

SVENJA HOFERT



Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung

Insider-Tipps aus der
Coachingpraxis

GABAL

Svenja Hofert
Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung

SVENJA HOFERT

Meine **100** besten Tools für **Coaching** und **Beratung**

Insider-Tipps aus
der Coachingpraxis

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86200-992-3

Programmleitung: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinezch.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

© 2013 GABAL Verlag, Offenbach

Kexpa, Spiral Dynamics, Reiss Profile, DISG, Myers-Briggs Type Indicator, Belbin, Harrison-Paradox, SlowGrow, KODE-Kompetenzatlas, 9Levels, Wingwave, Profilpass, NeuroIPS sind eingetragene Marken. Aus Gründen der Lesefreundlichkeit verzichten wir im Text auf Markenzeichen.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Vorwort 9

Mein Verständnis von Coaching und Beratung 11

Profi-Tools für Sie als Berater oder Coach

1. Berateranalyse nach Spiral Dynamics 17
2. Angebotswürze mit Beratungsfokus und Phasenmodell 26
3. Coaching-Beratungs-Kontinuum (a) mit Bilderrahmen (b) 30
4. Coaching- und Beratungs-Formulierungshelfer 37
5. Designthinking 38
6. Kundenbedarfserkenner 42
7. Merktzettel 45
8. »Mit oder ohne Fragebogen«-Entscheidungshelfer 46
9. Post-it-Methode 48
10. Prozessbeschleuniger-Fragebogen 51
11. Positionierungshelfer 54
12. Prozess-Evaluierung 57
13. Stundensatz-Kalkulationshelfer 59

Berufliche Neuorientierung

14. Berg-Tal-Lebenslauf 65
15. 15-Fragen-Kaffee-Interview 67
16. Heldenreise 70
17. Interessenreise 75
18. Lebensdrehbuch 79
19. Kompetenzreise 82
20. Standortfinder 85
21. Neustart-Reflexion 88
22. Powerkreislauf 90
23. Traumkarrieren-Zyklus 92
24. Veränderungsdauerprognosetool 99
25. Unternehmensversteh'er 100

- 26. Unzufriedenheitsmesser 103
- 27. Zukunftswerkstatt 104

Berufs- und Studienwahl

- 28. EKM-Prozess 109
- 29. Job-Interview 112
- 30. Potenzialcamp 114
- 31. 5 Stufen zur Klarheit 115
- 32. Studienmodell RIASEC 117
- 33. Videopräsentation »Meine Zukunft« 122

Bewerbung

- 34. Aufmerksamkeitsbringer 127
- 35. Begriffsbox für Wissensberufe 130
- 36. Bewerbungs-Projektmanagement 131
- 37. Brückenbauer 133
- 38. Einladungsquotenkalkulator 135
- 39. Golfspiel 137
- 40. Guerilla-Taktik 139
- 41. Headhunter-Brille 141
- 42. Scharfmacher für die Bewerbung 143
- 43. Vorstellungsgesprächs-Feedback mit STAR-Interviewtechnik 147

Existenzgründung und Wachstum

- 44. ABC-Analyse 153
- 45. Lieblingskundenprinzip 154
- 46. Kühlschrank-Check (mit anschließender Menü-Kreation) 156
- 47. Gründungs- oder Wachstumsprojekt nach SlowGrow-Prinzip 159
- 48. 5 x 5 Empfehlungen 162
- 49. 4-Manager-Methode 163
- 50. 3 Marken-Kerne 166
- 51. Pull-oder-Push-Test 170
- 52. Projektterasse 173
- 53. SWOT-Analyse 174

Führung und Management

- 54. Entwicklungsquadrat 179
- 55. Führungs-Planetensystem 182
- 56. Handlungsdreieck 184
- 57. Laufbahn balkon 186
- 58. Mitarbeiter-Evaluierungstool 188
- 59. Personal Canvas und Personal Canvas Business 191
- 60. Spieltheorie 194
- 61. Spiral Dynamics fürs Unternehmen 197
- 62. Von-unten-Führung 201

Karriere entwickeln und planen

- 63. Entscheidungsmatrix 207
- 64. Karrierehaus 210
- 65. Konzernkarrierefaktor 215
- 66. T-Shape-Karrieremodell und Karrierequadrat 217
- 67. KODE-Kompetenzatlas 223
- 68. Jobschlüssel 229
- 69. Personal SWOT 230
- 70. Soll-Ist-Planung 232
- 71. Teppichhandel-Methode 235

