



# Coaching-Tools II

Christopher Rauen (Hrsg.)

Erfolgreiche Coaches  
präsentieren  
Interventionstechniken  
aus ihrer Coaching-Praxis

**Christopher Rauen (Hrsg.)**

# **Coaching-Tools II**

mit Beiträgen von

Dr. Evelyn Albrecht, Dr. Thomas Bachmann,  
Dr. Christoph Barmeyer, Josef Beil, Dr. Annelen Collatz,  
Ulrich Dehner, Dr. Sabine Dembkowski, Thomas Dietz,  
Ingeborg Dietz, Klaus Egbert, Klaus Eidenschink,  
Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Felicitas Freiin von  
Elverfeldt, Michael Fromm, Ralf Gasche,  
Gabriele Gesche-Franzen, Klaus Häck, Martin Hagen,  
Tom Hansmann, Ulrike Haupt, Eberhard Hauser,  
Claus-Dieter Hildenbrand, Joachim Hipp,  
Karin Horn-Heine, Dr. Rüdiger Hossiep, Wolfram Jokisch,  
Dr. Andreas Kannicht, Willem Lammers, Norbert Landwehr,  
Angelika Leder, Dr. Friedrich Mautsch, Jörg Middendorf,  
Dr. Björn Migge, Gabriele Müller,  
Gerhard Neumann, Heidemarie Neumann-Wirsig,  
Andreas Patrzek, Christopher Rauen, Dr. Carsten Schäper,  
Anette Schirmer-Rusch, Christoph Schlachte,  
Dr. Bernd Schmid, Dr. Astrid Schreyögg,  
Alexandra Schwarz-Schilling, Dr. Walter Schwertl,  
Monika Sombetzki, Dr. Maria L. Staubach,  
Andreas Steinhübel, Dr. Peter Szabó, Katja Wengel,  
Dr. Beate West-Leuer

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

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	9
--------------	---

Einleitung: Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools Von Klaus Eidenschink & Karin Horn-Heine .....	11
---	----

Zum Aufbau dieses Buches .....	23
Übersichtstabelle: Anlässe und Coaching-Tools.....	25

## Phase 1: Come together

### Kennenlern- und Kontaktphase

Kennenlernen und Kontakt Von Dr. Friedrich Mautsch .....	35
Erstgesprächsvorbereitung Von Gabriele Müller .....	40
Das Angebot des Coaches an den Bezugsrahmen des Klienten anpassen Von Ulrich Dehner .....	46
AI-Interview Von Heidemarie Neumann-Wirsig .....	52
Drei Formen des Zuhörens Von Dr. Andreas Kannicht .....	55
Der weite Blick Von Martin Hagen .....	59
Das M.N.N.H.-Tool Von Gerhard Neumann .....	62
Ziel-Navigation Von Eberhard Hauser .....	66
Die Veränderungsformel für zahlenorientierte Führungskräfte Von Angelika Leder.....	69
Informationsabend mit Einführungs-Workshop Von Alexandra Schwarz-Schilling.....	75

## Phase 2: Orientation

### Inhaltliche Orientierung

Das Thema und sein Referenzrahmen Von Dr. Walter Schwertl.....	83
---	----

Accessing	
Von Thomas Dietz & Ingeborg Dietz .....	88
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)	
Von Dr. Rüdiger Hossiep & Dr. Annelen Collatz .....	94
Papier-Relief	
Von Gerhard Neumann .....	99
Fragekompass	
Von Andreas Patrzek .....	103
Der Gast	
Von Monika Sombetzki .....	110
Das stabile Lebensgebäude	
Von Claus-Dieter Hildenbrand.....	113
Sinn-ier-Karten	
Von Wolfram Jokisch.....	116
Energie-Check	
Von Klaus Egbert.....	122
Der Coaching-Dummy	
Von Dr. Maria L. Staubach.....	128
Brückenschlag	
Von Dr. Christoph Barmeyer & Ulrike Haupt .....	133

### **Phase 3: Analysis**

Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds

Kompetenz-Check	
Von Norbert Landwehr .....	143
Karriere-Chart	
Von Christopher Rauen.....	149
Wertequadrat	
Von Andreas Patrzek .....	151
Fremdbeschreibungsinventar zum BIP	
Von Dr. Rüdiger Hossiep & Dr. Annelen Collatz .....	158
Spurensicherung	
Von Ralf Gasche.....	164
Rollenkompass	
Von Dr. Thomas Bachmann.....	173
Missionskompass	
Von Jörg Middendorf.....	178

