



Svenja Hofert

101 effektive Tools für Coaching und Beratung

Mit den besten Insider-Tipps aus der Praxis

HAUFE

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

101 effektive Tools für Coaching und Beratung

Svenja Hofert

101 effektive Tools für Coaching und Beratung

Mit den besten Insider-Tipps aus der Praxis

1. Auflage

Haufe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-648-20054-4	Bestell-Nr. 12336-0001
ePub:	ISBN 978-3-648-20055-1	Bestell-Nr. 12336-0100
ePDF:	ISBN 978-3-648-20056-8	Bestell-Nr. 12336-0150

Svenja Hofert

101 effektive Tools für Coaching und Beratung

1. Auflage, Juli 2026

© 2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

www.haufe.de | info@haufe.de

Produktmanagement: Elisabeth Heueisen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Tools für Ihre eigene Klarheit	11
1 Coach-Berater-Kontinuum: Wo bin ich gerade?	13
2 Die Rollenmatrix: Wo bin ich gerade?	17
3 Das Fragenetui: Immer das passende Set	19
4 Rahmensteller: Bilder entstehen lassen	23
5 Ihre 4P: Wer bin ich?	25
6 Prozessbeschleuniger: Abkürzung für Sie	27
7 Vortester: Dimensionieren und Differenzieren	31
8 Sortierer: Schubladen für die Schubladen	35
9 Vier Coachingrahmen: Entwicklung mitdenken	39
10 Interventionsstern: Mehr als Fragen	43
Tools für die Standortanalyse	47
11 Lebenskreise: Schneller Stabilitätscheck	49
12 Gefühlskompass: Wie handlungs- und entscheidungsfähig ist Ihr Gegenüber?	51
13 Themenlandkarte: Was ist verbunden?	53
14 Die »Starke 15«: Einfluss sichtbar machen	57
15 Das Drei-Welten-Modell	59
16 Standortfinder: »Hin zu« oder »Weg von«?	63
17 Lebensbalancekompass: Wo stehe ich?	67
18 Vierfeldermatrix 2.0: Mehr als SWOT	69
19 Standpunktwechsel: Gefühl aktivieren	73
20 Choice Point: Was ist mein »Hin-zu«?	75
21 Berge, Täler, Flüsse: Biografiearbeit	77
22 Der Lebensweg: Was hat ihn geprägt?	79
Tools für die Ziele, Visionen und Sinn	81
23 Zukunftsblick: Was lasse ich zurück?	83
24 Future Me: Das Ich in der Zukunft	85
25 Zukunftstrichter: Professionelle Szenarien	89
26 Zukunftswerkstatt: Karriere gestalten	91
27 Lebensdrehbuch: Design your Life	93
28 Sinnkompass: Klarheit über das Wozu	97
29 Mottoziele nach dem Zürcher Ressourcen Modell	101
30 Mentales Kontrastieren: Hindernisse sichtbar machen	103
31 Affektbilanz: Widerstand messen	105
32 Vier ziellose Wochen: Mehr vom Sein	107
33 Kernzielfinder: Erreiche, was du willst	109

Tools für Prozessbegleitung und Entscheidung	111
34 Interventionslandkarte: Was verändert den Prozess?	113
35 Veränderungsweg: Wo stehe ich?	115
36 Psychoedukation: Sich selbst verstehen	117
37 Die Veränderungsformel: Realitätscheck für Sachliche	119
38 Elefantenspiel: Was sagt der Körper?	121
39 Schritte der Wahrnehmung: Alternativen finden	123
40 Die Wenn-Dann-Formel: Praktisches Veränderungstraining	125
41 Ressourcen-Konzentrator: Abwägen leichtgemacht	127
42 Das Veränderungsrad: Balance herstellen	129
43 Der Rubikon-Moment: Kein Zurück	131
44 Rollenspiel: Von innen stärken	133
45 Stühlearbeit: Innere Anteile in den Dialog bringen	135
46 Saboteure finden: Unbewussten Widerstand einladen	137
47 Joker: Den blinden Fleck sichtbar machen	139
48 Balldrücken: Entlastung fürs Gehirn	141
49 Butterfly Hug: Bilaterale Selbstberuhigung	143
50 Energiemesser: Wo bin ich gerade?	145
 Tools für Stärken, Ressourcen und Persönlichkeitsentwicklung	147
51 Der Ressourcenbaum: Meine Kraftquellen	149
52 Der Aktivierer: Das ganze Hirn ansprechen	151
53 StärkenNavigator: Karten für das Coaching	155
54 Stärkenstern: Entdeckungsreise zu den Stärken	157
55 Vierfach-Stärkencheck: Ist das eine Stärke?	161
56 Leitstärke und Begleitstärke: Worauf Sie setzen können	165
57 Schattenkarte: Was liegt im Keller?	169
58 Die Erfolgskarte: Was wirkt wirklich?	173
59 Wahnsinnskarte: Die Übertreibung im Griff	175
60 Antreibercheck: Was treibt mich?	177
61 Feedbackreise: Die Sicht der anderen einholen	179
62 Selbstwertkreis: Was muss ich stärken?	181
63 Reflexionsrad: Werte oder Motivatoren klären	185
64 Wertefühlen: Was ist mir wichtig?	187
 Tools für berufliche Orientierung, Karriere und Führung	189
65 Berufsphasen: Die richtige Tür finden	191
66 Tests: Sinnvoll einsetzen	193
67 Interessenlandkarte: Wo liegen meine Interessen?	195
68 Interessenampel: Was bremst, was löst?	197
69 Karrierestandortfinder: Was ist verbunden?	199
70 Heldenreise: Narrativ zur Veränderung	201

71	Brückenbauer: Übergänge gestalten	205
72	Kernfinder: Nach Ähnlichkeit fahnden	207
73	Karrierehaus: Bau auf den Beruf	209
74	T-Shape: Tief und breit	213
75	Generalist oder Experte: Fragebogen	215
76	Karrierequadrat: Karriere mehrdimensional denken	217
77	Karriereanker klassisch: Prioritäten setzen	219
77a.	Erweiterter Karriereanker für besondere Arbeitsprofile	221
78	Entwicklungsvilla Kunterbunt: Spielerische Entwicklung	223
79	Laufbahn balkon: Aussicht auf die Karriere	227
80	STARS: Konkrete Profilbildung	229
81	Powerkreislauf: Der nächste Schritt	231
82	Karriereschlüssel: Das macht zufrieden	233
83	To-do-Treppe: Einfach machen!	235
84	Vier Manager: Sich selbst führen	237
85	Rangdynamik: Sind Sie wirklich Alpha?	239
	Tools für Entscheidung und Gründung	241
86	Schlaumatrix: Was tun?	243
87	Entscheidungsmatrix: Vom Verstand zum Gefühl	245
88	Fünf Gründungshebel, die jeder braucht	249
89	Kühlschrank-Check: Menü-Kreation aus vorhandenen Zutaten	251
90	Finde deine Markenkerne!	253
	Tools für Teamcoaching	257
91	Teamfinder: Ist das überhaupt ein Team?	259
92	Unser Teamweg: Das war, das ist, das kommt	261
93	Teamklima-Inventar: Können wir wirken?	263
94	Teamrollen nach Belbin – erweitert im KI-Kontext	265
95	Mikrorollen: Geteilte Verantwortung	269
96	Ressourcenbaum für Teams: Worauf wir bauen	271
97	Klebmalt: Den Rücken stärken	273
98	Riemann-Thomann-Modell: Wer sind wir?	275
99	Feedbackwürfel	277
100	Feedbackfächer	279
101	Motivduett: Was treibt uns?	281
	Tool 102: Ihre Idee ist gefragt	283
	Literatur	285
	Stichwortverzeichnis	287
	Über die Autorin	293

