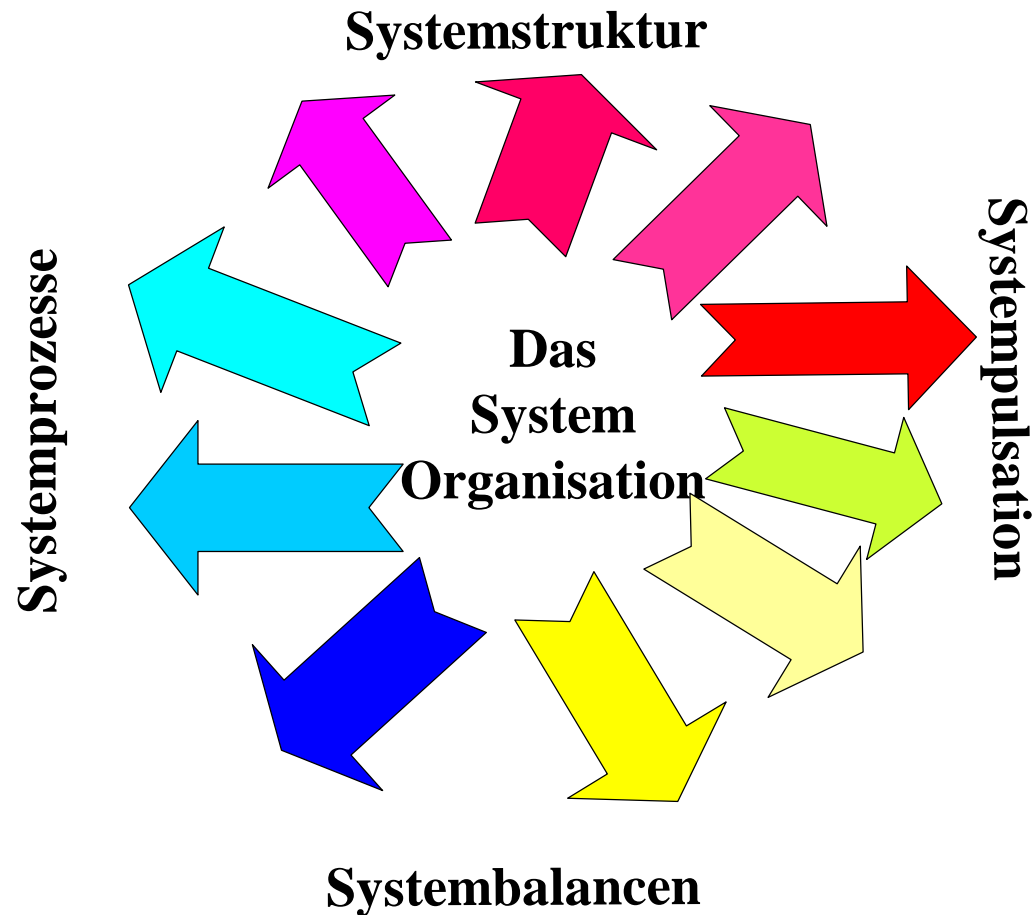
# Personenqualifizierung



„Doppel-Toblerone“



# Systemqualifizierung

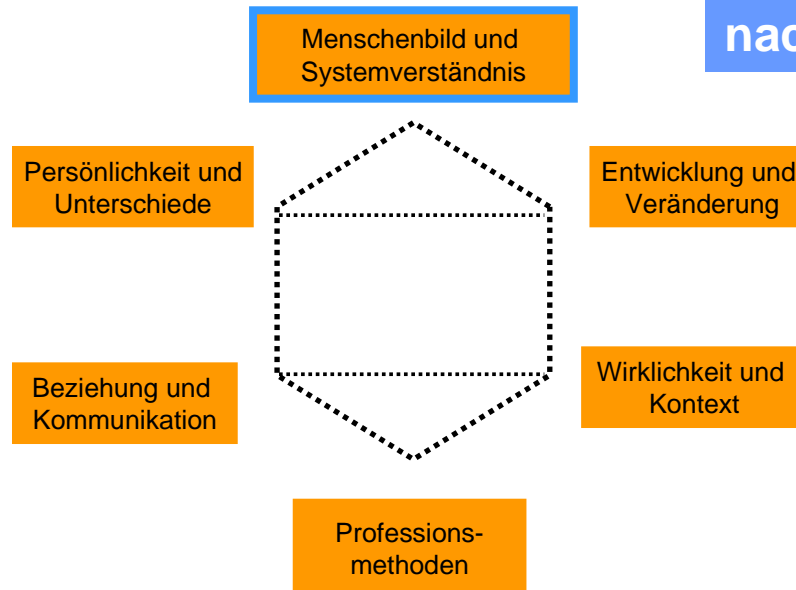


**Quelle:**  
**Mohr, G. (2006):**  
**Systemische**  
**Organisations-**  
**analyse,**  
**Grundlagen der**  
**Organisations-**  
**Entwicklung,**  
**EHP-Verlag.**

