



BEZIEHUNG STATT TECHNIK

Was Coaching wirksam macht aus Sicht der Transaktionsanalyse.

VON ANDREA LANDSCHOF

Coaching hat Konjunktur. Noch nie war die Nachfrage nach individueller Unterstützung im beruflichen und persönlichen Veränderungsprozess so groß. Was aber wirkt und macht gutes Coaching wirklich aus? Was hilft Klient:innen nachhaltig, statt sie in kurzfristige Euphorie zu versetzen? Als lehrende Transaktionsanalytikerin liegt für mich ein zentraler Wirkfaktor in der Qualität der Beziehung. Coaching wirkt dort am tiefsten, wo die Beziehung zwischen Coach und Klient:in als tragfähig, resonant und lebendig erlebt wird. Die Transaktionsanalyse (TA) bietet hierfür einen fundierten Bezugsrahmen. Die moderne Transaktionsanalyse versteht Coaching als ko-kreativen Prozess, in dem beide Seiten aktiv am Gelingen mitwirken. In der Vertragsarbeit klären Coach und Klient:in zu Beginn ihre jeweiligen Rollen, Aufgaben und Erwartungen. Die Verantwortung wird geteilt. So entsteht ein Entwicklungsraum, der auf Augenhöhe gestaltet wird – offen, verbindlich und bewusst. Eric Berne, der Begründer der TA, stellte bereits in den 1960er-Jahren fest, dass jede Transaktion ein Beziehungsangebot enthält. Und: Veränderung wird möglich, wenn neue Beziehungserfahrungen alte Muster infrage stellen. Aber was berührt uns Menschen so sehr, dass sich unser Denken, Fühlen – und damit auch unser Handeln – verändern kann? Oft sind es prägende Beziehungserfahrungen, die einen bleibenden Eindruck hinterlassen. Vielleicht war es eine Lehrerin, die uns zum ersten Mal das Gefühl gab, wirklich gesehen und verstanden zu werden – nicht nur in unserer

Leistung, sondern in unserem ganzen Wesen. Oder ein Kollege, der uns in einer schwierigen Phase mit stiller Zugewandtheit zur Seite stand, ohne etwas zu fordern. Solche Begegnungen berühren uns, weil sie zentrale Beziehungsbedürfnisse erfüllen: nach Anerkennung, Zugehörigkeit, Schutz oder Wachstum.

Erinnerst du dich an eine Beziehung außerhalb deines Familiensystems, die du als besonders bedeutsam und wohltuend erlebt hast?

- Was genau hat diese Beziehung so bedeutsam und stärkend gemacht?
- Welche deiner Beziehungsbedürfnisse wurden in dieser Verbindung erfüllt?
- In welcher Weise wirkt sie bis heute in dir nach?

Coaching als Beziehungsgeschehen – die Kraft der Verbundenheit

Richard Erskines (2008) Konzept der „relational needs“, seine acht Beziehungsbedürfnisse, verdeutlichen, welche Aspekte zentral für emotionale Integration und gelingende Veränderung sind. Diese Beziehungsbedürfnisse sind nicht nur in der Kindheit von Bedeutung, sondern begleiten uns ein Leben lang. Sie zeigen sich individuell unterschiedlich – in ihrer Ausprägung, ihrer Dringlichkeit und in ihrer situativen Relevanz. Mal steht ein Bedürfnis deutlicher im Vorder-

grund, während ein anderes eher in den Hintergrund tritt – abhängig von Lebensphase, Kontext und unseren Beziehungserfahrungen. Wenn sie im Coaching wahrgenommen und beantwortet werden, schaffen wir als Coaches einen Korridor für Entwicklung: Vertrauen wächst, Ambivalenz wird haltbar, neue Entscheidungen werden möglich. Die folgenden acht Beziehungsbedürfnisse bilden das Gerüst dieser Beziehungsgestaltung. Sie lassen sich im Coaching beobachten, würdigen und gezielt ansprechen:

1. Das Bedürfnis nach Sicherheit: Vertrauen durch Verlässlichkeit

Menschen suchen Sicherheit – emotional und physisch. Gerade in den instabilen Übergangsphasen und Veränderungsprozessen. Wer sich in einem Coachingprozess öffnen möchte, braucht einen sicheren Rahmen. Coaches bieten diesen durch Verlässlichkeit, Klarheit und durch das Halten emotionaler Komplexität. Durch konsistentes Verhalten entsteht ein Raum, in dem sich Vertrauen bilden kann. Der Satz „Du bist hier sicher“ bleibt unausgesprochen, aber spürbar.