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

»Wieder so etwas in der Art?«, fragt mich meine Coachee, als ich ihr erzähle, an welchem Buch ich gerade arbeite. Sie zieht die Erstauflage meiner »Coachingtools« aus dem Regal. »Ja, wieder so etwas in der Art, nur mit zwölf Jahren Erfahrung mehr«, erwidere ich. Eigentlich wollte ich nicht. Aber es waren so viele Lesende, die immer wieder nachgefragt haben. Das Buch sei so praktisch und hilfreich. Dann habe ich »ja« gesagt. Ich danke dem Haufe-Verlag, diesem neuen Buch ein passendes Umfeld zu bieten. Es ist keine Neuauflage, denn in der Zwischenzeit hat sich einfach zu viel getan und ich habe mich zu sehr weiterentwickelt. Auch wenn ich damals schon fast 15 Jahre im Geschäft war.

Die persönliche Erfahrung, die passgenaue Rahmung und die individuelle Note – das ist es, was »Meine 101 Tools für Coaching und Beratung« ausmacht. Es ist nicht irgendeine Sammlung, sondern ein Best-of – eine Sammlung von Tools, die ich nicht nur selbst nutze. Die meisten Tools habe ich selbst erfunden, verändert oder erweitert. Sie leben nicht als Werkzeuge, sondern vom Einsatz in der Praxis. Und sie basieren auf menschlicher, nicht künstlicher Intelligenz.

Ich bin in der Steinzeit des Coachings groß geworden. Mein Fokus lag dabei stets auf dem beruflichen Bereich, auf Karriere, Führung, Persönlichkeit und Team. Es gibt wenig, was ich noch nicht gemacht habe, und so blicke ich auf ein ungewöhnliches Repertoire zurück, das mich immer wieder bereichert.

Gerade jetzt entstehen immer mehr »KI-Tools«. Viele lassen sich von Chatbots coachen. Daraus kann bei richtiger Nutzung ein Mehrwert entstehen. Was ich früher mühsam erarbeitet habe, ist nun schnell verfügbar. Deshalb beinhaltet jedes Tool auch einen KI-Hinweis. Damit meine ich im Wesentlichen Chatbots.

Das Buch enthält neben den Toolbeschreibungen viele konkrete Fallbeispiele und persönliche Empfehlungen, die Ihnen helfen, mit meinen Tools auf Ihre Weise zu arbeiten. Das sagen alle Therapie- und Coachingstudien: Werkzeuge sind austauschbar, entscheidend ist die Beziehung. Trotzdem prägt letztlich auch die Auswahl passender Werkzeuge die Beziehung. Da gibt es sehr sachliche und sehr emotionale Menschen, schnelle und langsame, Denker und Fühler. Die richtige Auswahl stärkt die Beziehung, die falsche stört sie.

Mich haben verschiedene Denkschulen geprägt, ganz besonders die des amerikanischen Organisationspsychologen Edgar H. Schein. Diese Koryphäe verbindet wie ich den individuellen Blick mit dem auf soziale Gruppen und hält Mensch und Organisation im Fokus. Schein spricht von Helfen, wenn er das Beraten oder Coachen meint.

Und genau darum geht es sowohl bei der Beratung als auch im Coaching. Es gibt viele Wege, zu helfen. Welcher Weg der richtige ist, entscheidet sich durch die Beziehung, die wir zu unseren Klienten aufbauen – egal, ob sie privat zu uns kommen oder ob wir sie

in einem Unternehmen oder einer anderen Organisation treffen. Sie sind nie losgelöst vom Kontext, weshalb ich gar nicht anders kann, als »systemisch« zu denken.

Es gibt den schönen Satz: »A fool with a tool stays a fool«. Man kann Tools nicht wie Werkzeuge »anwenden«. Sie funktionieren nur, wenn sie zu Coach und Coachee passen. In diesem Sinne geht es mir nicht um Masse, sondern um Klasse bei der Anwendung. Jedes Tool in diesem Buch darf gerne verändert und weitergedacht werden.

Eine Besonderheit ist mein entwicklungspsychologischer Ansatz, den Sie im Buch kennenlernen werden. Er differenziert verschiedene Coachinganlässe und Denklogiken. Daraus ergibt sich meine Sichtweise auf Coaching als Veränderungsbegleitung.

Als ich 2013 mein erstes Coachingtoolbuch schrieb – das meine Klientin all die Jahre verwahrt hatte – griff ich auf die Erfahrung aus etwa 9.000 Einzelsitzungen zurück. Ich habe danach aufgehört zu zählen. In den Folgejahren gewann der Aspekt der Ausbildung zunehmend an Bedeutung. Bis zum heutigen Tag habe ich drei erfolgreiche Akademien mit erfolgreichen Kompaktseminaren, Ausbildungen und Masterklassen gegründet.

Die Zielgruppen haben sich verändert – und dennoch habe ich immer noch Klienten, die schon vor 20 Jahren bei mir waren oder nach zehnjähriger Pause wiedergekommen sind. Manche von ihnen sind vom Trainee zum Geschäftsführer aufgestiegen. Andere haben Unternehmen gegründet, die sie inzwischen an Nachfolger übergeben haben, da sie in meinem Alter sind.

Vergessen Sie nicht: Erfolgreiches Coaching ist mehr als kurzfristige Kosmetik und schneller Aha-Effekt. Gute Gefühle beim Coachingpartner zu erzeugen, ist einfach. Echte Veränderung zu begleiten, ist eine ganz andere Geschichte.

Es geht also mehr um Wirksamkeit als um Wirkung. Wirksamkeit erkennt ein Coachee mitunter erst mit etwas Abstand, wenn er die nachhaltige Veränderung sieht, die anfangs ganz schön mühsam war.