Persönlichkeit und ganzheitliches Jobcoaching

- 72. Antreiberkonzept 239
- 73. Kreativmethoden 242
 - a) Büroklammer-Experiment 242
 - b) Textmarker-Experiment (der kürzeste Persönlichkeitstest der Welt) 243
- 74. Charisma-Kasten 246
- 75. Circle of Influence 249
- 76. Denkstrukturmodell 251
- 77. Grundformen der Angst 253
- 78. Energielevelmessung 256
- 79. 5 Identitätssäulen und 7 Säulen der Zufriedenheit 260
- 80. Raum-Modell 266
- 81. Lebenskompass 268

- 82. Resilienz-Fragebogen und -Stärkung 272
- 83. Ressourcen-Konzentrator 275
- 84. Rücken stärken 278
- 85. Riemann-Thomann-Modell 279
 - a) Riemann-Thomann-Modell Persönlichkeit 279
 - b) Riemann-Thomann-Kreuz für Teams 284
- 86. Selbst- und Fremdbild 287
- 87. Selbstwirksamkeitsstärkung 291
- 88. Transaktionsanalyse nach Eric Berne 293
- 89. Walt-Disney-Methode 295
- 90. Wertescheibe 298
- 91. Work-Life-Bilanz 301
- 92. Big 5 for Life 304

Tests

- 93. Bochumer Inventar 309
- 94. Big Five 312
- 95. DISG / DISC und Temperamente 315
 - a) Offizieller Test 315
 - b) Kurztest Temperamente 316
- 96. Harrison-Paradox mit Reflexions-Fragebogen 320
 - a) Der Original-Test 320
 - b) Der Reflexionsfragebogen 322
- 97. Karriereanker 326
- 98. MBTI/Keirsey 331
- 99. Reiss-Profil 339
- 100. Teamrollen nach Belbin 343
 - a) Selbsteinschätzung 343
 - b) Fremdeinschätzung 346
- Bonus: Ausgewählte kostenlose Online-Tests 349
- Fazit 352

- Die Tools in der Übersicht 354
- Empfohlene ergänzende Literatur von Kollegen 364
- Empfohlene ergänzende Literatur von mir 364
- Register 365

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie sehr hätte ich mir früher ein schönes, bebildertes Nachschlagewerk gewünscht mit hilfreichen und kreativen Tools für Coachs und Berater, kurz beschrieben, aber dennoch konkret und mit Fallbeispielen. Nicht aus irgendeiner Coachingschule und / oder »Glaubensrichtung« stammend, sondern ein bewährter Querschnitt mit Fokus auf berufs- und persönlichkeitsbezogene Fragestellungen. Ganz wichtig wäre mir auch gewesen, dass mir jemand einmal offenlegt, wie man Coaching in Angeboten bündelt und verkauft. Wer Tools clever nutzt, hat nebenbei nämlich auch immer »Neues« für den Kunden in petto – wenn Sie selbstständig sind, werden Sie das zu schätzen wissen.

Hier finden Sie das Buch, das ich selbst vermisst habe – mit einer Mischung, die in dieser Form ganz gewiss einzigartig ist.

- Das Buch enthält sowohl etablierte Tools, Methoden und Tests
- als auch in vielen Jahren erprobte Weiter- und Eigenentwicklungen, die meine Praxis bereichern und professionalisieren.

Ich lüfte damit Konzepte für professionelle Vorgehensweisen in Coaching und Beratung und gebe Ihnen Zugang auf ein Know-how, das ich seit Mitte der 1990er-Jahre neben meinem damaligen Führungsjob und seit 2000 als in Vollzeit selbstständige Beraterin und Unternehmerin aufgebaut und permanent verfeinert habe.

Als ich startete, waren mein Portfolio und auch mein Handlungs- und Beratungsrahmen noch begrenzt. Ich kannte die Systemtheorie, hatte Kurse in Neurolinguistischem Programmieren belegt und Kommunikationstheorien wie die von Schultz von Thun erlernt. Das alles wandte ich vorsichtig an und konzentrierte mich zunächst auf Outplacement, Bewerbungsberatung und Beratung zum Selbstmarketing. Bis 2003 arbeitete ich auch für Personalberatungsunternehmen und kam in Kontakt mit weiteren Tools, die ich heute noch nutze – etwa den Karriereanker von Edgar Schein. Ich sammelte

vor allem vielfältige Testerfahrungen. Diverse Akkreditierungen und Zertifizierungen folgten, auch solche, die heute nur Papier in meinem Zertifikate-Ordner sind.