# Menschenbild

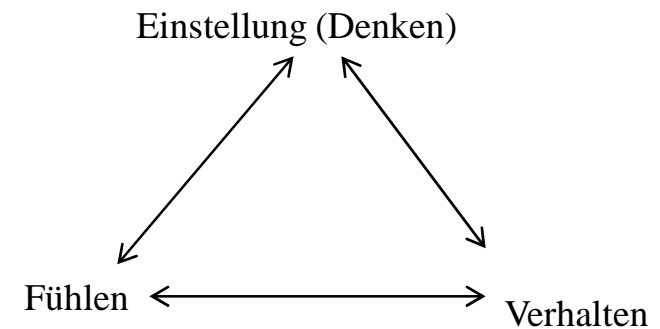
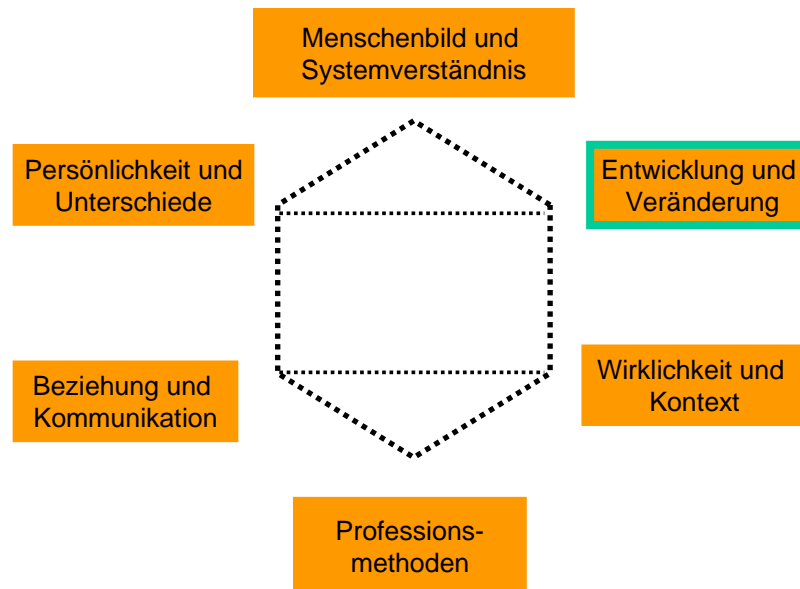
Entwicklungsoptimistisch,  
realistisch,  
systemisch,  
Rollenebene,  
Personenebene

TA-Modell:  
Bedürfnisse  
nach Anerkennung /Stroking,  
nach Stimulation,  
nach Struktur