Perspektivenrad	
Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen .....	185
R•A•M-Dreieck	
Von Willem Lammers.....	190
Das fiktive Klassentreffen	
Von Dr. Evelyn Albrecht.....	194
Das flexible Organigramm	
Von Dr. Astrid Schreyögg .....	199
Dieser Zirkus	
Von Andreas Steinhübel .....	201
Der Held in Dir	
Von Gabriele Gesche-Franzen .....	205

## Phase 4: Change

### Veränderungsphase

Lerntreppe	
Von Michael Fromm .....	211
Gift-Gegengift	
Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen .....	217
Hinsehen und umwandeln	
Von Josef Beil & Dr. Carsten Schäper.....	222
Pseudo-Orientierung in der Zeit	
Von Ulrich Dehner .....	228
Geleitete Fantasien im (Karriere-)Coaching	
Von Joachim Hipp & Katja Wengel .....	233
Entwicklungs-Geschichten-Erzählen	
Von Dr. Bernd Schmid .....	238
Doppeln im Rollentausch	
Von Dr. Björn Migge .....	244
WEWIO	
Von Christopher Rauen.....	250
Inneres Befragen	
Von Heidemarie Neumann-Wirsig .....	253
Ich führe, also bin ich	
Von Felicitas Freiin von Elverfeldt.....	257
Psychodynamische Fallaufstellung	
Von Dr. Beate West-Leuer .....	262

## Phase 5: Harbour

### Zielerreichung und Abschluss

Abschlussinterventionen im Coaching	
Von Tom Hansmann .....	271
Heldenreise	
Von Eberhard Hauser .....	280
„Die guten Wünsche“ – Ein Ressourcenkreis	
Von Anette Schirmer-Rusch.....	283
MEP	
Von Klaus Häck.....	290
Gute Reise	
Von Christoph Schlachte .....	302
Der zirkuläre Abschluss	
Von Martin Hagen .....	313
Multi-Skalierung	
Von Dr. Peter Szabó .....	316
Return-on-Investment-Check	
Von Dr. Sabine Dembkowski .....	323
 Autorinnen und Autoren .....	 329

# Vorwort

Es war überraschend: Nur drei Wochen nach Erscheinen der „Coaching-Tools“ im September 2004 war die gesamte Druckauflage vergriffen. Zwar hatten alle Beteiligten damit gerechnet, dass das Buch seinen Markt finden würde, eine derartige Nachfrage war aber unvorhersehbar – und natürlich erfreulich. Die Idee, eine schulenübergreifende Tool-Sammlung für Coaches in einem Buch darzustellen, war akzeptiert worden.

Dieser Erfolg darf einem jedoch nicht darüber hinwegsehen lassen, dass die Möglichkeit besteht, dass insbesondere junge Coaches sich als „Coaching-Techniker“ verstehen. Diese Vorstellung löst bei mir deutliches Unbehagen aus, denn die Coaching-Tools sollten und sollen nicht eine unreflektierte Methodengläubigkeit stärken, sondern durch die interdisziplinäre Ausrichtung der Tools ein multiperspektivisches Denken fördern. Aus den zahlreichen Rückmeldungen von Leserinnen und Lesern der „Coaching-Tools“ habe ich den Eindruck gewonnen, dass dies auch überwiegend gelungen ist – wenngleich es sicher auch andere Beispiele gibt.

Die Notwendigkeit für das Vorhandensein und die Anwendung von Tools ist jedoch kaum ernsthaft zu bezweifeln. Eine Disziplin wie das Coaching benötigt für ihre Professionalisierung auch – selbstverständlich nicht ausschließlich – ein möglichst differenziertes Instrumentarium, das ideologiefrei konkrete Handlungsmöglichkeiten im Coaching eröffnet. Dabei ist natürlich der Hinweis entscheidend, dass es ohne Zweifel nicht die Tools alleine sind, die die Güte des Coaching-Prozesses bestimmen. Hier sind der Coach und seine Haltung im Mittelpunkt einer systemischen Interaktion vieler Variablen zu sehen. In diesem Sinne bilden methodisches Wissen und Können eine, aber nicht die einzige notwendige Voraussetzung für ein gutes Coaching.