Nach einiger Zeit als Coach und Beraterin entwickelte ich Fragebögen zur Vorbereitung von Coaching-Terminen und war damals noch nicht sicher, ob das funktionieren würde und ob es gut sei, den Prozess schon vor einem Termin anzuregen. Heute weiß ich: Es war super, und indem ich neue Erkenntnisse einbaute, wurden meine Fragebögen immer besser.

Ich merkte, was funktionierte, und was nicht. Dabei machte ich viele Fehler, aus denen ich lernte. Da ich Routine nicht besonders mag, neige ich dazu, einmalige Erfolgskonzepte nicht zu wiederholen, sondern ständig zu erneuern und zu erweitern. Einige zentrale Tools, etwa das Karrierequadrat, den Powerkreislauf und das Slow-Grow-Prinzip, habe ich im Laufe der Jahre weiter optimiert.

Ich vermittele mit diesem Buch allerdings keine Coaching-Basics, es geht mir um Professionalisierungs-Tools. Ich gehe davon aus, dass ich Menschen anspreche, die bereits eine Coachinausbildung haben, langjährige praktische Erfahrung oder in Ausbildung sind.

Schon mehrmals habe ich Bücher geschrieben, die Longseller wurden und mehr als zehn Jahre am Markt bestehen konnten und bestehen. Ich hoffe sehr, Sie ein weiteres Mal begeistern zu können mit einem Buch – und zwar als Einsteiger ganz genauso wie als erfahrenen Coach und Berater.

Bitte sehen Sie mir nach, dass ich mich aufgrund der besseren Leserlichkeit für die männliche Form entschieden habe. Natürlich adressiere ich auch und gerade Sie, liebe Leserin. Und wenn ich von Ihren Klienten, Coachees und Kunden spreche, dann meine ich damit auch die -innen.

Ihre Svenja Hofert

PS: Dieses E-Book enthält Verweise auf eine DVD, die der Printversion des Buches beiliegt. Als E-Book-Leser können Sie die Materialien der DVD per E-Mail mit dem Stichwort »Meine 100 besten Tools« unter **drebes@karriereentwicklung.de** anfordern.

Mein Verständnis von Coaching und Beratung

Als ich dieses Buch schrieb, griff ich auf die Erfahrung aus etwa 9000 Sitzungen zurück. Anfangs handelte es sich oft um Ein- bis Zwei-Stunden-Termine. Inzwischen sind es fast nur noch halbe und ganze Tage. Manche Kunden kommen seit einem Jahrzehnt mindestens einmal jährlich. Viele lösen ein Outplacementbudget bei uns ein; diese begleiten wir über ein bis drei Jahre. Und manche waren sogar schon zwei Mal mit einem Outplacementbudget da – von unterschiedlichen Firmen geschickt. Für Firmen und Privatzahler biete ich weiterhin sogenannte »PerAssessments« über zwei Tage an. Das sind Assessments mit Fokus auf der Persönlichkeit und der individuellen Karrierestrategie.

Rund 3500 Kunden sind derzeit in unserer Datenbank, nicht dazu zählen Teilnehmer von Gruppencoachings oder Trainings und Kunden, die über mein Online-Beratungsportal Kexpa kommen.

Mir geht es nicht so sehr um die schnelle Anerkennung und flüchtiges Lob. Wichtiger als Applaus ist mir, Ergebnisse zu sehen, auch über einen längeren Zeitraum. So gibt es Kunden, die in zwölf Jahren vom Trainee zum Geschäftsführer aufgestiegen sind und immer noch zu mir kommen.

Kooperation gehört für mich immer dazu. Eine von mir ausgebildete Mitarbeiterin widmet sich Berufseinsteigern mit Anliegen wie Bewerbungsstrategie oder Vorstellungsgesprächstraining. Eine Diplom-Psychologin mit Therapieausbildung, die in meinem Büro einen Raum hat, übernimmt Kunden, die psychologisches Coaching brauchen. Viele Menschen betreuen wir gemeinsam. Zur Förderung von Austausch und Kooperation habe ich 2011 mein Portal Karriereexperten.com gegründet.

Hinter dieser Gründung steckt noch etwas anderes: Ich bin überzeugt, dass die Zeit eines nicht spezialisierten Coachings vorüber ist. Alle Tätigkeiten professionalisieren sich; auch Coaching muss das tun. Falls Sie also Ansätze aus der Systemtheorie, aus dem integralen Coaching oder NLP suchen – ich gehöre keiner Schule an, sondern

nehme das Beste aus allen. Für mich gilt: Vorhandenes nehmen und mit frischen Ideen zu etwas Neuem mixen.