2. Das Bedürfnis nach Bedeutsamkeit: Anerkennung des inneren Erlebens

Der Wunsch, gesehen und ernst genommen zu werden, durchzieht jede Beziehung. In der Beratung zeigt sich das darin, dass Coaches dem inneren Erleben des Gegenübers auch dort Aufmerksamkeit schenken, wo es irrational, widersprüchlich oder chaotisch wirkt. Gefühle, Fantasien, Impulse oder dysfunktionale Muster werden nicht vorschnell reguliert oder bewertet, sondern als Ausdruck eines inneren Narrativs gewürdigt.

3. Das Bedürfnis nach Halt: Schutz und Orientierung geben

In Zeiten der Desorientierung wächst das Bedürfnis nach einer „inneren Hand“, an der man sich festhalten

kann. Coaches, die diese Qualität verkörpern, halten die Richtung, wenn das Gegenüber den Überblick verliert. Auch eine temporäre Idealisierung, die Zuschreibung von Kraft, Weisheit oder Überlegenheit, kann auftauchen. Sie muss nicht sofort dekonstruiert, aber bewusst reflektiert und achtsam genutzt werden.

4. Das Bedürfnis nach Bestätigung: Resonanz auf subjektives Erleben

Jede Erfahrung verlangt nach einem Echo, das ihr Bedeutung verleiht. Coaches, die sich auf die Erlebniswelt des Gegenübers einlassen, erzeugen dieses Echo. Sie würdigen nicht nur Fakten, sondern auch das individuelle Erleben – geprägt von Biografie, Kontext und innerem Bezugsrahmen. In dieser Form der empathischen Spiegelung liegt kein „du hast recht“, sondern ein „ich verstehe, dass es sich für dich so anfühlt“.

5. Das Bedürfnis nach Einzigartigkeit: Raum für Identität

Menschen möchten sich in ihrer Individualität zeigen dürfen – mit ihren Gedanken, Bedürfnissen, Vorlieben, manchmal auch mit Eigensinn. Beratung wird dann lebendig, wenn Coaches dieser Ausdruckskraft Raum geben, ohne korrigierend einzugreifen oder vorschnell zu deuten. Wer sich mit seiner Unverwechselbarkeit zeigen darf, ohne Ablehnung oder Ironie zu riskieren, erfährt Selbstdefinition und entwickelt ein robusteres Identitätsgefühl.

6. Das Bedürfnis nach Wirksamkeit und Einfluss: Spüren, dass man etwas bewegt

Selbstwirksamkeit stärkt sich dort, wo Menschen spüren: „Ich bewirke etwas.“ Im Coaching zeigt sich das oft in kleinen Momenten – wenn Coaches spürbar berührt reagieren, offen für Kritik an der Prozessgestaltung sind oder zur Einflussnahme ermutigen, auch in der Gestaltung der Beratungs-

beziehung selbst. Das Gegenüber erlebt sich als handlungsfähig, nicht als Objekt einer Methode.

7. Das Bedürfnis nach Initiative des anderen: Beziehung als Angebot

Wer als Coach initiativ wird, das Gespräch bewusst aufnimmt und aktiv Interesse zeigt, signalisiert: „Ich sehe dich – nicht nur als Klient:in, sondern als Mensch.“ Dieses aktive Zugehen – fein dosiert und nicht übergriffig – unterscheidet sich klar von einem bloßen Reagieren auf Hilflosigkeit oder Passivität. Es schafft Verbindung auf Augenhöhe. Initiative darf Resonanz erzeugen, kein Gefälle.

8. Das Bedürfnis nach Zuwendung: Geben und annehmen dürfen

Liebe, Fürsorge, Dankbarkeit – auch in Beratungsprozessen tauchen diese Emotionen auf. Erskine beschreibt die Qualität, solche Zuwendung nicht nur auszudrücken, sondern auch empfangen zu können. Wenn Coaches eine wohlwollende Geste, ein Dankeschön oder ein stilles Zeichen der Verbundenheit annehmen, ohne es zu relativieren oder wegzuwischen, entsteht ein menschlicher Kontakt, der über die Methode hinausreicht. In dieser gegenseitigen Berührbarkeit liegt eine stille Kraft.

