

**Christopher Rauen (Hrsg.)**

# **Coaching-Tools**

**Erfolgreiche Coaches präsentieren  
60 Interventionstechniken aus ihrer  
Coaching-Praxis**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
Zum Aufbau dieses Buches.....	11
Übersichtstabelle: Anlässe und Coaching-Tools.....	13

## Phase 1: Come together

### Kennenlern- und Kontaktphase

Die innere Resonanz – das passende Coaching-Tool auswählen und erfolgreich anwenden Von Hans-Georg Huber .....	21
Die persönliche Akquisitionsstrategie Von Ralf Gasche .....	25
Vorgespräche führen Von Christopher Rauen .....	31
Struktur, Transparenz und Effizienz im Coaching-Prozess durch Dokumentation Von Claudia Nuber .....	36
Lösungsorientierte Kurzzeitberatung Von Dr. Peter Szabó .....	41
Lebenswege Von Eberhard Hauser.....	49
Auftragsklärung mit dem C.L.E.E.R. I.T.-Format Von Martina Schmidt-Tanger.....	52
Den „richtigen“ Coach vermitteln Von Annette Gnegel.....	57

## Phase 2: Orientation

### Inhaltliche Orientierung

Vertragsarbeit – Wie kommen wir zu einem gemeinsamen Arbeitsbündnis? Von Dr. Friedrich Mautsch .....	65
Das Mosaik-Modell der Kontraktformulierung Von Prof. Dr. Jörg Fengler.....	72

Beobachten des Beobachtens Von Dr. Wilhelm Backhausen .....	77
Symptom-Check Von Christopher Rauen .....	81
Die sozialisierende ICH-Sprache Von Dr. Walter Spreckelmeyer & Markus Classen .....	86
Zirkuläres Interview Von Dr. Carsten Schäper .....	90
Stabile Zonen Von Dr. Roswita Königswieser .....	95
Die fünf Säulen Von Christopher Rauen .....	99
Metaphorik Von Marc Minor .....	103
Sinn stiftende Hintergrundbilder professioneller Szenen Von Dr. Bernd Schmid .....	108
Systemisches Makro-Mikro-Coaching Von Dr. Klaus-Peter Horn .....	113
Das Coaching-Mandala Von Claus-Dieter Hildenbrand & Prof. Dr. Markus Jüster .....	117
Zielklärung als konstruktivistische Intervention Von Anne M. Lang .....	121
Stimmigkeits-Check Von Björn Hübner .....	128
Holistic-(Re)Balancing/Work-Life-Balance Von Claus-Dieter Hildenbrand .....	132
Coaching mit Kennzahlen: „Balanced Coaching“ Von Susanne Alwart .....	138

### Phase 3: Analysis

Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds

Coaching-Landkarten Von Elfriede Konas .....	149
Lebensrad Von Johann Stöger .....	153
Die PRO-aktive Rollenanalyse Von Wolfgang Filbert .....	156

## Inhalt

Systematische Kompetenzanalyse Von Dr. Margit Lohs .....	163
Karrieremosaik – Orientierung auf dem Berufs- und Karriereweg Von Joachim Hipp & Katja Wengel .....	167
Wertehierarchie Von Jörg Middendorf .....	173
Werte-Ziele-Zielgruppen-Analyse Von Horst Rückle & Alexander Mutafoff .....	179
Das systemische Portät Von Dr. Roswita Königswieser .....	188
Visualisierung sozialer Systeme Von Prof. Dr. Eckard König & Dr. Gerda Volmer .....	190
Sieben-Felder-Schema Von Prof. Dr. Harald Geißler .....	194
Schattentage Von Dr. Regina Mahlmann .....	200
Imaginativer Rollentausch Von Dr. Astrid Schreyögg .....	205
Das Beziehungsbrett – Konflikte aktiv in die Hand nehmen Von Armin Rohm .....	208
Die „15er-Liste“ im Rahmen von Veränderungsprozessen Von Uwe Böning, Brigitte Fritschle-Böning & Dr. Stefan Oefner-Py ..	213

