

SVENJA HOFERT



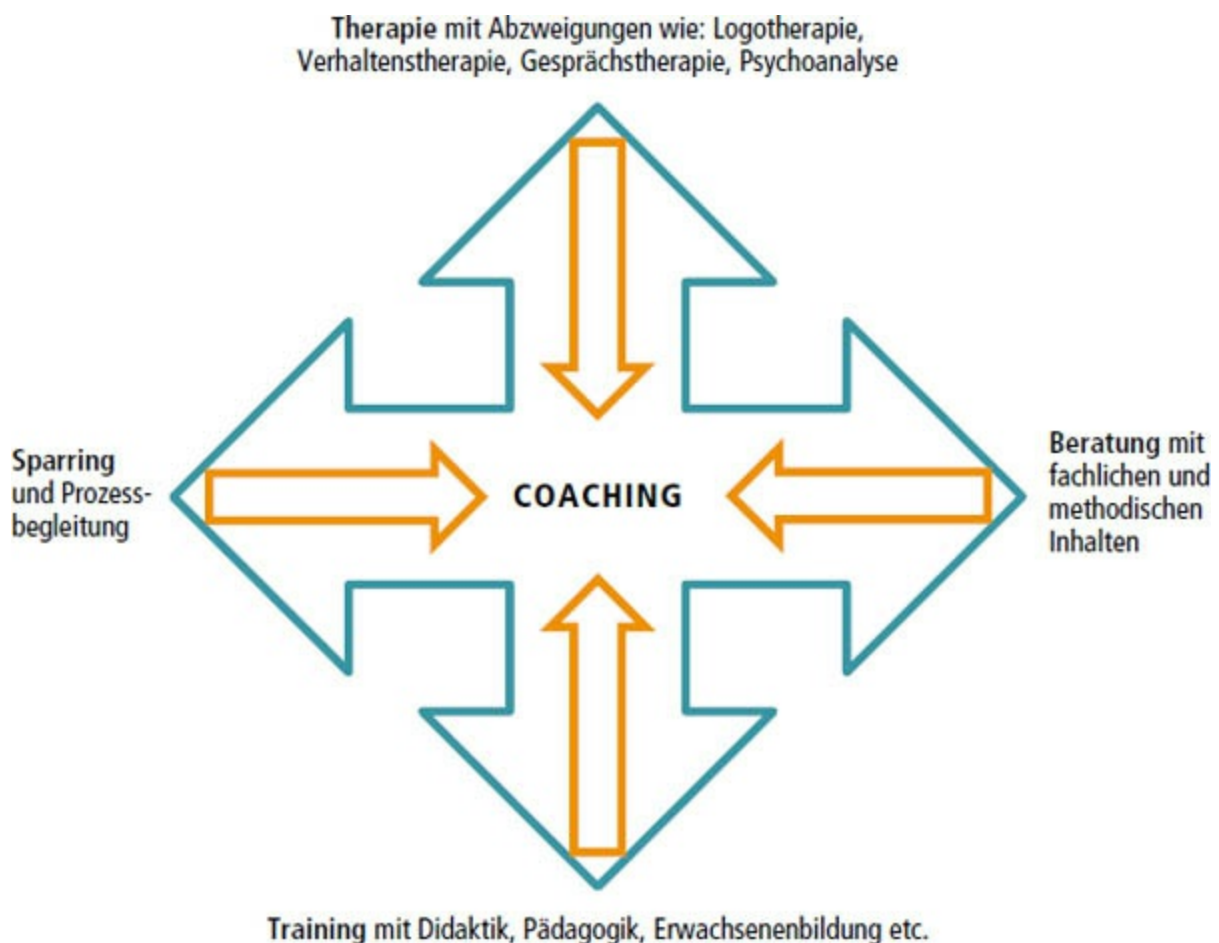
Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung

Insider-Tipps aus der
Coachingpraxis

GABAL

3. Coaching-Beratungs-Kontinuum (a) mit Bilderrahmen (b)

Typ	Quelle / Urheber	Einsatzbereich	Aufwand	Nutzen
Modell zur eigenen Standortbestimmung und folgenden Auftragsklärung	Begriff des Kontinuums von Enigma QPlus Beraterqualifikation, weitergedacht und Bilderrahmen von Svenja Hofert	Standort, Auftragsklärung	–	Professionalisierung