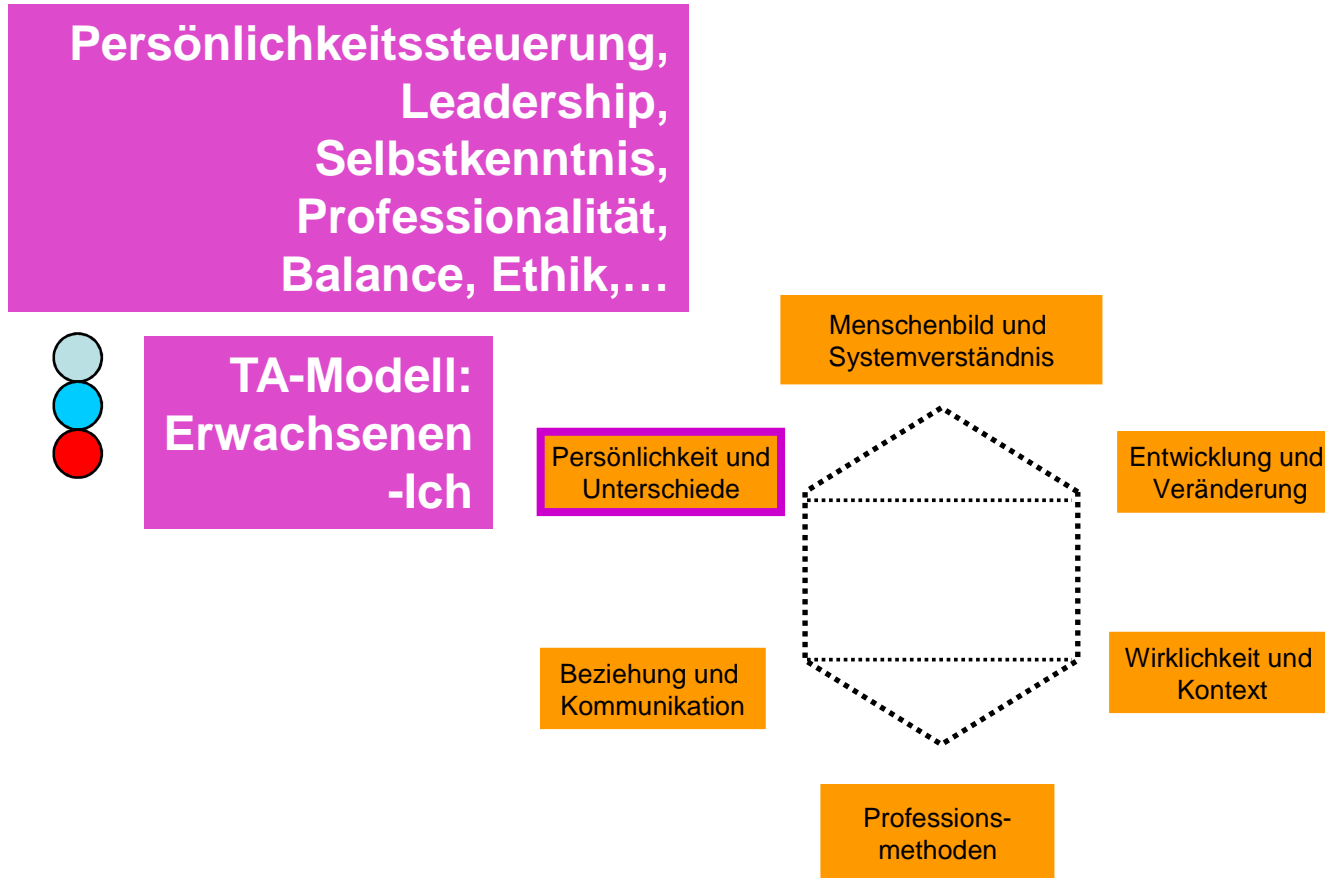
# Entwicklung und Veränderung

**Konkrete u. abstrakte Lern-Ebene,  
Erleben und Wachsen,  
Intervallprinzip, Praxisumsetzung  
Mit spürbarem Erfolg;**

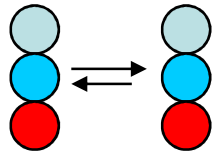


**TA-Modell:  
Denken,  
Fühlen,  
Verhalten**