Dazu gehört es auch, in Ausbildungen vermittelte Glaubenssätze zu überprüfen und vielleicht neu zu deuten. Einer davon lautet: »Die Lösung liegt in dir selbst.« In diesem Sinn muss der Coach nur freilegen, was ohnehin da ist. Neulich sprachen wir in unserer Intervisionsgruppe, die seit acht Jahren besteht, über dieses Thema. Ein Psychoanalytiker stimmte mir zu: »Du hast recht, die Lösung liegt nicht immer in dir.« Ich habe Mut zur Beratung, zur klaren Aussage und auch zur Wissensvermittlung, dort, wo es für den Klienten sinnvoll ist. Die Persönlichkeit eines Coachs wird immer eine entscheidende Rolle spielen. Wie kommt es, dass der eine Coachee nach einem Termin mit Coach A den Entschluss fasst, zu kündigen, und der andere nach einem Termin mit Coach B sich noch einmal zusammenreißt? Weil er bei zwei verschiedenen Coachs mit gleicher Ausbildung, Fragetechnik und beruflichem Hintergrund war – aber mit unterschiedlicher Haltung.

»Die Lösung liegt in dir« ist ein verbreiteter Coaching-Glaubenssatz, aber ich halte ihn für falsch. Die Lösung liegt auch in Ihren Kunden, aber nicht nur. Man kann nur freilegen, was vorhanden ist. Und manchmal ist nichts da oder das, was da ist, sollte überdacht werden.

Ich meine: Die Ergebnisse des Coachings sind weit mehr durch Sie selbst als Coach-Persönlichkeit geprägt, als manche Coaching-Lobby, deren Interesse von Natur aus Standardisierung – und nicht Individualisierung – ist, zugeben mag.

Coaching-Erfolg basiert aber wesentlich auf Individualisierung und Professionalisierung zur Person passender Vorgehensweisen – und nicht etwa in der Anwendung allgemeingültiger Methoden. Diese sind nur Handwerkszeug, über das jeder verfügen sollte.

Erfolgsrelevant für Sie als Coach und für Ihr Coaching sind aus meiner Sicht in dieser Reihenfolge – ich nenne das »Coachoptimierung«:

1. Ihre Coach-Persönlichkeit,
2. Ihre Kundenansprache,

3. Ihre beruflichen Erfahrungen,
4. wie Sie diese darstellen,
5. wie Sie Kooperationen leben,
6. wie Sie Termine gestalten, füllen, vor- und nachbereiten,
7. auf welches und wie aktuelles Methodenwissen Sie zurückgreifen und
8. welche Tools Sie dabei nutzen.

Dieses Buch hilft Ihnen, sich in allen diesen Punkten zu professionalisieren, ohne Ihre Individualität zu verlieren. Sie lernen, mehr gut gefüllte und für den Klienten wertvolle Stunden zu verkaufen, und finden immer wieder neue Ansätze, die Sie für sich selbst variieren können. Ein professionelles Niveau wird sich vor allem mittel- und langfristig auf Ihren Erfolg auswirken. Vergessen Sie nicht: Erfolgreiches Coaching ist mehr als kurzfristige Kosmetik und schneller Aha-Effekt. Gute Gefühle beim Coachingpartner zu erzeugen, ist einfach. Gute Ergebnisse zu erzielen – das steht auf einem ganz anderen Blatt. Gute Ergebnisse sieht manch ein Coachee mitunter erst mit etwas Abstand – an einer nachhaltigen Wirkung und echtem Fortschritt. Schon allein aus unternehmerischer Notwendigkeit und um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, ist Coachoptimierung angebracht.

Ein detailliertes Selbstlernprogramm dazu können Sie gerne über mein Portal Kexpa bestellen. Sie erhalten mit diesem Buch einen Gutschein über 5 Euro. Geben Sie dafür den folgenden Code bei Ihrer Bestellung ein:

Coachingtools2013-X

Profi-Tools für Sie als Berater oder Coach

Was sind die Professionalisierungs-Basics für Sie als Coach? Wie können Sie Ihre Termine methodisch und professionell organisieren? In diesem Kapitel stehen Expertentools im Vordergrund, die sich für die Professionalisierung Ihres Angebots anbieten. Sie helfen Ihnen, Ihre Angebote klarer zu fassen und das Coaching nachhaltiger zu gestalten.