Mit diesem Buch liegt nun der Band II der „Coaching-Tools“ vor. Er enthält abermals zahlreiche Tools, die unterschiedlichen Denkansätzen entsprungen sind. Um bei aller Vielfalt eine übersichtliche Orientierung zu geben, ist das Buch wie ein idealtypischer Coaching-Prozess in fünf Phasen untergliedert und die Tools wurden entsprechend zugeordnet. Einige 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.

Zu meiner großen Freude haben sich Klaus Eidenschink und Karin Horn-Heine bereit erklärt, eine Einleitung über den professionellen Einsatz von Coaching-Tools zu verfassen. Die beiden erläutern darin ein Wissensfundament zur Anwendung von Coaching-Tools, das für die Einordnung der folgenden Tools essenziell ist. Sie machen auch deutlich, was jeder tatsächlich erfahrene Coach bestätigen wird: Die Tätigkeit als Coach hat den faszinierenden Aspekt, niemals „ausgelernt“ zu haben oder „fertig“ sein zu können. Diese Erkenntnis ist auch die wesentliche inhaltliche Legitimation für das Erscheinen dieses Werkes. Das Lernen endet niemals und so gibt es immer wieder neue oder weiterentwickelte Tools, die es wert sind, veröffentlicht und benutzt zu werden. Daher möchte ich auch allen Autorinnen und Autoren an dieser Stelle ausdrücklich dafür Dank aussprechen, dass sie bereit waren, andere an ihrem Wissen und ihren Erkenntnissen teilhaben zu lassen. Auf diese Weise konnte abermals eine Sammlung entstehen, die zum Perspektivenwechsel geradezu auffordert und die sicherlich auch als eine Inspirationsquelle für die Entwicklung zukünftiger Tools dienen kann.

Christopher Rauen



# Papier-Relief

Von Gerhard Neumann

Das Papier-Relief ist ein kreatives Tool zur Visualisierung der inneren Landkarten des Klienten. Je nach Fokussierung und Fragestellung wird ein bestimmter Bereich der inneren Landkarte beleuchtet und der Veränderung zugänglich gemacht.

## *Kurzbeschreibung*

Das Papier-Relief ist vielseitig einsetzbar und eignet sich besonders für Anfangssituationen im Coaching-Prozess, nachdem die Ziele geklärt sind. Für das Kennenlernen der Entwicklung und aktuellen Situation, in der sich der Klient derzeit in seinem Unternehmen sieht, ist das Tool außerordentlich nützlich.

## *Anwendungsbereiche*

Die Reflexion von Entwicklung während oder am Ende des Coaching-Prozesses als auch die Evaluation kann mit diesem Tool ebenso gestaltet werden wie die Erarbeitung von Lösungsschritten während der Problembearbeitungsphase.

Im Team-Coaching oder der Teamentwicklung verdeutlicht das Relief die Entwicklung des Teams aus der Perspektive jedes Teammitglieds. Das Nebeneinanderlegen der einzelnen Reliefs ist dann Grundlage für das Gespräch über Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Erleben und in der Zusammenarbeit des Teams.

Das Tool ermöglicht dem Coach, seinen Klienten besser kennenzulernen. Mit einfachem Material (ein weißes Blatt Papier) wird in analoger Form die innere Landkarte des Klienten mit ihren Höhen und Tiefen sichtbar. Der Klient kann aus der Distanz heraus, aus einer Meta-Position seine Situation betrachten, bewerten, ordnen und eventuell neu beschreiben. Der Perspektivenwechsel wird angeregt, und neue Sichtweisen auf erlebte Situationen und Entwicklungen werden möglich. Coach und Klient sind Beobachter auf gleicher Ebene (Meta-Ebene).

## *Zielsetzung/Effekte*

Bilder, Symbole und Metaphern bleiben stärker im Gedächtnis haften als das gesprochene Wort. Häufig erinnern sich die Klienten auch später noch an das Relief und stellen Verbindungen zu anderen Situationen, Erfahrungen und Lernprozessen her. Insofern berücksichtigt das Papier-Relief die Grundprinzipien der Mnemo-Techniken und hinterlässt häufig einen bleibenden Eindruck.

Das Tool fördert den Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbasis.

### *Ausführliche Beschreibung*

Der Coach begleitet den Klienten durch das Tool und beginnt mit einer Einladung zur Erstellung einer Art Landkarte, die dem Coach das Kennenlernen des Klienten ermöglichen soll. Er erklärt, dass ihn vor allem die Zeit des Klienten im Unternehmen, seine Entwicklungen sowie die aktuelle Situation interessieren.