# Persönlichkeit und Unterschiede

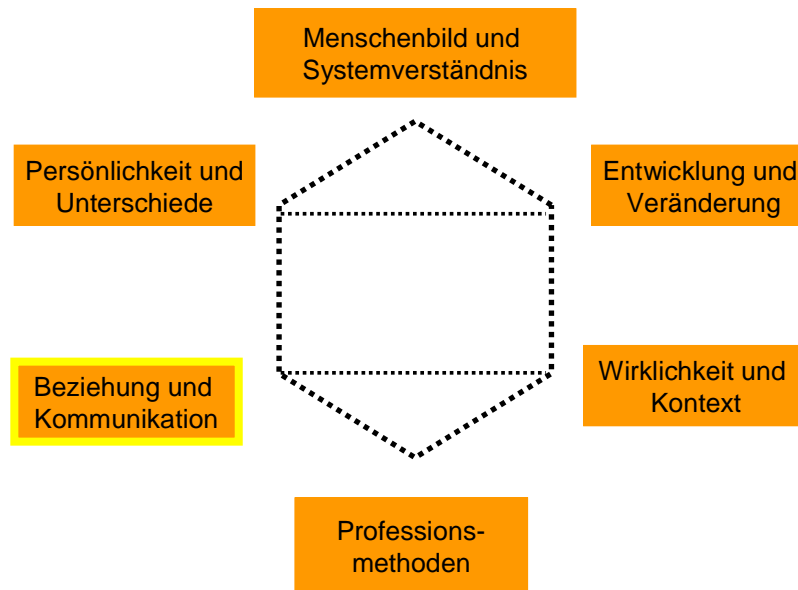


# Beziehung und Kommunikation

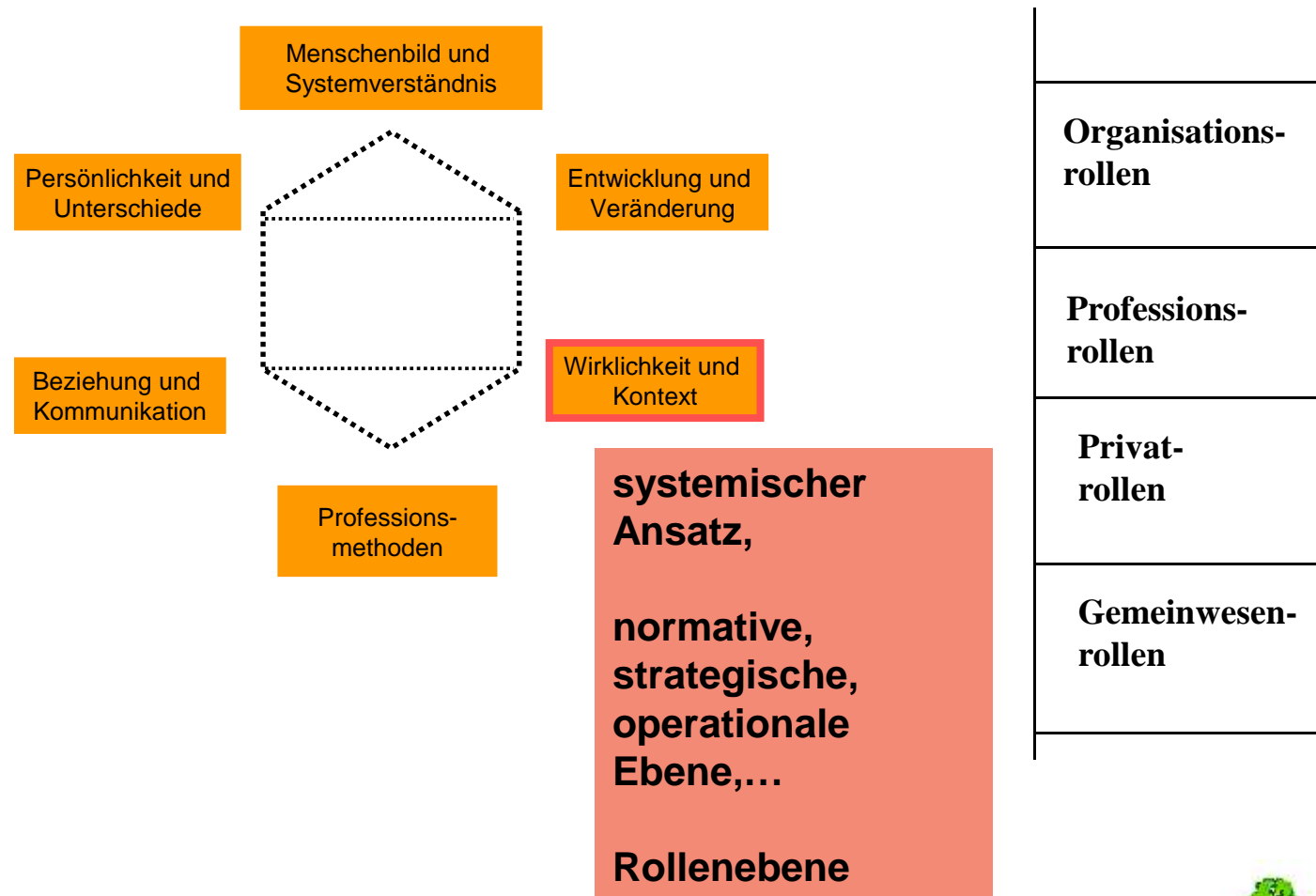


**TA-Modelle:  
Erwachsenen-Ich-  
geleitete Beziehung;**

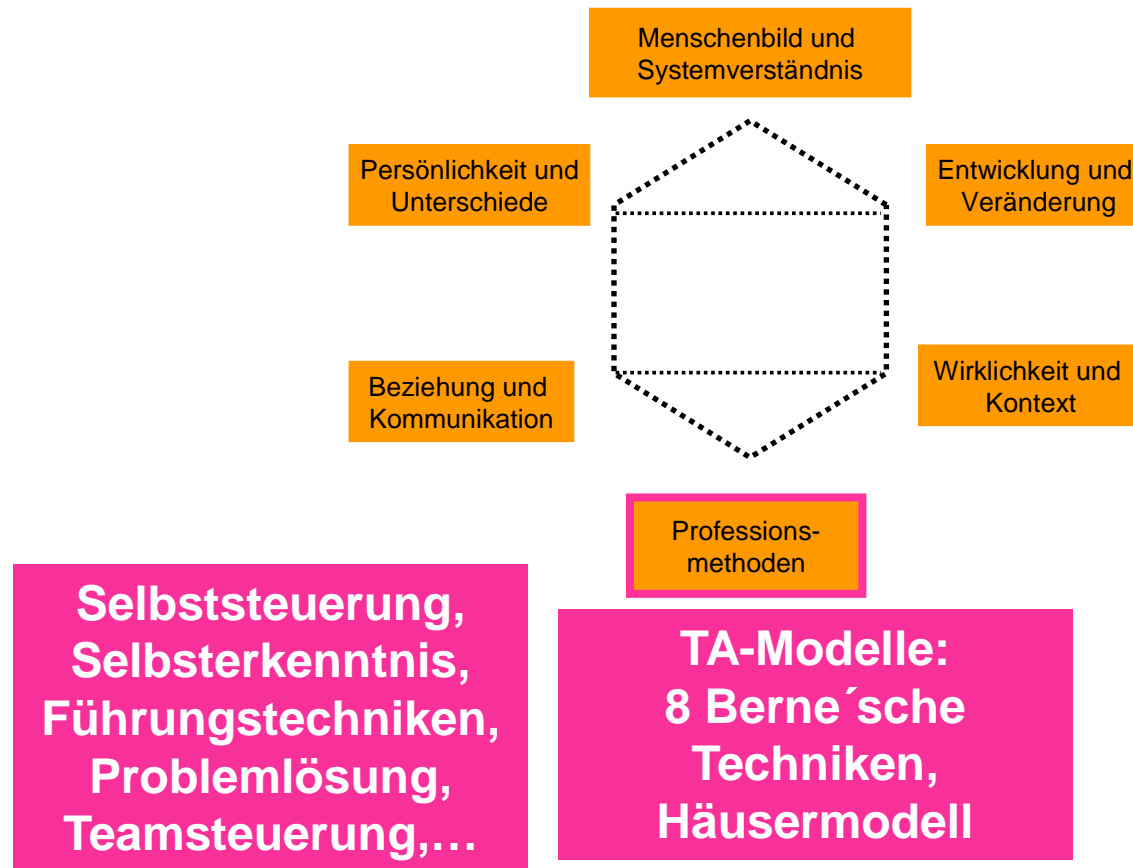
**Administrativer,  
professioneller  
und psychologischer  
Vertrag**