Einige Tools sind für dieses Buch zu umfangreich, darunter längere Tests und Fragebögen sowie Poster und mein berühmter StärkenNavigator. Sie erhalten diese kostenlos zum Download über meine Website im Online-Kurs »Coaching-Toolbox«. Wo ergänzendes Material online verfügbar ist, finden Sie beim jeweiligen Tool den Abschnitt »Online-Toolbox«.

Dafür gehen Sie auf den Link <https://akademie.svenja-hofert.de/angebot/coaching-toolbox/>. Über diese Seite haben Sie die Möglichkeit, den Code CTHAUFE2030 einzugeben, der Ihnen die Türen zum Produkt kostenlos öffnet.

Ihre Svenja Hofert

www.svenja-hofert.de und <https://akademie.svenja-hofert.de>

Tools für Ihre eigene Klarheit

In diesem Kapitel stehen Tools im Vordergrund, die Ihrer eigenen Klarheit dienen. Sie helfen Ihnen dabei, Ihre Rolle zu finden und das Coaching nachhaltiger zu gestalten. Weiterhin geht es um Auftragsklärung, Diagnose, Hypothesenbildung und einen besonderen entwicklungspsychologischen Rahmen.

Warum ich das für wichtig halte? Eine kleine Anekdote: »Ich suche systemisches Coaching«, sagte mein Kunde. Was er genau damit meine, fragte ich. Ihm fehlte die Vorstellung. Im Laufe der Zusammenarbeit zeigte sich: Was er brauchte, war nicht Coaching. Er wollte von mir Empfehlungen. Er war also mit einem »Etikett« zu mir gekommen und nicht mit einer Vorstellung. Das wäre auch schon eine erste Empfehlung: Seien Sie sensibel gegenüber Begriffen. Jeder versteht darunter etwas anderes. Und manche sind bei näherer Betrachtung nicht das, was sie zu sein scheinen.

Coach ist nicht gleich Coach. Berater nicht Beraterin. Und dann wären da noch all die flankierenden Rollen. Und die Erwartungen der Klienten oder Coachees.

Selbst sehr erfahrene Coaches und Beratende tapen immer wieder in die Rollenfalle. Das liegt daran, dass die eigene Rolle als »Summe der Erwartungen« immer wieder neu geklärt werden muss. Fangen wir also bei Ihnen an.

1 Coach-Berater-Kontinuum: Wo bin ich gerade?

Das Selbstbild mancher Coaches schließt es aus, ihre Klienten zu beraten. Sie stellen also nur Fragen. »Ich würde gern Ihre Meinung hören«, sagte ein Klient zu einem meiner Supervisanden. Er fragte mich: »Was soll ich tun?« Sie können sich vielleicht denken, dass ich nicht beraten habe.

Ich habe gefragt:

- Wie fühlt sich das an?
- Was ist denn Ihr Bedürfnis?
- Wie könnte die Meinung dem Klienten helfen?
- Welche Funktion hat die Meinung?

Wir müssen wirklich unterscheiden: Sagen und Fragen. Und auch »was sagen«.

Ausgangssituation

Sehen Sie sich bitte folgenden Dialog an:

»Frau Hofert, wie sehen Sie das, was wir jetzt hier ausgearbeitet haben? Hört sich das für Sie schlüssig an?«

»Ich sehe Sie auf dem richtigen Weg. Für mich klingt das sehr nachvollziehbar und wie ein guter Plan.«

»Wo sehen Sie meine Risiken? Worauf muss ich achten?«

»Wo sehen Sie sie selbst?«

»Hm, ich habe alles bedacht, denke ich.«

»Ich habe einen Gedanken, wenn ich das so lese. Wollen Sie ihn hören?«

So in etwa kann man den Übergang vom Coaching in die Beratung gestalten. Die Situation zeigt, dass da jemand unsicher ist und nach motivierendem Feedback sucht. Ich bin also als fürsorgliches Elternteil gefragt. Ich kann mich entscheiden, diese Rolle vorübergehend anzunehmen, wenn es mir sinnvoll erscheint. Dazu brauche ich eine Hypothese über die Situation.

Man kann dabei unterschiedlich mit der Situation umgehen. Entscheidend ist laut Therapieforschung am Ende die Beziehung. Dient die Intervention, coachend oder beratend, dieser Beziehung?

»Frau Hofert, wie sehen Sie das, was wir jetzt hier ausgearbeitet haben? Hört sich das für Sie schlüssig an?«

»Wie hört es sich denn für Sie an?«

(Denkt: Ich will aber Ihre Meinung, sagt:

»Ich weiß nicht ...«

»Was würde Ihnen Sicherheit geben?«

»Wenn Sie das schlüssig finden.«

»Ich finde es schlüssig.«

Genauso gut könnte ich es auch nicht schlüssig oder nicht vollständig schlüssig finden. Ob dann begründende Gedanken anwachsen können, ist eine ganz andere Frage. Entscheidend ist, dass Handlungsmotivation entsteht. Und dass sie zur Situation und Beziehung passt.

Ich erinnere mich, dass ich vor Jahren einmal bei einem systemischen Coach war und mich seine stoische Weigerung, eine eigene Einschätzung zu geben, wirklich geärgert hat. Ich wollte ein subjektives Feedback, eine klare Einschätzung hören, weil ich ganz sicher war, dass die Lösung in dem Fall keineswegs in mir selbst lag. Es ging am Ende nicht um den kleinen Dialog und auch nicht um die Einschätzung. Es ist dem Coach nur nicht gelungen, eine Beziehung zu mir aufzubauen, in der seine Haltung auch mich getragen hätte. Dies ist jedoch zentral, damit Wirksamkeit in der Beziehung entsteht. So gibt es eher sachlich und leistungsbezogene Typen und solche, die vor allem Fürsorglichkeit brauchen. Und eine Menge dazwischen.

Das Tool unterstützt Sie also bei der regelmäßigen Retrospektive und kann auch für Feedback verwendet werden. Es hilft in Situationen, in denen Sie sich nicht sicher sind, welche Rolle sie einnehmen sollen. Dabei erlebe ich typischerweise folgende Fälle:

- Coaches, die sich sehr zurückhalten und bremsen.
- Coaches, die zu viel reden.
- Coaches, die zu viele analytische Fragen stellen.

In all diesen Fällen ist es hilfreich, Beratung und Coaching als Kontinuum zu betrachten. Es ist eine Denkhilfe, um sich immer wieder neu zu verorten und Wechsel bewusst zu gestalten. Denn der nicht ganz einfache Balanceakt besteht darin, die Schwelle an der richtigen Stelle zu überschreiten. Wann sollten oder dürfen Sie »übergehen« zur Beratung – und umgekehrt?