Immer wieder kommen zu mir Klienten, die bereits Coaching-erfahrung haben. Was dabei oft beklagt wird: Es gibt keine Dokumentation, keine Erinnerungsfotos, keine schriftlichen Ausarbeitungen und Notizen. Das empfinden diese Klienten als schade, viele können sich auch gar nicht mehr an die Inhalte erinnern. Im besten Fall war es »irgendwie hilfreich«, aber was genau das Ergebnis war? Schulterzucken. Im schlechtesten Fall hat der Coach nicht einmal das Gespräch strukturiert und einfach ohne Rückfrage drei Stunden berechnet. Das bleibt sicher in schlechter Erinnerung.

Doch auch wenn die Gesprächsführung gut und die Auftrags- und Zeitrahmenklärung professionell war: Ohne Dokumentation ist die Langzeitwirkung gering. Schade, denn mit ganz wenigen Handgriffen können Sie diese deutlich erhöhen – etwa durch die hier vorgestellte Post-it-Methode. Sie schaffen sich damit selbst einen Leitfaden und geben dem Kunden etwas Handfestes mit, das den Termin überdauert.

Dass ich Ersttermine seit vielen Jahren dokumentiere und über alle Termine Aufzeichnungen führe, hat sich sehr bewährt. Ich kann so nach Jahren noch ganz genau sagen, was damals Thema war. Ein besseres Kundenbindungsinstrument gibt es nicht. Denn selbst wenn ein anderer Coach ein gleiches oder ähnliches Ergebnis erzielen würde, was oft der Fall sein dürfte: Das Resultat mit dem nachhaltigeren »Rahmenprogramm« verankert sich besser.

1. Berateranalyse nach Spiral Dynamics

Typ	Quelle / Urheber	Einsatzbereich	Aufwand	Nutzen
Modell sowie Analysetool zur Bewusstmachung, was die ideale Kundengruppe für Sie ist	Clare W. Graves, Ron Beck, Christopher Cowan, Fragebogen Svenja Hofert, Anbieterempfehlung für 9Levels: 9levels.de	Zur klareren Fokussierung auf Kundengruppen und zur besseren Ansprache	Zwei bis drei Stunden Analyse und Gespräch	Mehr Klarheit für Sie, mehr Erfolg im Coaching

Was ist das?

Wissen Sie, wie Ihre Werte mit denen Ihrer Kunden harmonieren? Ist die Wellenlänge ähnlich? Mit *Spiral Dynamics* finden Sie es heraus.

Spiral Dynamics wird Ihnen später noch einmal im Kapitel »Führung und Management« begegnen, dort erhalten Sie einen passenden Fragebogen, der sich auf Unternehmen bezieht. Hier möchte ich Ihnen einen Analysefragebogen für sich selbst und Einzelpersonen präsentieren.

Er macht Ihnen zunächst einmal bewusst, in welchem Entwicklungszustand Sie selbst sind und welche Werte darin zentral verankert sind.

Mit diesem Bewusstsein können Sie Kunden gezielter ansprechen. Denn: Sie werden, so meine Erfahrung, immer die Kunden bekommen, die auf einem ähnlichen Werte-Level sind wie Sie selbst oder maximal ein bis zwei Stufen vor Ihnen stehen. Auf keinen Fall jedoch werden Sie jemanden erreichen, der auf einem anderen Level denkt als Sie.

Ich sehe Spiral Dynamics als Erklärungsmodell, nicht als absolute Wahrheit und somit auch nicht als deterministisch. Es macht Dinge und Zusammenhänge deutlich und ist deswegen ideal, um Entwicklungsprozesse zu sehen und auch zu fördern – bei sich selbst und anderen.

Den Fragebogen können Sie für Ihre eigene unternehmerische Positionierung und natürlich auch in der Arbeit mit Ihren Kunden einsetzen.

Personenanalyse „Wertepass“

Was sind Ihre Werte als Mensch – Mitarbeiter oder Bewerber? Welche Aussagen treffen am meisten auf Sie zu? Vergeben Sie pro Block bis zu 100 %, also bis zu 20 % pro Frage. Beispiel: Sie stimmen 2 Fragen voll zu = 40 %. Markieren Sie dann die entsprechende Zahl an Kästchen. Der Wertepass ist ein Fragebogen, der Sie anhalten will, über eigene Präferenzen nachzudenken. Er beruht auf der Idee von Spiral Dynamics®/9Levels®. Ein valider, wissenschaftlicher Test kann auf Wunsch von der zertifizierten 9Levels®-Beraterin Svenja Hofert durchgeführt werden.