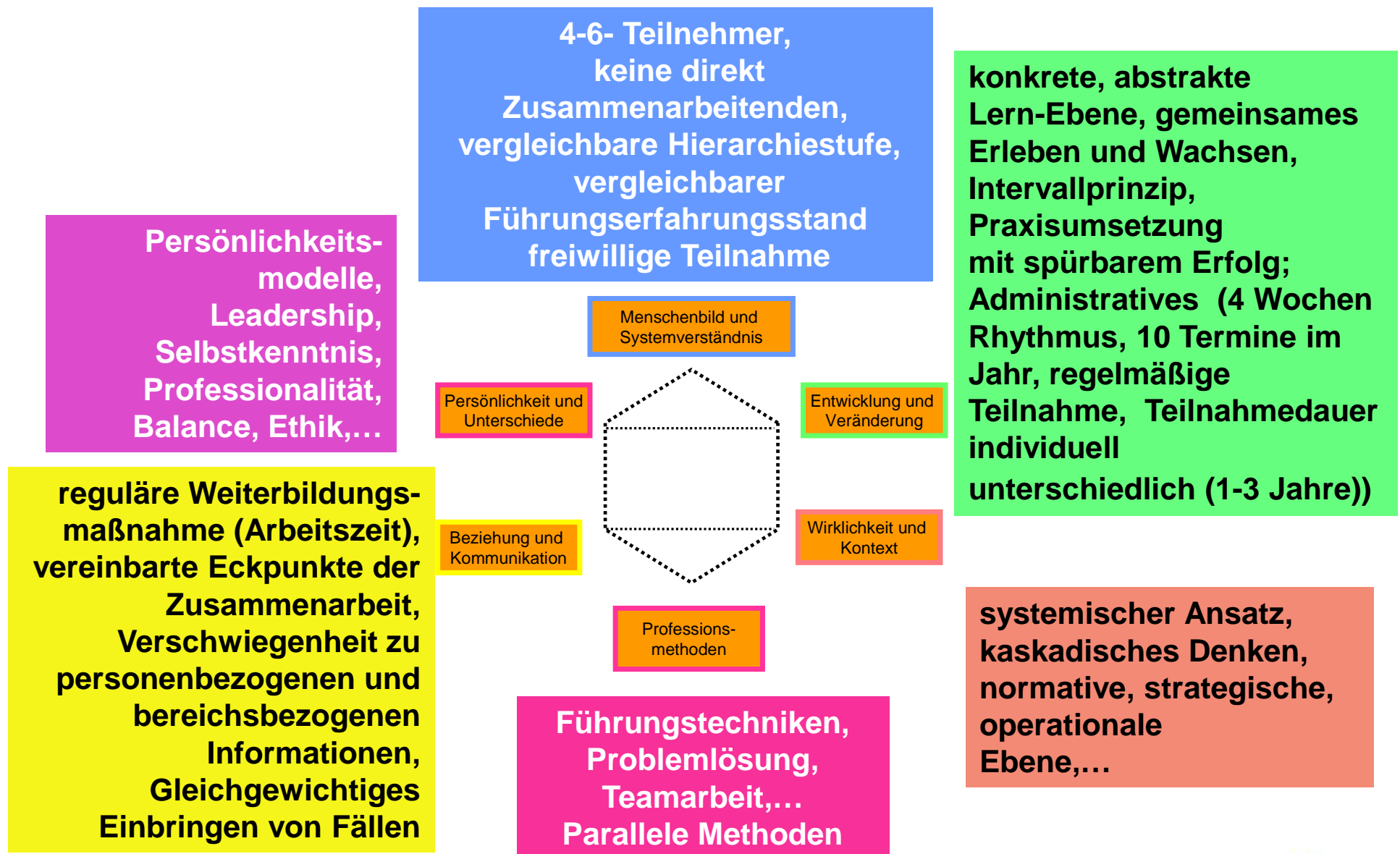
# Wirklichkeit und Kontext



# Professionsmethoden



# Personenqualifizierung in der Gruppe



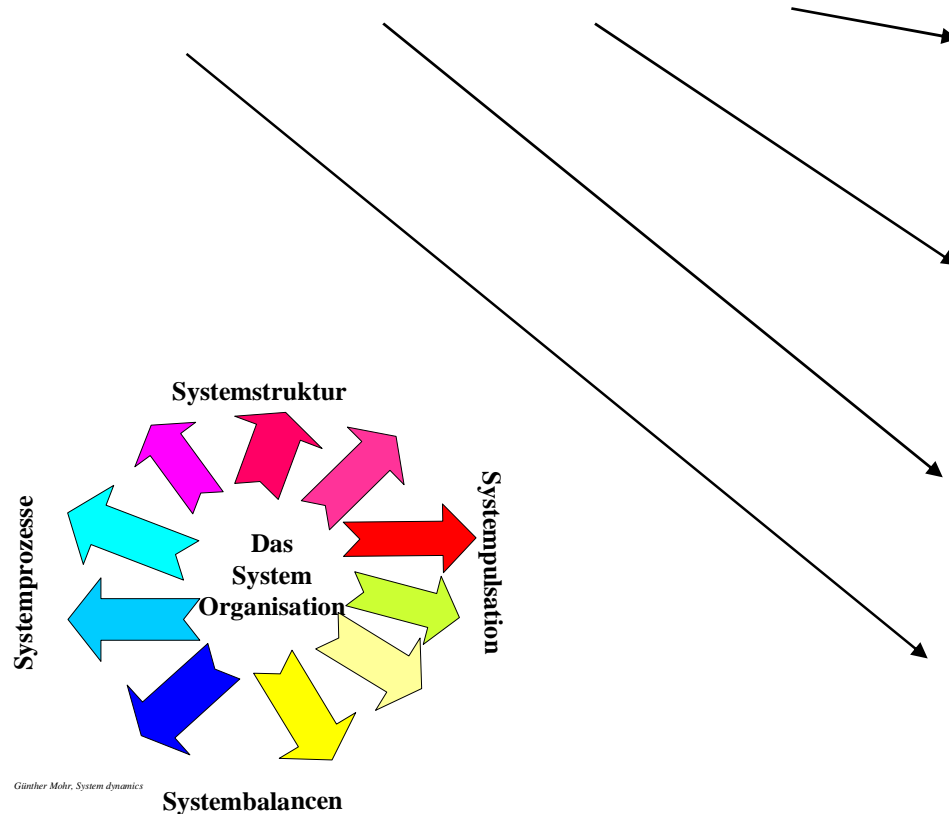


# Zu den Voraussetzungen des Coaches

- Transaktionsanalytisches Coaching:  
die Integration von Persönlichkeitsentwicklung, Rollenentwicklung, Organisationsentwicklung, Pädagogik und Beratung.
- Der Coach:  
Kenntnisse in Organisationstheorie, Organisationspsychologie, Beratungsmethoden, Pädagogik, klinischer Psychologie, Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft.