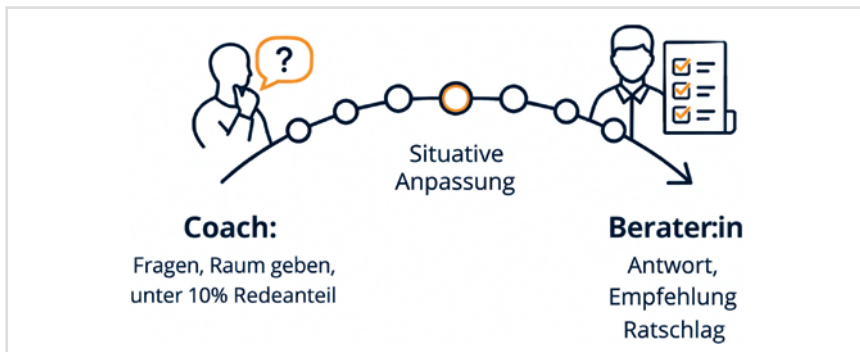


Abb. 1: Verortung auf dem Coach-Berater-Kontinuum vor und nach dem Coaching.

Anwendung

Machen Sie sich regelmäßig rückblickend bewusst, wie Sie Ihr Coaching oder Ihre Beratung gestaltet haben: Stand der Klient noch am Steuer (Frage) oder haben Sie bereits ins Lenkrad gegriffen (Ratschlag)? Sie sollten auch als Berater:in so wenig wie möglich ins Lenkrad greifen, es aber beherzt tun, wenn es der Beziehung dient und Sie Ihrem Klienten helfen möchten. Es ist auch überall dort legitim, wo Sie einen deutlichen Wissens- und Erfahrungsvorsprung haben.

Meine Empfehlung

Wenn Sie feststellen, dass Ihre Klient:in in die falsche Richtung läuft, überlegen Sie, wie Sie das vermitteln können, damit es anschlussfähig ist.

Denn nicht jedes Erfahrungswissen, verpackt in einen Ratschlag, wird gern aufgenommen. Ich erinnere mich an einen Klienten, der weit über 300.000 Euro verdient hatte und schlichtweg überbezahlt war. Wie sollte ich ihm das vermitteln? Mir war klar, dass er es einfach nicht wissen wollte. Also habe ich es vorsichtig verkleidet und ihm gesagt, dass ich mich freue, wenn die nächsten Gespräche meine These widerlegen. Sie bestätigten sie allerdings.

Menschen nehmen nur etwas auf, was sie zu einem bestimmten Zeitpunkt annehmen können. Oft kommt guter Rat zu früh. Er verpufft. Zwei Jahre später erinnerte sich mein Klient allerdings gut an das, was ich damals gesagt hatte. Inzwischen war seine Gehaltsvorstellung auf die realistische Hälfte geschrumpft.

Ein anderer Klient war in der mündlichen Prüfung zum Steuerberater durchgefallen. Meiner Meinung nach lag das daran, dass er aufgrund seiner kleinen Bewegungen und leisen Stimme nicht genügend »gewirkt« hatte. Ich fragte ihn, wie er sich in der Situation vor dem Prüfungskomitee gefühlt habe (klar im Coachingbereich). Als ihm nur einfiel: »Gut, ich war inhaltlich sicher«, fragte ich, ob es an seiner Körpersprache gelegen haben könnte, denn mir falle auf, dass er unter Anspannung in sich zusammenfalle (Feedback, Intervention, rückte etwas weiter in die Beratung, aber noch Coaching). Das konnte er so annehmen.

Anna hatte das Physikum im Rahmen ihres Medizinstudiums geschafft, war danach aber ständig krank. Sie wollte abbrechen, doch dann wieder nicht. Das Ganze zog sich über anderthalb Jahre, bis ihr Vater sie zu mir schickte. Das war, als ich noch mit einer Therapeutin in Praxisgemeinschaft arbeitete. Meine Kollegin sagte nach drei Stunden, dass Anna nicht entscheidungsfähig sei. Also empfahl sie, die Entscheidung zu vertagen und erst einmal eine Therapie zu machen. Anna hätte das so nicht von sich aus gesagt, dazu war sie viel zu durcheinander. Nach Rücksprache mit Anna entschieden meine Kollegin und ich uns für ein Gespräch mit den Eltern. Hier ins Lenkrad zu greifen war notwendig. Es ging am Ende darum, die Eltern zu beraten.

Harald wollte einen MBA machen, um seine Chancen auf die Übernahme von Projektleitungen zu erhöhen. Nachdem ich seine Motive erfragt hatte, wurde mir klar, dass ein Studium in diesem Fall unsinnig wäre und ganz andere Maßnahmen erforderlich waren. Ihn hier zur Selbsterkenntnis oder durch einen Prozess des Selbst-Herausfindens zu

führen, wäre sinnlos gewesen. Hier war das Coaching ganz klar Beratung – und musste es auch sein.

Viele Wege führen nach Rom, und wir werden immer neue finden. Das gelingt aber nur, wenn wir immer wieder retrospektiv darüber nachdenken, wo wir gerade gewesen sind – und wo nicht. Wer das nicht tut, wiederholt nur ein einmal ausgebildetes Muster und entwickelt sich nicht weiter. Die Investition in sich selbst lohnt sich.

KI-Unterstützung

Bedenken Sie bitte bei allen folgenden KI-Empfehlungen, dass die richtige Nutzung auch vom Prompting abhängt und sich die Möglichkeiten rasant weiterentwickeln. Bei diesem Tool gilt: KI kann Sie unterstützen, sich zu reflektieren, und Feedback geben. Sie kann Ihnen auch Rückmeldungen darüber geben, wann Sie in welcher Rolle waren und ob diese passend war. Sie können zudem auch selbst erleben, wie sich die verschiedenen Rollen unterscheiden, indem Sie ein Problem beschreiben und KI bitten, es mit Ihnen einmal als Berater und einmal als Coach zu lösen. Dabei können Sie auch unterschiedliche Coachingstile anwenden.

2 Die Rollenmatrix: Wo bin ich gerade?

Wir alle haben viele Rollen inne: private, berufliche und professionelle. Eine Rolle ist dabei die Summe der an sie gestellten Erwartungen. Und das zeigt schon, wie kompliziert das ist. Denn diese Erwartungen verändern sich. Zudem sind sie nicht immer transparent. So ist die Erwartung an die Rolle »Coach« alles andere als einheitlich. Auch die Rolle »systemischer Coach« lässt erheblichen Spielraum, denn jeder versteht etwas anderes darunter. Auch wenn Sie in Ihrer Ausbildung ein Rollenverständnis erlernt haben, bedeutet das nicht, dass andere Sie in dieser Rolle auch so wahrnehmen. Und der Blickwinkel der anderen ist entscheidend für die Entwicklung Ihrer Rolle. Die anderen haben oft viel weniger Erfahrung mit der Rolle des Coaches als Sie. Ihr Bild von Coaching ist häufig auf das begrenzt, was sie selbst erlebt haben. Deshalb frage ich immer nach Coaching-Erfahrung und danach, wie der Vorgänger-Coach gearbeitet hat. In Unternehmen ist das noch wichtiger, da dort oft alles als Coaching bezeichnet wird, was irgendwie mit Lernen und Entwicklung zu tun hat.