## Phase 4: Change

### Veränderungsphase

Systemische Frage-Interventionen Von Anne M. Lang .....	221
Auf mehreren Stühlen Von Thomas Hansmann .....	227
Gegenwind Von Andreas Steinhübel .....	232
Die Check-your-Mind-Methode® Von Ulrich Dehner .....	236
Der kleine Zirkus-Elefant Von Michael Fromm .....	242
Hintergründe erkennen und ansprechen – zur Beziehungsgestaltung für Führungskräfte Von Angelika Leder .....	247

Notation der Coaching-Sitzung als lösungsorientierte Intervention Von Dr. Uwe Wieland .....	252
Cahier® Von Ralph Schlieper-Damrich .....	258
Skaleboard® Von Dr. Peter Szabó .....	264
Emotionsmanagement mit Neuroimagination® Von Horst Kraemer .....	272
Life-Balancing Von Verena Nussbaumer .....	280
Das persönliche Wertesystem als Bild Von Inge Glatz .....	287
Selbststeuerung über Werte Von Felicitas Freiin von Elverfeldt .....	292
Team-Coaching im Phasenmodell Von Gabriele Müller .....	296
SolutionCircle für Teams Von Daniel Meier .....	300
Reflecting Team Von Mag. Michael Tomaschek .....	305

## **Phase 5: Harbour**

### Zielerreichung und Abschluss

Gestaltung von Coaching-Abschlussgesprächen Von Dr. Martina Offermanns .....	313
Change Explorer Von Prof. Dr. Siegfried Greif, Dr. Bernd Runde & Ilka Seeberg .....	317
To-do-Liste Von Dr. Rolf Meier .....	322
„Freitagsreflexion“ – der Brückenbau in den Alltag Von Sylvia Becker-Hill .....	326
Postkarten-Check Von Eberhard Hauser .....	332
Gestaltung von Transfermeetings Von Dr. Martina Offermanns .....	334
Der Fragebogen S-C-Eval Von Dr. Bernd Runde .....	337

# Vorwort

Eine Methodensammlung wie die „Coaching-Tools“ kann den Eindruck erwecken, man bräuchte nur ein paar „Rezepte“, um als Coach arbeiten zu können. Dem ist nicht so, denn Methodenkenntnis für sich genommen ermöglicht keine Coaching-Prozesse. Dazu sind zahlreiche weitere Qualitäten vom Berater gefordert – gleichwohl gehört zum Coaching auch ein „handwerkliches“ Können auf einer methodischen Ebene. Daher sind „Tools“ eine notwendige, aber eben keine hinreichende Bedingung für gutes Coaching. Um diese notwendige Bedingung transparenter zu machen und unterschiedliche Anregungen zum Einsatz von Methoden im Coaching zu geben, ist dieses Werk entstanden. Sein Ziel ist es, mit einer interdisziplinären Ausrichtung und ohne eine methodische Schule überzubetonen, die bisher existierende Coaching-Literatur zu ergänzen. Besonders wichtig war dabei die Idee, die Tools aus verschiedenen Denkrichtungen zu beschreiben und möglichst viele Coaching-Experten für dieses Werk gewinnen zu können. Ihnen und ihrer Bereitschaft, ihr Wissen mit anderen zu teilen, sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.

Einige Experten äußerten vor der Mitwirkung an diesem Buch Zweifel, ob sie ihre Arbeit in Form von Tools beschreiben können, da sie sehr komplex, vernetzt und ganzheitlich coachen. Gerade bei einer solchen Arbeitsweise ist natürlich methodische Kompetenz vorhanden, die aber oftmals schwer in der Form eines oder mehrerer Tools darstellbar ist. Dennoch konnte in diesen Fällen eine Lösung gefunden werden, denn auch umfassende methodische Kompetenz entsteht aus einem Entwicklungsprozess, an dessen Anfang beschreibbare Muster standen, die sich im Laufe der Arbeit ausdifferenziert haben. In der Zusammenarbeit mit den Experten, die also schon sehr lange als Coach aktiv sind, entstand daher die Idee, eben diese beschreibbaren Muster herauszufiltern und den Leserinnen und Lesern als Coaching-Tool verfügbar zu machen.