# Systemqualifizierung

## Die Beeinflussung eines Organisationssystem



Die zehn Systemdynamiken	Dynamik-Felder
1. Dynamik der Aufmerksamkeit	System-Struktur
2. Dynamik der Rollen	
3. Dynamik der Beziehungen	
4. Kommunikationsdynamiken	System-Prozesse
5. Problemlösedynamiken	
6. Erfolgsdynamiken	
7. Dynamik der Gleichgewichte	System Balancen
8. Dynamik der Rekursivität	
9. Dynamik „Äußere SystemPulsation“ (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossenheit)	System-Pulsation
10. Dynamik „Innere System-Pulsation“ (Innere Grenzlinien/ Subsysteme)	

# 4-Zoom-Modell für Systeminterventionen

Das 4-ZOOM-Modell betrachtet Ebenen des System-Coachings, beginnt mit Weitwinkel“ Systemdynamik und geht bis zum Teleobjektiv konkretes Wording.

- **(1) Systemdynamik**

Die erste ZOOM-Ebene: den Prozess zu identifizieren, in dem im Augenblick Entwicklung angestrebt wird. *Z.B. Strategiefindung, Problemlösung oder Kommunikation*

- **(2) Rolle des Veränderers**

Die nächste relevante Betrachtungsebene ist die der Rolle, die hier im Veränderungsprozess besetzt wird. *Z.B. Manager, Auftraggeber oder Umsetzer*

- **(3) Maßnahme/ Intervention**

Die dritte Ebene ist die Maßnahme, die aus einer jeweiligen Rolle vollzogen wird. *Z.B. Gespräch, Konzeptentwicklung, Workshop oder Abmahnung*

- **(4) Operative Ausgestaltung**

Hier geht es um die konkrete Ausgestaltung. *Z.B. bei Gespräch: „Wording“, Sätze und Worte*

- **Merke: Gute Professionalität bedeutet Kompetenz auf allen vier Ebenen.**

# Systemqualifizierung – Ziele I

Dynamikfelder	Die zehn Systemdynamiken	„Wünschenswertes“
Systemstruktur	1. Dynamik der Aufmerksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ In der Hauptaufmerksamkeit sind die in relevanten Punkte der Organisation. Normatives, strategisches und operatives Management sind beachtet □</li> <li>∅ Das, was die Hauptaufmerksamkeit genießt, ist auch Ziel der Einheit.</li> </ul>
	2. Dynamik der Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Die Rollenstruktur der Organisation hat den angemessenen Differenzierungsgrad</li> <li>∅ Rollendifferenzierung und –kompetenz sind angemessen</li> <li>➤ Rollen verändern sich entsprechend der inneren und äußeren Anforderungen der Organisation</li> </ul>
	3. Dynamik der Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beziehungen auf der Rollen- und der Personenebene tragen zum Gedeihen der Organisation und der Menschen bei</li> <li>➤ Die Grundbotschaften auf Rollen- und Personenebene sind wertschätzend</li> </ul>
Systemprozesse	4. Kommunikationsdynamiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kommunikationsmuster und ihre Veränderungsdynamiken nützen der Organisation und den Menschen</li> </ul>
	5. Problemlösedynamiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Problemidentifizierung und Lösung bringen die Organisation voran</li> <li>∅ Bezugsrahmen von „Problemen“ sind realistisch im Bezug auf die Aufgaben</li> </ul>
	6. Erfolgsdynamiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Erfolg ist klar, realistisch und motivierend formuliert</li> <li>∅ Erfolge werden deutlich wahrgenommen und benannt</li> <li>∅ Kritische Entwicklungen/ Misserfolge werden analysiert und als Lern- und Veränderungschance genutzt</li> </ul>

# Systemqualifizierung Ziele II

<b>System-Balancen</b>	<b>7. Dynamik der Gleichgewichte</b>	ØStabilität und Wandel existieren beide in ausreichender Form ØGleichgewichte der Vergangenheit werden wahrgenommen und illusionslos betrachtet, die Gegenwart ist im Fokus, Gleichgewichte der Zukunft (Vision, Strategische Ziele) sind realistisch
	<b>8. Dynamik der Rekursivität</b>	➤Ähnliche Prinzipien sind auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation verwirklicht
<b>System-Pulsation</b>	<b>9. Äußere System-Pulsation</b> (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossenheit)	➤ An der äußeren Grenzlinie zeigt das Systems die angemessene Offen- und Geschlossenheit ➤Maßnahmen für ein „angemessenes“ Maß an Offenheit und Geschlossenheit sind vorhanden
	<b>10. Innere System-Pulsation</b> (Innere Grenzlinien/ Subsysteme)	➤Die Subsystemstruktur der Organisation ist der inneren Aufgaben- und Arbeitsteilung angemessen sowie den äußeren Markterfordernissen angemessen