Anschließend bittet der Coach den Klienten, ein weißes Din-A4-Blatt zusammenzuzuknüllen, um es danach vorsichtig zu **entfalten**, aber nicht zu glätten. Das ist wichtig, um die entstandenen Linen, Vertiefungen und Aufwerfungen im nächsten Schritt nutzen zu können.

Auf dieser Landkarte markiert der Klient nun mit zwei Punkten zum einen seinen Eintritt ins Unternehmen und zum anderen den aktuellen Zeitpunkt. Der Klient malt anschließend unter Nutzung des entstandenen Reliefs den Weg zwischen diesen beiden Punkten und kennzeichnet dabei besonders wichtige Stationen oder Wegstrecken. Es ist nützlich, wenn der Klient während des Malens erzählt, berichtet, sein Tun kommentiert bzw. laut denkt. Der Coach hört aufmerksam zu und unterstützt die Konstruktion des Klienten durch sorgfältiges Fragen. Entscheidend ist, dass der Coach keine Fragen stellt, die den Denkprozess des Klienten stören oder in andere Bahnen lenken.

Die fertige Landkarte dient nun als Reflexionsgrundlage. Coach und Klient beobachten gemeinsam aus der Distanz heraus, wie der Klient beobachtet und seinen Weg konstruiert hat. Dabei bietet es sich an, sprachlich in der Metapher Landkarte zu bleiben, es sei denn, der Klient bevorzugt eine andere Metapher.

Mögliche Fragen zur Weiterarbeit:

- ▶ *Welche wichtigen Punkte sieht der Klient?*
- ▶ *Gab es Wendepunkte und wie wurden sie herbeigeführt/bewältigt?*
- ▶ *Welche Hindernisse wurden überwunden, welche Talsohlen durchschritten?*

- ▶ *Wie hat der Klienten das geschafft?*
- ▶ *Wie hat er sich selbst unterstützt auf seinem Weg?*
- ▶ *Wer hat ihn wie unterstützt?*
- ▶ *Wer im Unternehmen sieht den Weg des Klienten genau so oder ähnlich?*
- ▶ *Wer würde den Weg anders beschreiben und wie?*
- ▶ *Worauf blickt er gerne/stolz zurück?*
- ▶ *Wo hat er welche neue Aussichten gewonnen?*

Aus der Meta-Perspektive betrachten Klient und Coach gemeinsam, wie der bisherige Weg des Klienten im Unternehmen verlief, welche Erkenntnisse für den weiteren Weg sich daraus ergeben, welche Ressourcen vorhanden sind und wie sie genutzt werden können. Hindernisse, die der Klient selbst aufgebaut hat oder die andere aufgestellt haben, werden deutlich. Häufig werden Verhaltensmuster des Klienten im Kontext dieses Unternehmens erkennbar.

Die Reflexionsarbeit dieses Tools lässt sich hervorragend auf die Zielsetzung für das Coaching beziehen. Fragen wie: „*Was bedeutet das für Ihre Zielerreichung, für das Coaching insgesamt etc.?*“ stellen diesen Bezug her und überprüfen die Ziele auf ihre Realisierbarkeit.

Voraussetzung ist eine von Interesse und Neugier geleitete Haltung des Coaches. Sein Interesse bezieht sich darauf, wie der Klient seine Entwicklung und seine aktuelle Situation aus seiner Perspektive heraus beschreibt. Der Coach sollte Grundkenntnisse der Systemtheorie und des Konstruktivismus besitzen, im Einsatz systemischer Fragetechniken versiert sein und auf Coach-eigene Deutungen verzichten können. Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Wirkungsweise von Impact-Techniken zu kennen.