Um die Coaching-Tools aber nicht nur zu beschreiben, sondern auch anwenden zu können, ist die Frage, wann welches Tool sinnvollerweise einzusetzen ist, von entscheidender Bedeutung. Hier sind mehrere Perspektiven zu berücksichtigen. Zum einen kann es sein, dass ein Coach eine bestimmte methodische Ausrichtung bzw. Beratungsphilosophie vertritt und er somit bestimmte Tools ausklammert und andere wiederum klar bevorzugt (Selektion). Zum anderen hängt dies von dem oder den Klienten und den damit zusammenhängenden An-

liegen und Rahmenbedingungen ab (Kondition). Und weiterhin sind natürlich verschiedene Phasen des Coaching-Prozesses zu unterscheiden (Situation), in denen manche Tools sinnvoller bzw. wahrscheinlicher einsetzbar sind als andere. Um hier eine übersichtliche Orientierung zu geben, ist das Buch wie ein idealtypischer Coaching-Prozess in fünf Phasen untergliedert. Manche Tools sind in mehreren Phasen anwendbar. In diesen Fällen wurden die Tools der Phase des Coaching-Prozesses zugeordnet, in der sie zuerst oder überwiegend eingesetzt werden können.

Entscheidend für die Anwendung aller Methoden, die Veränderungsarbeit ermöglichen, bleibt jedoch ein anderer Aspekt: Da jedes Tool zweckentfremdet und auch missbraucht werden kann, ist die Haltung des Coaches von ausschlaggebender Bedeutung. Auch ein sehr gutes Tool wird wenig nutzen, wenn es mit der falschen Haltung oder falsch verstanden eingesetzt wird. Es sei daher betont, dass neben der praktischen Erfahrung und der Selbstreflexionsfähigkeit die Haltung des Coaches eine Grundlage darstellt, ohne die der Einsatz von Methoden fruchtlos bleibt. Theoretisches Methodenwissen ersetzt keine Coaching-Weiterbildung samt vertiefender Übung. Haltung kann nicht durch ein Mehr an methodischer Kompetenz ersetzt werden. Vielmehr ist ein sinnvolles Zusammenwirken nötig: So zeigt die Erfahrung, dass die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg der Beratung ist. Beziehungsgestaltungskompetenz ist aber auch von einer – teilweise kaum noch bewusst wahrgenommenen – Methodenkompetenz abhängig. Es ist also nicht nur die Haltung und nicht nur die Methodik, sondern das sinnvolle Zusammenwirken von vielen Faktoren, die Coaching zu einer erfolgreichen Disziplin der Beratungspraxis machen können.

In diesem Sinne hoffe ich, dass die Coaching-Tools als ein Aspekt von Qualität und Professionalisierung verstanden werden und auch dem erfahrenen Coach neue Gedanken, Ideen und Perspektiven vermitteln können.

August 2004, Christopher Rauen

# Stabile Zonen

Von Dr. Roswita Königswieser

Das Tool „Stabile Zonen“ führt den Klienten durch mehrere Fragen, die die eigenen Ressourcen für persönliche Stabilität und Identität verdeutlichen.

*Kurzbeschreibung*

Die Anwendung ist sinnvoll, wenn der Klient über Unsicherheiten und/oder Überforderungssituationen klagt.

*Anwendungsbereiche*

Der Klient erkennt seine Ressourcen besser, entwickelt Bewusstsein über eigene Identitätsmerkmale und entdeckt, dass er einerseits etwas dafür tun muss, andererseits aber auch, dass tiefe Sicherheit nur in der eigenen Person liegen kann.