# Systemqualifizierung - Interventionen I

Dynamikfelder	Die zehn Systemdynamiken	Mögliche Interventionen
Systemstruktur	1. Dynamik der Aufmerksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normatives, Strategisches und Operatives transparent in Einklang bringen</li> <li>➤ Bewusstsein für Veränderungen schaffen</li> <li>➤ Mitarbeiterbefragungen durchführen</li> <li>➤ Organisationsentwicklungen überprüfen und evaluieren</li> <li>➤ Aufmerksamkeit steuern („Ausgeblendete Themen“)</li> </ul>
	2. Dynamik der Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rollen klären (überprüfen, neu definieren,...)</li> <li>➤ Rollenkompetenzunterstützen</li> <li>➤ Wirkliches Coaching einführen (z.B. für Übergänge bei Rollen)</li> <li>➤ Betriebsräte/Personalräte qualifizieren sich selbst weiter</li> </ul>
	3. Dynamik der Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Professionelle Unterstützungssysteme einführen</li> <li>➤ Hier-u. Jetzt-Beziehungen fördern, „Symbiosen enttrüben“</li> <li>➤ Mit ganzheitlichen Methoden Beziehungssysteme immer wieder überprüfen</li> </ul>
Systemprozesse	4. Kommunikationsdynamiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Einfache Regelkommunikation verbessern (Führungsgespräche, echte Zielorientierung, Leistungsfeedback, Führungsfeedback)</li> <li>➤ Regeln für die Kommunikation vereinbaren und pflegen</li> </ul>
	5. Problemlösedynamiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problemlösungen üben („Jeder braucht Coaching“)</li> <li>➤ Praxisberatungsgruppen</li> </ul>
	6. Erfolgsdynamiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eintreten für realistische Ziele</li> <li>➤ Appreciative Inquiry praktizieren, Best practice, Konsequenzen realisieren</li> <li>➤ Anreizstarke und gerechte Vergütungssysteme einführen</li> </ul>

**Lit.:**  
**Mohr, G. (2006):**  
**Systemische Organisationsanalyse, Grundlagen der Organisationsentwicklung, EHP-Verlag.**

# Systemqualifizierung – Interventionen II

Dynamikfelder	Die zehn Systemdynamiken	Mögliche Interventionen
<b>System-Balancen</b>	<b>7. Dynamik der Gleichgewichte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wesentliche stabilisierende Momente auf der Tiefenebene (meist normative) herausarbeiten und betonen</li> <li>• Tabus („in unserem Hause ist das...“) hinterfragen</li> <li>• Status auf der Veränderungskurve ermitteln und entwickeln</li> </ul>
	<b>8. Dynamik der Rekursivität (= Einheitliche Prinzipien überall)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ „Was im Großen gilt, gilt im Kleinen und umgekehrt.“</li> <li>➤ Intelligente Zusammenarbeitsformen („Syntegrity“) aufbauen</li> </ul>
<b>System-Pulsation</b>	<b>9. Äußere System-Pulsation (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossenheit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grenzdefinitionen transparent machen</li> <li>➤ Interne Lösungen statt Grenzen öffnen</li> <li>➤ Vertragsklarheit verbessern</li> </ul>
	<b>10. Innere System-Pulsation (Innere Grenzlinien/ Subsysteme)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gegen Spaltungen in der Firma vorgehen (Vertrieb und Betrieb; drinnen- draußen, Berater erster Klasse und zweiter Klasse...)</li> </ul>

# Evaluation

- (1) Befragung des direkten Nutzens
- (2) Erfragung sinnvoll erachteter Kompetenzen
- (3) Befragung des Begleitungsaspektes