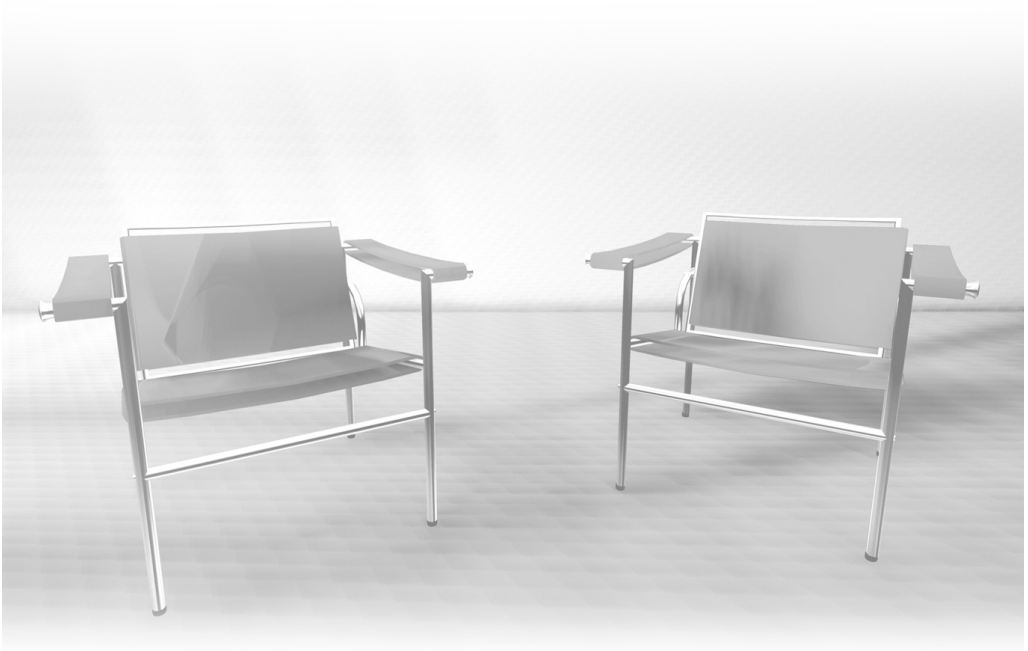
*Voraussetzungen/  
Kenntnisse*

Wichtig ist die Wertschätzung der Sichtweise des Klienten als eine mögliche. Die konstruktivistische Haltung, die sich im Handeln des Coaches zeigt, fördert den Aufbau von Vertrauen und gelungener Kooperation. Das Tool kann gut zum Einstieg in die gemeinsame Coaching-Arbeit eingesetzt werden, da es neue Informationen sowohl für den Klienten als auch den Coach hervorbringt. In der gemeinsamen Betrachtung des Reliefs ist es wichtig, vor allem offene, reflexive Fragen zu stellen und die Selbstexploration des Klienten zu stimulieren.

*Kommentar/  
Erfahrungen*

**Quellen** Keine eindeutige Quelle. Das Tool wurde aus einer Situation heraus kreiert und für Coaching und Seminare weiterentwickelt. Herleitungen aus der Gestalttherapie und der symbolischen Interaktion sind möglich.

**Technische Hinweise** Benötigt wird einfaches weißes DIN-A4-Papier und verschiedenfarbige Filzstifte mit dünner Spitze.



# Trainingaktuell

Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coaches  
26. Jahrgang Nr. 1/2015, 29. Dezember 2014

[www.trainingaktuell.de](http://www.trainingaktuell.de)



LIFE ACHIEVEMENT AWARD FÜR ROBERT DILTS

Veränderungshelfer  
mit Vision



Innovationen anregt



TEAMENTWICKLUNG

Mit dem Team Performance Modell  
die Gruppenleistung fördern

TRAINING FÜR DIE GEN Y

Wie die Digital Natives lernen – und  
sich Trainer darauf einstellen können



## Bücher bis zu 20 % günstiger für die Leser von Trainingaktuell

### Zusätzliche Services

#### Ihre Vorteile als Abonnent

- ☒ Bis zu 20 % Sofortrabatt auf jedes Buch der Edition Training aktuell
- ☒ **Online-Archiv Training aktuell inklusive**  
Vollständiger Zugriff auf alle Beiträge und Dossiers der Zeitschrift
- ☒ **Eintrag in WeiterbildungsProfis.de 50 % günstiger**  
149 Euro Sofortrabatt auf den Premieeintrag im Expertenverzeichnis
- ☒ **Marktstudien für Trainer und Coaches inklusive**  
Drei Jahrgänge als eBooks im Wert von 298,50 Euro im Abo enthalten
- ☒ **Messefreikarten**  
Kostenfrei auf wichtige Fachmessen z.B. Freikarten für die „Zukunft Personal“ Köln

## Jetzt 2 Ausgaben probelesen

[www.managerseminare.de/Trainingaktuell/Abonnement/Schnupperabo](http://www.managerseminare.de/Trainingaktuell/Abonnement/Schnupperabo)