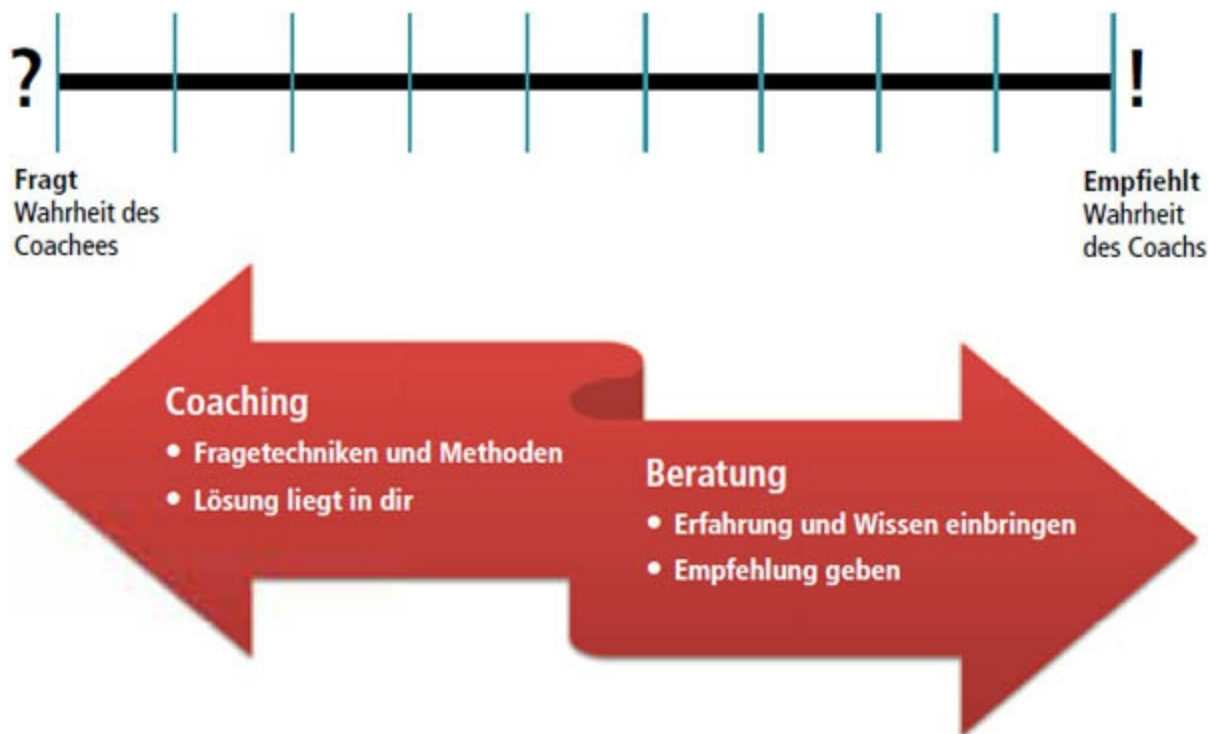


Die verschiedenen Berührungspunkte des Coachings

a) Coaching-Beratungs-Kontinuum

Was ist das?

Coaching hat Berührungspunkte zu anderen Bereichen. Die Definitionen sind nicht immer eindeutig und teilweise »verbandspolitisch« geprägt. Meine Sichtweise der Schnittstellen sehen Sie oben auf dem Bild. Typischerweise erfolgt die Abgrenzung vor allem zwischen Coaching und Beratung. Darauf bezieht sich das Coaching-Beratungs-Kontinuum. Es stellt die Frage: »Coachen Sie noch oder beraten Sie schon?« Dieses Tool hilft Ihnen, besser zu verstehen, wo Sie sich gerade befinden – oder besser: befinden sollten. Es hilft Ihnen auch, Ihr Beratungsangebot insgesamt zielgerichteter zu gestalten: mal mehr auf der einen, mal mehr auf der anderen Seite.



Das Coaching-Beratungs-Kontinuum: Im Coaching stehen Sie bildlich gesprochen hinter Ihrem Klienten, der sein Boot selbst steuert. Beratend greifen Sie im Extremfall ins Lenkrad. Dazwischen gibt es einige Variationen. Die Kunst ist es, sich der eigenen Positionierung entsprechend gekonnt zwischen diesen Polen zu bewegen.

Was Sie dazu wissen sollten

Das Selbstbild einiger Coachs schließt es aus, ihre Klienten zu beraten. Ich halte dies bei selbstständigen Coachs für schwierig, ökonomisch nicht sinnvoll und auch nicht mehr zeitgemäß. Selbst im psychologischen Coaching wird die Schwelle zur Beratung

überschritten, wenn der Coach zum Beispiel davon abrät, zum jetzigen Zeitpunkt auf Jobsuche zu gehen.