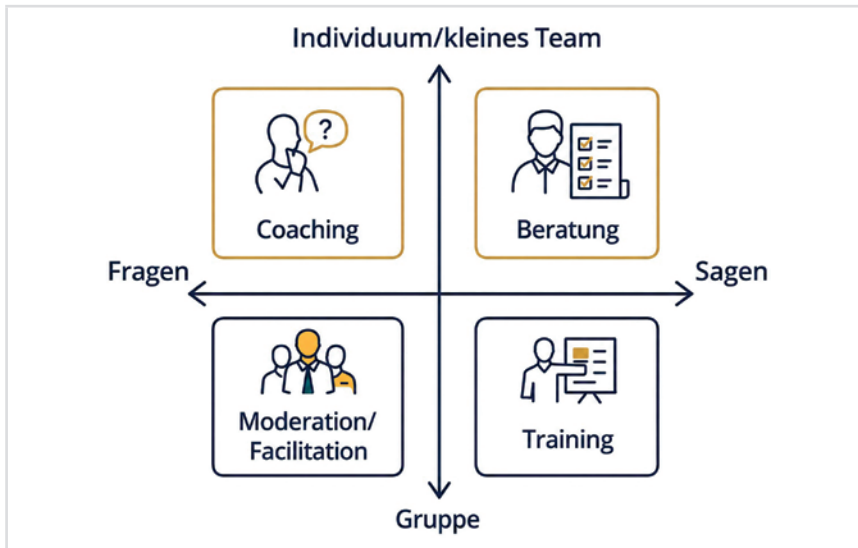


Abb. 2: Rollenmatrix zur Klärung und Reflexion des Coachingprozesses.

Rollen sollten vor allem der Situation angemessen und hilfreich sein. Es gibt verschiedene Modelle, um sich das eigene Rollenverständnis klarzumachen. Eines der wertvollsten ist das Modell von Edgar H. Schein, der Expertenberatung, Beratung nach dem Arzt-Patientenmodell und Prozessberatung unterscheidet. Allgemein wird Coaching mit Prozessberatung gleichgesetzt, wobei diese über das Coaching hinausgehen kann und sich auch auf Organisationsberatung beziehen kann.

Die Rollenmatrix ist ein von mir für die Ausbildung entwickeltes Tool, das bei der Einordnung in einem Kontinuum hilft. Sie kann Wege beschreiben, die in einem Prozess eingeschlagen werden. So kann man sich immer wieder zwischen Beratung und Coaching bewegen, gelegentlich aber auch einen Ausflug ins Training unternehmen. Das ist der Ort, an dem etwas vermittelt wird, etwa eine Psychoedukation. So bezeichnet man Lerneinheiten, die dieses Ziel haben. Die Klientin soll sich selbst besser verstehen. In Gruppen geht der Weg oft auch durch die Moderation und die Abgrenzung zum Coaching ist wichtig. Geht es also darum, einen Prozess zu strukturieren oder sollen neue Perspektiven eröffnet werden? Ersteres ist eher Moderation, Zweiteres eher Coaching.

Ausgangssituation

Sie sind nicht nur als Coach und Berater:in sondern auch im organisationalen Kontext tätig und arbeiten mit Teams und Gruppen. Deshalb kennen Sie auch die Rolle als Moderator:in oder Trainer:in Möglicherweise auch Facilitation, Therapie oder Mediation. Mit diesen Rollen können Sie die Matrix selbst erweitern und Ihre jeweilige Rolle zuordnen.

Anwendung

Es geht also nicht darum, sich an einem festen Ort zu verorten, sondern die Dynamik der eigenen Rollengestaltung aufzuzeigen. Deshalb eignet es sich auch als Feedback-tool. Wie haben andere das wahrgenommen? War die Verteilung der Rollenanteile angemessen oder hätte es mehr oder weniger von etwas anderem gebraucht?

Meine Empfehlung

Wenn Sie üben wollen, überlegen Sie vor einem Auftrag, was dieser von Ihnen braucht, und beschreiben Sie einen Weg durch die Matrix. Wo halten Sie sich wann auf? Reflektieren Sie das im Nachgang: Wo hätten Sie sich mehr und wo weniger aufhalten sollen?

KI-Unterstützung

KI kann das Feedback noch klarer geben. Geben Sie dazu einfach die Eckpunkte der Rollenmatrix vor und bitten Sie die KI z. B. bei einem Coaching mitzuhören, um Sie zu supervidieren. Das ist vor allem auch für Trainingszwecke eine wertvolle Ergänzung zu menschlichem Feedback.

3 Das Fragenetui: Immer das passende Set

Fragen ist eine Kunst. Denn es geht nicht nur um die Frage an sich, sondern auch darum, mit der Antwort umzugehen. Diese erfordert manchmal eine Nachfrage, vielleicht aber auch die Fähigkeit, der Antwort angemessenen Raum zu geben. Die Basis für jedes Fragen ist deshalb das aktive Zuhören, das Carl Rogers kultiviert hat. Diese Technik ist die Grundlage für jedes Coaching und jede Beratung. Sie ist auch ein wichtiges Instrumentarium für Führungskräfte. Dabei geht es keineswegs nur um die berühmten systemischen Fragen. Sie regen zum Perspektivwechsel an und beziehen den Kontext mit ein. Die wohl berühmteste ist die sogenannte Wunderfrage, die so lautet: »Angenommen, eine Fee würde kommen und das Problem wäre über Nacht verschwunden. Was wäre passiert?«

Das Fragenetui ist eine Metapher. In ihm liegt ein Set aus verschiedenen Fragen für unterschiedliche Zwecke. Die Frage ist: Welches Set brauchen Sie gerade? Dabei ist es hilfreich, sich immer zwei Perspektiven vor Augen zu führen: Was Sie sehen und was Ihr Gegenüber fühlt.