Wie diese Beziehungsbedürfnisse in der Coachingpraxis erfahrbar werden, verdeutlicht das folgende Beispiel aus einem Prozess mit einer erfahrenen Führungskraft – Anfang fünfzig, erfolgreich, zugleich innerlich erschöpft. Die Klientin zeigte in einem Einzelcoaching ein wiederkehrendes Muster: Sie erzählte ihre Anliegen ruhig, sachlich, kontrolliert – doch sobald es um eigene Unsicherheiten oder emotionale Verletzungen ging, wich sie aus, lachte an unpassenden Stellen oder wechselte das Thema. Ich spiegelte ihr Verhalten behutsam und signalisierte gleichzeitig emotionale Präsenz und Verlässlichkeit. In der vierten Sitzung nannte sie erstmals ein prägendes Beziehungserlebnis aus ihrer Kindheit –

Reflexionsübung zur ko-kreativen Haltung in der Begleitung. „Wie bin ich im Kontakt?“

- Wie viel Nähe, wie viel Distanz lasse ich als Coach in meinen Coachingprozessen zu?
- Erlaube ich meinem Gegenüber mitzugestalten – oder gebe ich (unbewusst) die Richtung vor?
- Wie bewusst bin ich mir meiner eigenen emotionalen Reaktionen im Kontakt?
- Wie gehe ich mit Ambivalenzen oder Übertragungsdynamiken um?

leise, zögerlich, fast entschuldigend. Als sie spürte, dass sie damit nicht analysiert, sondern gehört wurde, entspannte sich etwas in ihrer Haltung. Erst später sagte sie: „*Ich glaube, das war der Moment, in dem ich gemerkt habe, dass ich hier nicht stark sein muss.*“ – Ein Beispiel dafür, wie das Beziehungsbedürfnis nach Sicherheit, nach dem Gesehenwerden und nach emotionaler Resonanz erfüllt wurde – nicht durch Technik, sondern durch Haltung.

Wirksames Coaching
braucht keine spektakulären
Interventionen. Es braucht
Beziehung – bewusst, reflektiert
und lebendig gestaltet

Im beziehungsorientierten Coachingprozess steht zunächst das behutsame Erfassen des Bezugsrahmens der Klient:innen im Mittelpunkt. Durch gezieltes, achtsames Nachfragen (*inquiry*) entsteht Raum für das, was innerlich bewegt. Die Fragen zielen auf ein tieferes Verstehen: Was ist hier für den Klienten/die Klientin bedeutsam? Welche Überzeugungen, Gefühle und inneren Bilder strukturieren sein/ihr Erleben? Welche Worte werden genutzt, um sich selbst zu beschreiben? Darauf folgt das affektive Einstimmen (*attunement*) – ein feines, emotional mitschwingendes Sich-Einlassen auf die Klient:innen. Es erfordert gerichtete Präsenz auf die verbalen Aussagen, auf Körpersprache, Stimmklang, auf das, was unausgesprochen bleibt. Was

spüre ich im Kontakt? Was zeigt sich mir – und was löst es in mir aus? Diese Resonanz wird bewusst gemacht, ohne sich im Gefühl zu verlieren.

Erst danach folgt das Einbinden (*involvement*): Die Klient:innen werden nicht nur begleitet, sondern ernst genommen – in ihrem Erleben, ihren inneren Bewegungen, ihren Themen. Ich zeige mich als Coach: ansprechbar, mitfühlend, klar. Ich benenne, was ich wahrnehme, erkenne ihre Perspektive an, auch wenn ich sie nicht teile – und ich übernehme Verantwortung für die Qualität der Beziehung.

Diese drei Schritte – *inquiry*, *attunement* und *involvement* (Erskine, 1996) bilden eine dynamische Struktur, die sich im Prozess immer wieder neu justiert. Sie stärken eine Coachingpraxis, in der Beziehung nicht Beiwerk, sondern zentrales Wirkfeld ist. So entsteht ein Raum, in dem sich alte Muster lösen, neue Selbstbilder entstehen und Entwicklung in Gang kommt – nicht durch Technik, sondern durch echte, tragfähige Beziehung. ■



© privat

Andrea Landschof

Dipl.-Pädagogin, Lehrende
Transaktionsanalytikerin
(TSTA-E), Lehrsupervisorin,
Lehrcoach, Autorin,
Inhaberin Beraterwerk-

Hamburg – Institut für Beratung, Weiterbildung
und Beruflichen Neustart.

www.Beraterwerk-Hamburg.de

LITERATUR

Erskine, Richard (2008): Beziehungsbedürfnisse. Zeitschrift für Transaktionsanalyse. Heft 4, S.287f. Junfermann Verlag

Erskine, Richard (1996): Was sagst du, bevor du „Lebewohl“ sagst? Die psychotherapeutische Arbeit mit Trauer. Zeitschrift für Transaktionsanalyse. Heft 4, S.181-194. Junfermann Verlag



Zum Weiterlesen:

Landschof, A.
Das bin ich!?
*Verborgene Talente entdecken
und Veränderungen gestalten.*
Junfermann Verlag, Paderborn.
2., überarbeitete Auflage 2024.