Sehen Sie sich einmal 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?«

Hier bin ich als fürsorgliches Eltern-Ich gefragt, wenn man das transaktionsanalytisch sehen will. Mich fragt ein Kind, das gelobt werden will. Ich nehme diese Rolle an, weil – so meine Überzeugung – es dem Kunden mehr hilft, als wenn der Dialog so aussähe:

- »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 erinnere mich, dass ich vor Jahren einmal bei einem systemischen Coach war und mich seine Weigerung, eine eigene Einschätzung zu geben, ganz extrem gestört hat. Ich wollte ein Feedback, eine klare Meinung hören, weil ich ganz sicher war, dass in dem Fall die Lösung keineswegs in mir selbst lag. Genauso geht es meinen und ziemlich sicher auch vielen Ihrer Kunden: Fast alle wollen Feedback. Die erfahrenen Coaches, die ich kenne, sagen das ebenso. Sie werden unter denen, die mehr als zehn Jahre am Markt sind, kaum jemand finden, der nicht auch bereitwillig Ratgeber sein kann und will.

Der nicht ganz einfache Balanceakt liegt darin, die Schwelle an der richtigen Stelle zu überschreiten. Wann sollten Sie »übergehen« zur Beratung? Wenn Sie mit Fragen und Interventionen feststecken und in sich spüren, dass der Klient ein Korrektiv braucht, weil er sich sonst im Kreis dreht! Es geht dann schlicht und ergreifend um Wissen, um die Einschätzung von Situationen, von Hintergründen oder Verläufen.

Manchmal gehe ich bewusst nichts ins Eltern-Ich, sondern spiele ich den Ball zurück: »Wie sehen Sie das denn?« Und darüber hinaus ist alles stark situationsbedingt und personenabhängig. Der eine Kunde braucht mehr Führung (Beratung), der andere mehr Coaching.

Wie anwenden?

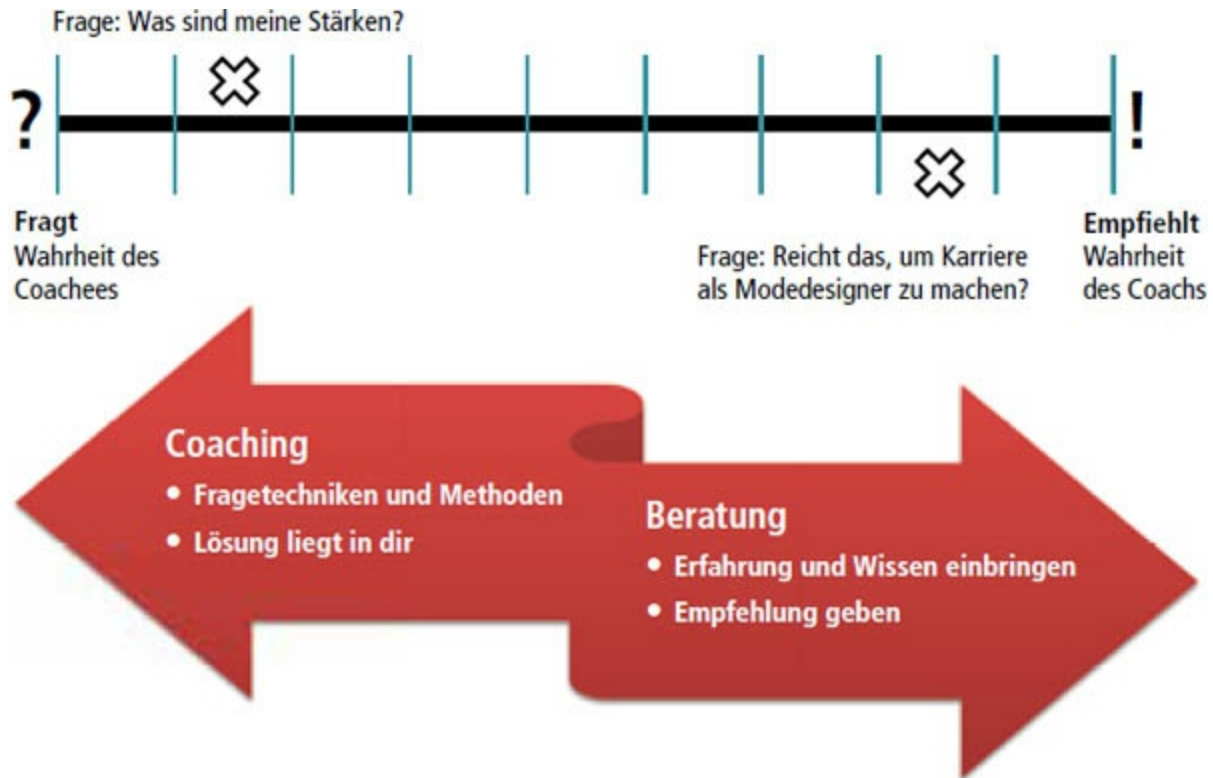
Seien Sie sich ständig bewusst, wo Sie sich gerade befinden und mit welcher Haltung Sie