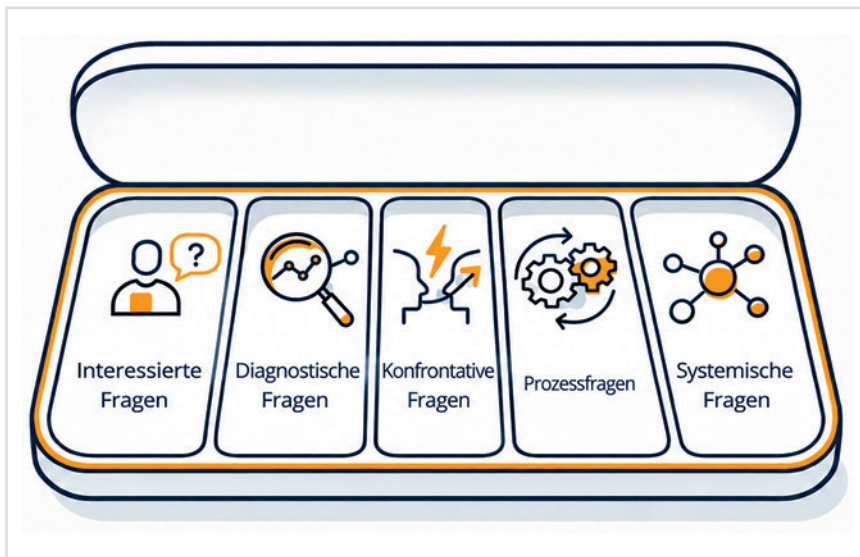


Abb. 3: Immer die passende Frage.

Und das liegt im Etui:

Interessierte Fragen sind Fragen, die dem Beziehungsaufbau dienen. Aus Ihrer Sicht geht es darum, Status und Selbstvertrauen zu stärken, sodass eine gleichwertige Beziehung möglich wird. Interessierte Fragen erfordern ein Verständnis der Dynamik in der Beziehungsgestaltung und ein Bewusstsein darüber, wie unterschiedlich »Interesse«

wahrgenommen wird. So kann die interessierte Frage schnell zur neugierigen Frage mutieren, die den Abstand zwischen Ihnen und dem Gegenüber erhöht. Die Frage nach dem letzten Urlaub kann dem einen sympathisch und dem anderen übergriffig erscheinen. Ein bloßes Standardrepertoire greift deshalb zu kurz. Markus fühlte sich bei seiner Coachin unwohl, weil diese ihn nicht mit interessierten Fragen aufwärmte, wie er es gern gehabt hätte. Deshalb war er am Ende zwiegespalten. Martine auf der anderen Seite fühlte sich vom Coach bedrängt, weil dieser zu schnell zu persönliche Fragen stellte.

Diagnostische Fragen sind Fragen, die Sie stellen, um etwas herauszufinden, beispielsweise über die Persönlichkeit des Gegenübers. Ihr Interesse ist also fachlicher Natur. Stellen Sie sich nun das Gegenüber vor, das ja nicht beim Arzt ist, sondern bei Ihnen. Aus seiner Sicht kann das diagnostische Fragen unpassend sein. Das gilt umso mehr, je weniger diese Fragen erklärt und eingebettet sind. Manche diagnostischen Fragen sind aber wichtig. Wenn Sie als Bewerbungsscoach arbeiten, ist es beispielsweise zentral zu wissen, wie viele Einladungen Ihr Klient auf zehn Bewerbungen bekommen hat. In den meisten Fällen ist es sinnvoll, den Hintergrund Ihrer Frage transparent zu machen. Klar ist: Stellen Sie diagnostische Fragen nie aus reiner Neugier. Lernen Sie außerdem, zwischen Fragen zu unterscheiden, die Sie stellen, um irgendwelche Vorannahmen zu bestätigen, und solchen, die dem Klienten helfen.

Konfrontative Fragen sind Fragen, mit denen Sie Ihr Gegenüber mit seiner Wirklichkeit konfrontieren. Sie haben eine Hypothese und möchten diese testen. Wenn Sie beispielsweise vermuten, dass im negativen Bild eine gewisse Schiefelage ist, könnten Sie fragen: »Könnte es sein, dass Ihr Chef nur das Beste für Sie will?«. Aus Sicht des Klienten sind diese Fragen einerseits geeignet, grundlegend neue Gedanken aufzunehmen. Andererseits können sie gefährlich sein, wenn sie zu früh gestellt werden oder zum falschen Zeitpunkt.

Prozessfragen sind am Prozess orientierte Fragen mit Fokus auf den Kommunikationsprozess, den Sie beobachten. Sie achten dabei auf Körperhaltung, Tonfall, Setting und Körpersprache. So kann es sein, dass Ihr Gegenüber plötzlich von seiner Baseline abweicht. Die Baseline bezeichnet die Grundlinie des emotionalen, körperlichen und verbalen Ausdrucks. Wenn also jemand plötzlich schneller oder langsamer spricht, ist dies ein solches Abweichen von der Baseline. Dies deutet oft auf emotionale Erregung hin. Es können somit Hinweise auf Angst und Vertrauen gewonnen werden.

Systemische Fragen sind Fragen, die den Kontext mit einbeziehen. Ein Beispiel ist die Frage: »Wie sieht der beste Freund das Problem?«. Es handelt sich dabei auch um Skalierungsfragen, die das Ziel haben, etwas einzuordnen. »Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie groß ist Ihre Furcht, das Thema im Meeting anzusprechen?« Und weiter: »Was würde dazu beitragen, aus einer 6 eine 4 zu machen?« Auch hypothetische Fragen gehören zu diesem Fragenkatalog. »Was wäre passiert, wenn Sie das Projekt erfolgreich beendet hätten?«

Ausgangssituation

Sie sind noch nicht so geübt im Umgang mit Fragen und möchten Ihre Kompetenz dahingehend bewusst erweitern und trainieren.

Anwendung

Das Fragenetui ist ein Tool für den Alltag. Sie werden es immer brauchen. Lernen Sie die Anwendung, indem Sie sich einmal am Tag eine Frage stellen. Welche Fragen haben Sie heute gestellt und welche nicht?

Meine Empfehlung

Ich erlebe oft, dass Coaches noch nicht die ganze Bandbreite des Fragens verinnerlicht haben. Was ja völlig normal ist! Einige haben einen Schwerpunkt und scheuen sich z. B., diagnostische Fragen zu stellen. Arbeiten Sie an den Themen, die Ihnen tendenziell fern liegen, und reflektieren Sie täglich, welche Fragen Sie nicht gestellt haben.

KI-Unterstützung

KI kann Ihnen dabei helfen, kreative neue Fragen zu entwickeln. Das gelingt umso besser, je mehr Sie einen Rahmen vorgeben. So können Sie als extrovertierter Coach beispielsweise interessierte Fragen entwickeln, die ein sehr introvertierter Mensch mögen könnte. Sie können Ihre Selbstreflexion auch bewerten lassen, zum Beispiel hinsichtlich der Frage, was Sie noch hätten fragen können.