Türkis

- Mein Arbeitgeber sollte sich ehrlich für eine bessere Welt einsetzen. Er sollte wirklich nachhaltig, ökologisch bewusst und / oder sozial verantwortlich handeln.
- Das Produkt oder die Dienstleistung sollte dazu dienen, ein gesellschaftlich relevantes Thema voranzubringen (Klimaschutz, Folgen der Globalisierung o. Ä.).
- Mein Arbeitgeber sollte online und offline authentisch kommunizieren, wie „es eben ist“.
- Holistisches Denken und systemisches Handeln sollten selbstverständlich sein.
- Spirituelles Bewusstsein und Weitsichtigkeit sollten das unternehmerische Denken und Handeln bestimmen.

%

Gelb

- Ich schätze es, wenn ein Unternehmen mein Wissen als Experte flexibel und projektorientiert einsetzt.
- Persönliche Entwicklung und Weiterbildung (lebenslanges Lernen) sind mir wichtig.
- Interdisziplinarität sollte eine große Rolle spielen.
- Ich möchte gern Freiraum für eigene Ideen und Projekte, auch wenn diese nicht unbedingt mit der Arbeit zu tun haben.
- Es sollte selbstverständlich sein, flexibel und selbstbestimmt arbeiten zu können.

%

Grün

- Teamwork sollte selbstverständlich sein.
- Kooperation und Gemeinschaft sind hohe gelebte Werte.
- Ich möchte mich gern viel mit Kollegen austauschen.
- Die Räumlichkeiten sollten so gestaltet sein, dass sie bestmöglich Austausch und Wohlbefinden fördern.
- Work-Life-Balance sollte keine Worthülse sein, sondern gelebter Alltag.

%

Orange

- Mir ist es wichtig, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem Leistungs-, Ziel- und Erfolgsvereinbarungen großgeschrieben werden.
- Ich möchte weiterkommen, wenn ich viel für das Unternehmen leiste.
- Es gibt variable Vergütungen, die sich an Leistung und Nachhaltigkeit orientieren.
- Es sollte klare Up-or-out-Richtlinien geben.
- Die Performance des Unternehmens und seiner Bereiche sollte gemessen und Maßnahmen sollten konsequent daran ausgerichtet werden.

Blau

- Ich schätze es, wenn alle sich an Vorschriften und Regeln halten.
- Es sollte jeder einen klar definierten und abgesteckten Aufgabenbereich haben.
- Bevor man etwas machen kann, muss man festgelegte Wege einhalten und zuständige Verantwortliche fragen.
- Es sollte ganz klare Hierarchien und Zuständigkeiten geben.
- Vorgesetzte geben einen engen Rahmen vor und kontrollieren die Einhaltung der Richtlinien.

Rot

- Es gibt bei uns viele ungeschriebene Gesetze ohne allgemeine Gültigkeit.
- Wer wirklich weiterkommt, sollte auch als Held gefeiert werden.
- Öffentliche Selbstdarstellung und Ansehen sollten eine große Rolle spielen.
- Machtzirkel und Seilschaften gehören dazu.
- Man sollte auch an den Autos auf dem Firmenparkplatz erkennen, wer wirklich etwas zu sagen hat.

Purpur

- Der Chef sollte wie ein strenger, gerechter Vater zu uns sein, der im Zweifelsfall das letzte Wort hat.
- Die Firma sollte wie eine Familie sein, bei der man nicht kündigt.
- Verbundenheit unter den Kollegen sollte eine große Rolle spielen.
- Regionale Verwurzelung und Rituale sind meinem Unternehmen wichtiger als Marktführerschaft.
- Es sollte alles sehr familiär und persönlich sein. Treue sollte geschätzt und erwidert werden.

Mit dem Fragebogen können Sie sich selbst und Ihre Kunden zum Nachdenken bringen.

Was Sie dazu wissen sollten

Die Maslow'sche Bedürfnispyramide ist Ihnen wahrscheinlich ein Begriff. Dr. Clare Graves ersah das Modell der Bedürfnispyramide, das Abraham Maslow in den 40er-Jahren des letzten Jahrhunderts erstellte, zu unflexibel. Er war der Meinung, dass die menschliche Entwicklung kontinuierlich und nie beendet sei, dass also ständig neue Stufen auf den alten aufbauen.

Graves behauptet, dass der Mensch als Reaktion auf neue äußere Reize neue auftretende existenzielle Probleme lösen kann. Sein Gehirn und die Psyche bilden neue Denk- und Verhaltensweisen, die sich sozial verankern und immer weiter ausbreiten. So zeigt sich Fortschritt. Doch nicht nur dieser, auch Rückschritt ist auf den einzelnen Ebenen in diesem Modell möglich.