Ihrem Klienten gegenüberstehen: Steht der Klient noch am Steuer (Frage) oder haben Sie bereits ins Lenkrad gegriffen (Ratschlag)? Sie sollten so wenig wie möglich ins Lenkrad greifen, es aber beherzt tun, wenn es notwendig ist – allein im Interesse des Kunden. Es ist überall da legitim, wo Sie einen deutlichen Wissens- und Erfahrungsvorsprung haben und Sie sehen, dass Ihr Klient ohne Ihr Eingreifen in die falsche Richtung laufen würde.

Das setzt auch voraus, dass Sie Situationen sicher einschätzen können. Können Sie das noch nicht, bleiben Sie im Zweifel auf der Coachingseite.

Fallbeispiele

Ein Klient war in der mündlichen Prüfung zum Steuerberater durchgefallen. Mein Eindruck war, dass der Kunde aufgrund seiner kleinen Bewegungen und leisen Stimme nicht genügend »gewirkt« hatte. Ich fragte, 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 auch an der Körpersprache gelegen haben könnte, mir falle auf, dass er unter Anspannung in sich zusammenfalle (Feedback, Intervention, rückte etwas weiter in die Beratung, aber noch Coaching). Ich wusste, dass das Prüfungsgremium mit standardisierten Bewertungssystemen arbeitete. Es *musste* also auch eine inhaltliche Ebene gegeben haben, die Note konnte nicht gewürfelt worden sein (Information, Rat, auf dem Kontinuum weit mehr in Richtung Beratung gehend) – das sagte ich. Es zeigte sich, dass nur 0,2 Punkte zum Bestehen gefehlt hatten. Wir fanden heraus: Mein Klient hatte sich aufgrund der bestandenen schriftlichen Prüfung zu sicher gefühlt (die meisten fallen hier schon durch) *und* der Körpersprache keine Beachtung gezollt. Ich empfahl ein Feilen an der Selbstdarstellung in einem speziellen Training (auf dem Kontinuum ganz rechts bei der Beratung).



Stellen Sie sich vor, Sie beraten einen Friseur, der Modeskizzen erstellt, mit denen er sich bei Dior bewerben will. Es ist auch für Sie als Laie sofort zu erkennen, dass er wenig Talent hat. Im Beispiel sehen Sie zwei Fragestellungen, von denen eine mehr Coachingmethoden, die andere Beratungskompetenz fordert. Ob Sie Fragen wie »Reicht das, um Karriere als Modedesigner zu machen?« direkt beantworten oder Ihren Klienten auf den Weg bringen, dies selbst herauszufinden, hängt von Ihren Vorkenntnissen und Ihrer Positionierung ab – und davon, wie offensichtlich hier die Fehleinschätzung ist.

Anna hatte das Physikum im Rahmen ihres Medizinstudiums geschafft und war danach nur noch krank. Sie wollte abbrechen, nicht abbrechen, doch abbrechen. Das Ganze zog sich über anderthalb Jahre, bis ihr Vater sie zu uns schickte. 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 wir uns für ein Gespräch mit den Eltern, die hier das Zünglein an der Waage waren. Hier ins Lenkrad zu greifen war notwendig.

Harald wollte den MBA machen, um auf diese Weise seine Chancen auf die Übernahme von Projektleitungen zu erhöhen. Nachdem ich seine Motivationen erfragt hatte, war klar, dass das Studium hier unsinnig wäre und ganz andere Maßnahmen erforderlich waren. Ihn hier zur Selbsterkenntnis oder durch einen Prozess des Selbst-Herausfindens zu führen, würde ich für Unsinn halten. Hier war das Coaching ganz klar Beratung und musste es auch sein.