4 Rahmensteller: Bilder entstehen lassen

Eine Metapher verdeutlicht, wo Sie Ihren eigenen Anteil im Coaching sehen. Stellen Sie den Rahmen oder das Bild? Das ist für die grundsätzliche Auftragsklärung von zentraler Bedeutung. Als Coach sollten Sie sich immer auf den Rahmen konzentrieren und dem Coachee dabei helfen, sein eigenes Bild zu entwerfen.

Die Metapher ist einerseits ein Tool, braucht andererseits aber Gehilfen: Visualisierungstools. Wir wissen aus zahlreichen Studien, dass die Umsetzungswahrscheinlichkeit mit dem Konkretisierungsgrad des inneren Bildes steigt. Es geht dabei nicht nur darum, sich Zielbilder auszumalen, sondern auch darum, den Weg dorthin zu gestalten. Dahinter steckt der sogenannte Rubikon-Gedanke. Der Rubikon ist der Punkt, an dem es keine Rückkehr mehr gibt. Als Cäsar mit seinen Truppen vor diesem Fluss stand, konnte er nur noch vorwärts. Dem waren aber zahlreiche Planungen im Kopf und auf Papier vorausgegangen.

Aus dem Sport wissen wir, dass die Kraft der Visualisierung mentale Stärke ausprägt. Wer den Hürdenlauf gedanklich konkret durchspielt und sich dabei alle Hindernisse detailliert vorstellt, wird viel wahrscheinlicher eine Bestleistung erzielen. Es geht also nicht darum, sich »smarte« Ziele zu setzen, sondern visuelle und konkrete.

Dieses Tool ist eine Metapher, die bei der eigenen Verortung in angrenzenden Disziplinen hilft.

Ausgangssituation

Sie möchten sich selbst und Ihren Auftrag klären. Helfen Sie dem Klienten oder Coachee, ein eigenes Bild zu entwickeln, oder stellen Sie den Rahmen? Oder tragen Sie auch dazu bei, dass ein Bild entsteht? Beides ist völlig in Ordnung, jedoch spiegeln beide Vorgehensweisen ganz unterschiedliche Haltungen und Ansätze wider. Im Auftrag sollte das besprochen sein.

Anwendung

Nutzen Sie das Tool, um die eigene Arbeit weiterzuentwickeln. Überlegen Sie, was in welcher Situation sinnvoll ist.

Es gibt fünf Varianten zur Ausgestaltung:

- Sie bieten nur den Rahmen (Coaching, das vor allem darauf ausgerichtet ist, eigene Bilder entstehen zu lassen).
- Sie helfen beim Malen (Beratung, aber auch emotional-aktivierende Anregung wie im Hypnocoaching).
- Sie malen zusammen (Sparring).
- Sie geben ein Feedback zum Bild (Feedback).
- Sie bieten den Rahmen, malen zusammen und geben ein Feedback zum Bild (Coaching, Beratung, Sparring und Feedback).



Abb. 4: Auftragsklärung mit dem Rahmensteller.

Welche dieser Varianten ist Ihr Heimathafen und was haben Sie noch nie probiert? Was bedeutet es, wenn Sie wirklich nur den Rahmen bieten? Wo läge der Unterschied zu jetzt?

Meine Empfehlung

Ich habe im Laufe meines Lebens viele verschiedene Coachingstile kennengelernt, ausprobiert und angewendet. Es gibt kein One-Size-Fits-all. Im Mittelpunkt steht immer die Frage: Was passt jetzt und in diese Beziehung? Deshalb kann es Sinn ergeben, sich in allen Rahmenbedingungen auszuprobieren. Sie können die Auflistung unter »Wie anwenden« auch als Möglichkeit zur Selbstverortung verstehen.

KI-Unterstützung

KI kann Ihnen Fragen ausgeben, die die Varianten weiter ausgestalten. Außerdem kann KI Sie supervidieren und dadurch einschätzen, wo Sie sich befinden und wie Sie sich durch einen Prozess bewegen.

5 Ihre 4P: Wer bin ich?

Ihre Kunden wollen wissen, was sie von Ihnen erwarten dürfen. Wofür stehen Sie? Was ist Ihnen wichtig? Wie gehen Sie vor? Das 4P-Coaching-Tool beschreibt die vier Dimensionen Purpose, Philosophie, Prozesse und Produkte. Es dient als Reflexions- und Strukturinstrument für Coaching und Beratung. Es hilft dabei, das eigene Handeln systematisch zu verorten, Entscheidungen konsistent auszurichten und Angebote strategisch zu entwickeln. Es beinhaltet auch eine Umsetzungsebene, in der konkrete Ergebnisse und Leistungen sichtbar werden. Während die ersten drei Dimensionen – Purpose, Philosophie und Prozesse – Orientierung, Haltung und Vorgehen beschreiben, übersetzt das vierte P diese Grundlagen in sichtbare Lösungen und Angebote.

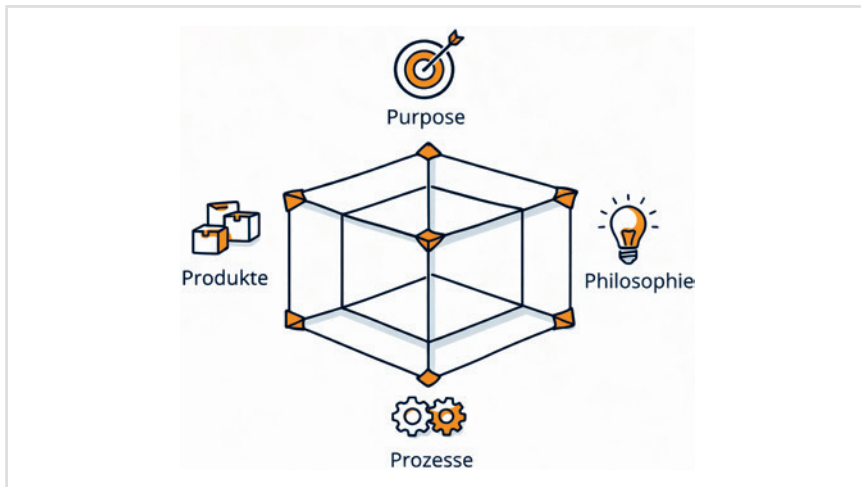


Abb. 5: Klärung der eigenen 4P.