Von Graves' Theorie ließen sich Chris Cowan und Don Beck inspirieren und nutzten sie als Basis für ihr Buch *Spiral Dynamics*. Sowohl Graves' Theorie als auch Becks Modell beeinflussten den amerikanischen Philosophen Ken Wilber, der seine Integrale Theorie daraus entwickelte. Die Graves-Stufen wurden von Don Beck und Chris Cowan weiterentwickelt und verfeinert zu Spiral Dynamics. Spiral Dynamics stützt sich auf die Annahme, dass der Mensch über eine komplexe, anpassungsfähige, kontextabhängige Intelligenz verfügt. Danach verläuft die menschliche Entwicklung über neun Stufen oder auch Levels, die sich auf Persönlichkeit, Gruppen, Organisationen und auch Gesellschaften beziehen. Die Levels spiegeln Bewusstseinszustände und Wertesysteme, sind aber keine Typologie.

Bei Spiral Dynamics handelt sich um eine nach oben offene Spirale, die eine stetige Weiterentwicklung des Wertesystems spiegelt – auf personaler Ebene, aber auch auf der Ebene von Organisationen und Gesellschaften.

Der Gedanke hinter Spiral Dynamics ist, dass jeder Mensch, jede Gruppe, Organisation oder auch Gesellschaft alle Stufen – Levels – nacheinander durchläuft. Nur sehr schwer kann eine übergangen werden. Jeden Level prägen Meme – also zentrale Gedanken und Ideen.

Zentral in dem Modell ist die Unterscheidung zwischen First und Second Tier. Im *First Tier* lebt der Mensch (die Gruppe, Gesellschaft) in dem Bewusstsein, sein Level, also z.B. der »rote« oder »blaue«, sei der einzig richtige. Im *Second Tier* geht es in einen erweiterten Be-



Die nach oben offene Spirale nach Spiral Dynamics, die ich vereinfacht »Wertespirale« nenne.

wusstseinszustand. Dessen Besonderheit liegt in dem Vermögen, alle vorherigen Stufen in sich zu vereinen. Es geht nicht mehr um Falsch oder Richtig, um Wahr oder Unwahr. Im gelben Level, der ersten Stufe des Second Tier, entsteht vielmehr eine Multiperspektivität, die Fähigkeit, alle vorherigen Stufen zu sehen und zu integrieren. Die aktuellste Stufe ist die türkisfarbene, die sich etwa im Gedanken der Schwarmintelligenz zeigt. Neu aufgetaucht in den letzten Jahren ist Koralle, das durch eine höhere Achtung vor allen Lebewesen gekennzeichnet ist, aber in seiner Ausprägung noch recht unklar ist.

Wie anwenden?

Spiral Dynamics eignet sich für die personale Beratung und die Beratung von Organisationen. Vor allem aber ist es ideal, wenn Sie beides zusammenbringen möchten. Ich selbst bin zertifizierte gLevels-Beraterin (www.glevels.de), die Methodik beruht auf dem Graves-Modell. Mein Analysefragebogen und der Wertepass sind auf den Berater- und Berufskontext bezogene Eigenentwicklungen. Ziel ist, keine Einordnung zu schaffen, sondern eine Grundlage, über diese Dinge nachzudenken. Bitte bedenken Sie dabei: In jedem von uns sind alle vorherigen Level aktiv.

Meinen Kunden gehen oft die Augen auf, wenn sie zum Beispiel erkennen, dass sie in einem Umfeld arbeiten, das eine Prägung aufweist, die ihrer eigenen widerspricht. Beispiel: Der gelbe Manager in einem blau dominierten Unternehmen wird dort recht sicher nicht erfolgreich wirken. Oder: Die grüne Teamarbeiterin ist unglücklich, weil sie rotes Machtgehabt erlebt und missbilligt.

Für Sie selbst ist wichtig, wo Sie stehen, denn Sie werden nur mit Klienten auf einer Wellenlänge funken, die in der Spirale vor Ihnen oder auf gleicher Stufe stehen. Dazu mehr im nächsten Abschnitt.

Fallbeispiele

A) Sie sind auf Bewerbungsberatung spezialisiert und denken formalistisch. In Spiral Dynamics ist das die »blaue« Denkweise: »Das macht man so.« Kommt zu Ihnen ein »gelber« Kunde, wird er mit ziemlicher Sicherheit unzufrieden nach Hause gehen, denn diese regelorientierte Denkweise kennt er, hält sie aber für veraltet oder nicht ausreichend.