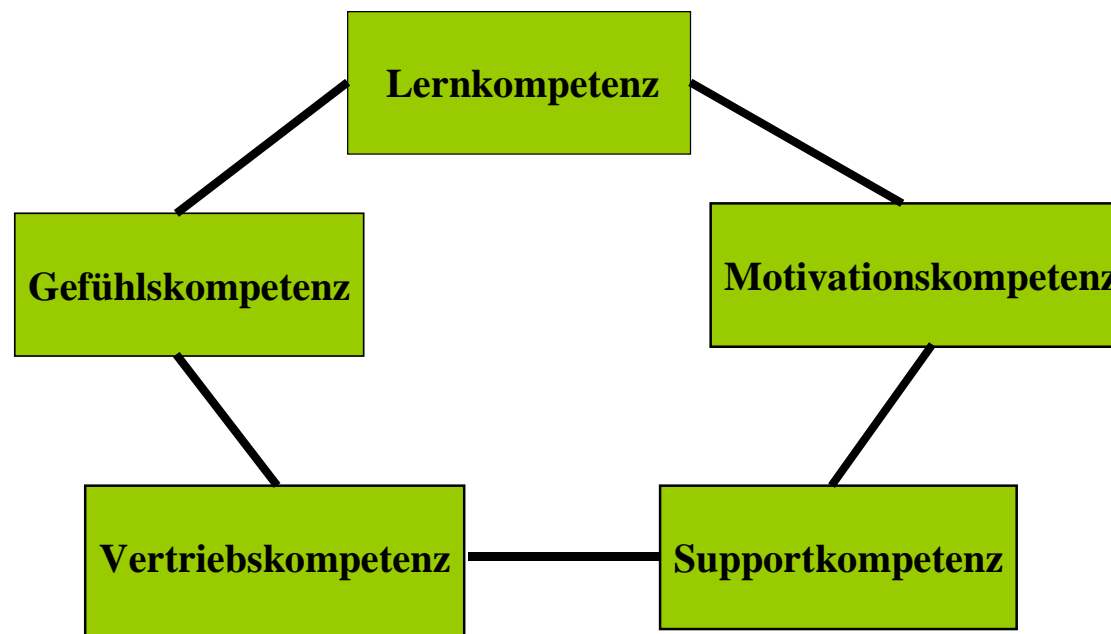


# Evaluation I - Nutzen

- Auf die Frage, inwieweit die Teilnehmer die Themen und Problemstellungen, die ihnen wichtig waren, in der Praxisberatung „Führung und Management“ besprechen konnten, gaben 76,5 Prozent die maximale Wertung mit vollkommen ausreichend. Dass das Angebot für den Teilnehmer selbst bei den entscheidenden Herausforderungen im Jahr hilfreich war, beantworteten 94,1 Prozent mit ja.
- Danach konnten die Teilnehmer folgende Fragen antworten.
- Wie zeigte sich der Nutzen bezüglich der Themen, die die Teilnehmer einbrachten?
- Was war an der Arbeitsweise der Praxisberatung besonders wichtig?
- In wieweit konnten Elemente der Praxisberatung auf die Organisationseinheiten der Teilnehmer übertragen werden?
- Welche Punkte der Arbeitsweise der Praxisberatung lassen sich in den Führungsalltag übertragen?

# Evaluation II - Kompetenzen

## *Das Entwicklungspentagon*



# Evaluation III - Begleitung

**Ergebnis einer internen Befragung (insg. 13 „neue“ und „alte“ Gruppen – 57 Teilnehmer):**

Befragung nach einer großen Restrukturierung nach Personalabbau mit jetzt neuen Rollen, neuer strategischer Ausrichtung und neuen Teams, bei viel Weiterbildungsangebot.

- **Inwieweit haben Sie die Praxisgruppe „Führung und Management“ für die wesentlichen Themen ihrer Führungsrolle genutzt?**

0 \_\_\_\_\_ 100 %

- Ergebnis-Durchschnitt zu Frage 1 **68%**

- **Inwieweit konnten Sie die Praxisgruppe „Führung und Management“ als eine Möglichkeit des Erfahrungsaustausches nutzen?**

0 \_\_\_\_\_ 100 %

- Ergebnis-Durchschnitt zu Frage 2 **77%**

- **Inwieweit haben Sie die Praxisgruppe „Führung und Management“ als kompatibel und sich wechselseitig ergänzend mit anderen Elementen der Führungs-Personalentwicklung (wie Seminare, Coaching, Mentoring,...) erlebt?**

0 \_\_\_\_\_ 100 %

- Ergebnis-Durchschnitt zu Frage 3 **64%**

- **Inwieweit haben Sie die Arbeitskultur in der Praxisgruppe als offen erlebt?**

0 \_\_\_\_\_ 100 %

- Ergebnis-Durchschnitt zu Frage 4 **82%**

# Personenqualifizierung „Jeder braucht Coaching“

<b>Antreiber- dynamiken</b>	<b>Erlaubnisse</b>
"Beeil dich"	"Nimm dir Zeit"
"Sei perfekt"	"Du bist gut genug, so wie du bist"
„Mach ´recht"	"Gefalle dir selbst"
"Streng dich an"	"Tu´s und habe Erfolg"
"Sei stark"	"Sei offen und drücke deine Wünsche aus"

## **Beispiel:**

### Antreiber

„Ich bin nur o.k., wenn .....“  
(innere problematische  
Selbstinstruktion mit hoher  
Arbeits- und Beziehungsrelevanz)

### Ziel

„Ich bin o.k.. Ich darf so sein  
wie ich bin, darf autonom  
von einschränkenden  
„elterlichen“ Botschaften  
sein.“

# Personenqualifizierung „Jeder braucht Coaching“

Antreiber	Eigen-Erlaubnisse	Was hilft?
"Beeil dich"	"Nimm dir Zeit"	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Achte auf               <ul style="list-style-type: none"> <li>– dich</li> <li>– andere</li> <li>– die Sache</li> </ul> </li> <li>•Nimm dir Zeit (Gut Ding will Weile haben, Alles braucht/hat seine Zeit)</li> </ul>
"Sei perfekt"	"Du bist gut genug, so wie du bist"	<ul style="list-style-type: none"> <li>•die Chancen in Fehlern sehen</li> <li>•Perspektiven wechseln</li> <li>•Kundennutzen sehen</li> <li>•Wertschätzung erleben/holen bei 80%</li> <li>•Feiere Erfolge</li> <li>•Gönne dir Spaß</li> </ul>
„Mach´recht"	"Gefalle dir selbst"	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Konflikte problemlösend und sachbezogen angehen</li> <li>•Aufwand-Nutzen berücksichtigen</li> <li>•Eigene Wünsche/Bedürfnisse artikulieren</li> <li>•Offenes Angehen von Problemen</li> </ul>
"Streng dich an"	"Tu´s und habe Erfolg"	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kräfte einschätzen</li> <li>•Zuverlässig sein</li> <li>•Ergebnisorientiert arbeiten</li> <li>•Kontinuität</li> <li>•Auf das Wesentliche konzentrieren</li> </ul>
"Sei stark"	"Sei offen und drücke deine Wünsche aus"	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gefühle ausdrücken</li> <li>•Grenzen überschreiten, anderes ausprobieren</li> <li>•Sich fragen: Was brauche ich, was tut mir gut?</li> </ul>

[www.mohr-coaching.de](http://www.mohr-coaching.de)

„Transaktionsanalyse im Konzert der Psychologien“