Ausgangssituation

Wie unterscheide ich mich von anderen? Viele Coaches nennen sich zum Beispiel »systemischer Coach«. Aber was soll das sein? Erstens liegt darin ein riesiger Auslegungsspielraum und zweitens entsteht so keine Wiedererkennbarkeit am Markt. So entsteht eine unklare Positionierung – meist deshalb, weil es schwerfällt, den eigenen Mehrwert präzise zu formulieren. Das Tool unterstützt dabei, diese Spannungen sichtbar zu machen und Zusammenhänge zwischen Motivation, Überzeugungen, Vorgehen und Ergebnissen zu klären. Es basiert auf der Annahme, dass professionelle Arbeit einem Zweck folgt, von Überzeugungen geprägt ist und sich in konkreten Vorgehensweisen und Ergebnissen ausdrückt. Coaching begleitet Menschen vor allem dabei, eigene Lösungen zu entwickeln und reflektierte Entscheidungen zu treffen. Und ja, dahinter steht immer auch eine Ideologie. Coaching ist nicht absichtslos. Es will (mindestens) helfen

und unterstützen. Vielleicht ist es evidenzbasiert oder beruht auf neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. Vielleicht ziehen Sie Ihre Legitimation aus der Zugehörigkeit zu einem Verband oder aus Ihrer Erfahrung in einem bestimmten Kontext. Was davon ist relevant für Ihre Arbeit, was sogar essenziell?

Es handelt sich also um ein Tool zur eigenen Positionierung. Es sorgt für Klarheit nach innen und außen.

Anwendung

Betrachten Sie zunächst den Purpose. Das ist der Zweck des eigenen Handelns und der tatsächliche Beitrag für andere. Wichtige Fragen sind zum Beispiel, in welchen Situationen Sie andere besonders gut unterstützen können, wann Sie besonders wirksam sind und welche Stärken dabei eine Rolle spielen. Der Purpose beschreibt den Kern der eigenen Tätigkeit, den Zweck Ihrer Existenz am Markt oder im Unternehmen.

Anschließend reflektieren Sie Ihre Philosophie. Sie umfasst Grundannahmen, Werte und Denkmodelle, die das eigene Handeln prägen. Dazu gehören Fragen nach Ihrem Menschenbild, Ihren Grundannahmen, den wissenschaftlichen oder praktischen Ansätzen, die Ihnen Orientierung geben, sowie Ihren persönlichen oder professionellen Grenzen. Ihre Philosophie beeinflusst, wie Sie Situationen interpretieren und welche Interventionen Sie als sinnvoll erachten.

Die dritte Dimension betrifft die Prozesse. Hier geht es um die konkrete Arbeitsweise, die Methodenwahl und die Gestaltung der Zusammenarbeit. Zentral ist die Frage, wie Sie mit Menschen arbeiten, Reflexion anregen und Methoden an Situation, Kontext und Entwicklungsstand anpassen. Prozesse zeigen sich in der praktischen Umsetzung, zum Beispiel in Gesprächen, Analysen, Rollenarbeit oder diagnostischen Verfahren.

Das vierte P umfasst die Produkte. Es beschreibt die sichtbaren Ergebnisse oder Leistungen, die aus Purpose, Philosophie und Prozessen entstehen. Dazu gehören zum Beispiel Coaching- und Unterstützungsangebote. Produkte machen den Nutzen der eigenen Arbeit greifbar und unterstützen die Positionierung, die Angebotsentwicklung und den Transfer in die Praxis. Sie zeigen, wie innere Orientierung und professionelle Vorgehensweisen in konkrete Leistungen übersetzt werden. Gibt es ein Kompaktangebot oder einen Schnellcheck? Bieten Sie Wochenendtermine oder eine kostenlose Analyse an?

Meine Empfehlung

Das Tool ist nicht nur für Gründer wichtig, sondern auch, wenn Sie bereits länger im Geschäft sind und Ihre Sichtbarkeit neu justieren möchten. Häufig ist es sinnvoll, mit dem Purpose zu beginnen, anschließend die Philosophie und die Prozesse zu reflektieren und daraus die Produkte abzuleiten. Eine regelmäßige Betrachtung aller vier Dimensionen hilft dabei, Inkonsistenzen sichtbar zu machen und Entwicklungsfelder zu erkennen.

KI-Unterstützung

Sie können mit KI in den Dialog über Ihre 4P treten und diese so interaktiv ausgestalten. KI kann Sie weiterhin bei der Wettbewerbsanalyse unterstützen.

6 Prozessbeschleuniger: Abkürzung für Sie

Manchmal reicht schon eine Terminvereinbarung, damit das Thema näherrückt. Man beschäftigt sich damit und ist auf einmal »committed«. Als Coach können Sie diese Vorarbeit ganz bewusst und gezielt fördern, indem Sie Fragebögen zur Vorbereitung ausgeben. Wie diese gestaltet sind, hängt von Ihrem Schwerpunkt ab. Unten sehen Sie einen Vorschlag, der sich in der Praxis bewährt hat.

Meine Erfahrung ist, dass hier bereits ein Teil des Coachings stattfindet, da der Fragebogen maßgeblich zur Selbstklärung beiträgt.

Die Vorbereitung findet dabei auf beiden Seiten statt: Sie können leichter Hypothesen bilden und schneller einsteigen. Nebenbei löst die Beschäftigung mit den Fragen einen Denkprozess aus.

Frage	Ihre Antwort	Beispiel? Konkretisierung?
Das sind die Optionen, die ich derzeit für mich sehe:		
Diese Sorgen/Fragen/Bedenken habe ich:		
Als meine Stärken sehe ich selbst:		
Was mir weniger an mir gefällt, ist, dass ...		
Wenn ich das tue, erreiche ich einen »Flow« (ich vergesse die Zeit):		

Frage	Ihre Antwort	Beispiel? Konkretisierung?
Wenn ich das tue, geht es mir schlecht oder strengt mich das an:		
Das darf im Coaching nicht passieren:		
Was ich brauche:		

Ausgangssituation

Sie möchten schnell in ein Coaching einsteigen und Zeit sparen, zum Beispiel weil Sie mit Ihren Klienten in einem kompakten Format arbeiten. Es handelt sich also um eine Prämaßnahme. Diese findet immer am Anfang eines Coachings und nach dem Vorgespräch statt.

Anwendung

Nach dem Vorgespräch senden Sie Ihrem neuen Kunden den Fragebogen zu. Sie können ihn natürlich auf Ihre eigene Art und Weise gestalten und verändern. Mit dem vorgeschlagenen Formular habe ich jedoch sehr gute Erfahrungen gemacht.

Meine Empfehlung

Ein Fragebogen kann helfen, aber auch abkürzen und irritieren. Es ist deshalb nicht unbedingt immer angebracht, damit zu arbeiten. Ich biete Fragebögen nur an, wenn meine Klient:innen das ausdrücklich wünschen. Ich erkläre ihnen dann auch, dass es Teil des Prozesses ist. Gleichzeitig sage ich stets, dass es sich um ein Angebot handelt, das nicht verpflichtend ist.

KI-Unterstützung

KI kann Ihnen dabei helfen, Ihre eigenen Vorabfragen zu entwickeln. Daraus könnten Sie auch einen eigenen Chatbot entwickeln.