*Zielsetzung/Effekte*

Stabile Zonen hängen eng mit der eigenen Identität zusammen und steuern das Handeln. Stabile Zonen können sein:

*Ausführliche Beschreibung*

## **Ideen**

Das sind lebensbegleitende Werte, an denen man sich orientiert. Tiefe Religiosität, Philosophie, ein wissenschaftliches Weltbild, Moralvorstellungen, politische Ideologien, Traditionen, Dienst an einer „gerechten Sache“, Hingabe an Musik und Kunst, aber auch ein starkes berufliches Interesse mit den dahinter stehenden Theorien gehören unter anderem hierher.

## **Macht**

Das ist die Chance, auf andere Einfluss auszuüben und deren Handlungen zu kontrollieren, erwartbar zu machen. Dabei ist gleichgültig, woher die Macht kommt: physische Kraft, überlegene Instrumente, eine hierarchische Position, Zugang zu Informationen, Wissen, monopolisierte Schlüsselstellungen oder Macht,



die durch Werbung und Gerücht aufgebaut wurde. Für die allermeisten Menschen ist Macht anstrebenswert, weil fast niemand ganz ohne Einfluss sein will. Es muss nicht gleich Macht über ganze Völker sein oder tausende Arbeitskräfte, es genügt schon ein wenig Einfluss im Büro, in der Familie, im Verein oder im Restaurant.

### **Menschen**

Das bedeutet wertvolle, andauernde, persönliche Beziehungen und nicht etwa die Liebe zur ganzen Menschheit. Solche Beziehungen hat man gewöhnlich in der Familie, aus der man kommt, oder in der, die man hat. Aber es können auch alte Freunde sein, treue Kameraden, gute Kollegen, jedenfalls Menschen, zu denen man Vertrauen hat.

### **Plätze**

Damit sind geographische Orte gemeint. Im Großen ist das ein ganzes Land, im Kleinen der Straßenzug, in dem man aufgewachsen ist, oder ein Haus oder eine Bank unter einem Baum. Plätze als stabile Zonen werden oft als Heimat erlebt. Menschen, die Plätze als stabile Zonen haben, fühlen sich mitunter fremd, wenn sie an anders aussehenden Orten sind. Sie sind dann froh, wenigstens in Gedanken „heimkehren“ zu können. Manche sind gezwungen, alle paar Jahre woanders leben zu müssen. Diese Menschen werden entweder zu Kosmopoliten, d.h. heimatlos, oder sie sind doch irgendwo ein bisschen verwurzelt und hoffen, dorthin zurückkehren zu können.

### **Dinge**

Das sind Gegenstände, mit denen man vertraut ist und die nicht ohne weiteres gegen ähnliche eingetauscht werden können. Das kann ein altes Kleidungsstück sein, eine Tabakpfeife, ein Erbstück, ein Haus (verbunden mit einem Platz) oder ein Foto (verbunden mit einem Menschen) auf dem Schreibtisch. Manche nehmen solche Sachen auf Reisen mit oder tragen sie ständig bei sich wie ein Amulett.

### **Organisationen**

Kirchengemeinschaften, Betriebe, Berufsgruppen, Gewerkschaften, wissenschaftliche Institute, Vereine, Clubs, Sportverbände, politische Zellen, Logen usw. gehören hierher. Das sind Formen

menschlicher Zusammenschlüsse, denen man angehören will, weil man sich mit deren Zielen identifiziert und weil man als Mitglied Anerkennung und Geborgenheit findet.

Selbstverständlich können sich stabile Zonen überlappen. Ein Haus ist z.B. nicht nur ein Ding, sondern auch ein Platz und mitunter gleichzeitig Aufenthaltsort geliebter Menschen. Manchmal genügt es, nur eine einzige stabile Zone von Bestand zu haben. So kann ein Naturwissenschaftler wie ein Nomade leben, wenig besitzen, auf Einfluss verzichten und Partner und Organisationen wie Hemden wechseln, vorausgesetzt, er hat eine Idee, an die er glaubt.

Stabile Zonen haben für ihre Besitzer ganz außerordentliche Bedeutung. Ihr Verlust ist jeweils auch ein Verlust an Identität. Sie werden daher gegen Angriffe erbittert verteidigt. Ganz ohne stabile Zonen können wir nicht leben. Somit ist ihr Schutz jeweils auch Selbstverteidigung.

Die Bearbeitung der folgenden sechs Fragen kann dem Klienten eine Anleitung geben, um eine persönliche „Zwischenbilanz“ zu ziehen.

### **1. Welche stabilen Zonen haben Sie?**

Schreiben Sie Ihre Gedanken nieder und berücksichtigen Sie dabei die oben genannten Kategorien: Ideen, Macht, Menschen, Plätze, Dinge und Organisationen. Sie können darüber hinaus aber auch anderes nennen, das für Sie eine stabile Zone ist, ohne die Sie nicht sein mögen, wie z.B. Meditation, Schachspiel, Reisen usw.

### **2. Wie stabil sind Ihre stabilen Zonen?**

Wie dauerhaft sind Ihre grundsätzlichen Ideen? Können Sie an dem Einfluss festhalten, den Sie jetzt haben? Können Sie sicher sein, dass die Menschen, auf die Sie sich heute verlassen, auch in Zukunft verlässlich sind und für Sie da sein werden, wenn Sie diese brauchen? Können Sie an die Plätze zurückkehren, die Sie so schätzen, und werden es noch dieselben Plätze sein? Werden die Dinge, die Sie jetzt so schätzen, Sie auch in Zukunft befriedigen können? Können Sie damit rechnen, dass die Organisation, der Sie heute angehören, in Zukunft noch will, dass Sie ihr angehören?

**3. Was nützen Ihnen Ihre stabilen Zonen morgen?**

Alles fließt. Dinge zerbrechen, Häuser werden zu groß oder zu klein, Partner wenden sich ab oder sterben, Kinder werden erwachsen, Organisationen und Plätze ändern sich, Einflüsse schwinden und Sport wird schwieriger, wenn man älter wird.

**4. Haben Sie Einfluss auf Ihre stabilen Zonen?**

Was können Sie zum Bestand Ihrer stabilen Zonen beitragen? Können Sie deren Veränderung kontrollieren?

**5. Was investieren Sie in Ihre stabilen Zonen?**

Leisten Sie einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Ideen, die für Sie wichtig sind? Wie sichern Sie Ihren Einfluss ab? Wie sehr kümmern Sie sich um die Leute, denen Sie vertrauen? Pflegen Sie die Dinge, die Sie lieben? Was tragen Sie zur Entwicklung der Organisation bei, der Sie angehören?

**6. Wie vertragen sich Ihre stabilen Zonen mit Beruf und Familie?**

Schreiben Sie auf, an welchen stabilen Zonen Sie festhalten wollen und was Sie zur Sicherung ihres Bestandes unternehmen werden. Überprüfen Sie in einiger Zeit, was Sie hier geschrieben haben und was aus ihren Vorsätzen geworden ist.

Nach dieser Einzelarbeit ist es für den Klienten oft hilfreich, diese Übung mit der eigenen Frau, einem Freund zu machen und zu besprechen.

*Kommentar/  
Erfahrungen*

Diese Übung kann durch entsprechendes Nachfragen noch mehr Tiefe bekommen. Häufig ist es ein Impuls dafür, die eigenen Kraftquellen und stabilen Zonen mehr zu pflegen.

*Quellen*

Eigene Entwicklung; Anregungen von Traugott Lindner.

*Technische Hinweise*

Benötigtes Material: Kopie der Anleitung.  
Dauer: Einzelarbeit ca. eine Stunde, Gespräch darüber ein bis zwei Stunden.