B) Sie sind in Ihrem Denken auf der gelben Entwicklungsstufe, das heißt, Sie sehen die Dinge multiperspektivisch. Nun kommt jemand zu Ihnen, der »blaue«, also formalistische Tipps haben möchte. Wenn Sie sich nicht darauf einstellen, werden Sie diesen Klienten mit Ihrer Komplexität überfordern.

C) Als Coach sind Sie selbst im Grünen verankert, also kooperativ und netzwerkorientiert. Nun kommt zu Ihnen jemand, der in sei-

nem Unternehmen als Führungskraft weiterkommen möchte und vor allem an einem Zugewinn an Status orientiert ist, also z. B. einem schicken Auto oder einem wichtig klingenden Titel. Dieser Mensch ist eindeutig von orangefarbenen Werten geprägt. Das Unternehmen, in dem er arbeitet, ist noch sehr blau. Das heißt, er arbeitet in einem Kontext, der sich erst langsam für Karrieregedanken, »Leistung wird belohnt«, öffnet. Dieser Kunde will »orangenen« Rat, also Empfehlungen, die Sie selbst so möglicherweise gar nicht vertreten können / wollen. Sie werden mit Ihrer Dienstleistung nicht ankommen, wenn Ihnen das nicht bewusst ist, und möglicherweise sogar falsche Hinweise geben bzw. den Coachingprozess in eine Richtung lenken, für die der Kunde (noch) nicht reif ist und die dieser gar nicht will.

Bedenken Sie bei solchen Themen allerdings auch: Die Passgenauigkeit können Sie durch Aussagen auf Ihrer Website mitbestimmen. Wenn Sie hier anbieten, bei der »Karriereplanung« zu helfen, wird dies eher Orange-Denker anziehen, wenn Sie sagen: »Mein Ansatz ist Coaching mit ganzheitlichem Blick«, locken Sie »Grüne« an.

Meine Empfehlung für Sie

Mein Analysefragebogen hilft Ihnen, Klienten gezielt zu fragen; er ist eine Gesprächsbasis. Natürlich gibt es hier nicht nur die eine Zuordnung. Insofern ist eher die Frage, mit welchem Level Sie sich derzeit am meisten identifizieren, alle vorherigen sind hier zu einem gewissen Grad eingespeist:

Der *beigefarbene Level* ist ein Ich-Level und fokussiert auf die Existenzsicherung; hier geht es um das nackte Überleben. Beige Berater gibt es nicht wirklich. Wenn Sie einem Kunden, der seinen Job kündigen will, um ins Ungewisse zu starten, sagen würden, »tun Sie das nicht, denken Sie an Ihre Existenz«, wäre dies am ehesten ein beigefarbener Gedanke, aus ganzheitlicher und Coachingsicht aber auch keine gute Empfehlung.

Im *Purpurroten* sieht sich der Mensch als Teil einer Gemeinschaft, die ein natürliches Oberhaupt und gewachsene Strukturen hat. Traditionen spielen eine wichtige Rolle und damit ein fürsorgliches »das macht man so, das ist gegeben«. Haben Sie als Berater viel Purpur in

sich, sind Sie vielleicht spirituell ausgerichtet. Sachliche Erklärungen und das »Warum« spielen in diesem Kontext keine Rolle, Beweise sind überflüssig. Allein der Glaube ist das Wissen. Auch das wird niemand in Reinkultur sein, aber vertreten ist es durchaus.

Im *roten Level* geht es um Eroberung und Macht, vielleicht auch Innovation. Der rote Berater will Einfluss haben und möchte seine gute Idee – etwa eine Methode – weltweit etablieren. Konkurrenten sticht er aus. Auch das wird vermutlich niemand absolut sein, aber die rote Haltung als vorherrschende ist durchaus verbreitet.

Der *blaue Level* kultiviert das »Wir«, so wie die gesamte Spirale einen Wechsel zwischen »Ich«- und »Wir«-Levels abbildet. Der blaue Berater arbeitet gern in Kooperation und ist dabei korrekt und formalistisch. War Purpur ein »macht man so, ist gegeben«, ist das Blau »macht man so, wir haben es reglementiert«. Der blaue Berater gibt Empfehlungen mit dem Fokus auf das Einhalten von Regeln und standardisierten Vorgehensweisen. Vielleicht arbeitet er als Bewerbungsberater, vielleicht als KfW-Gründungsberater.

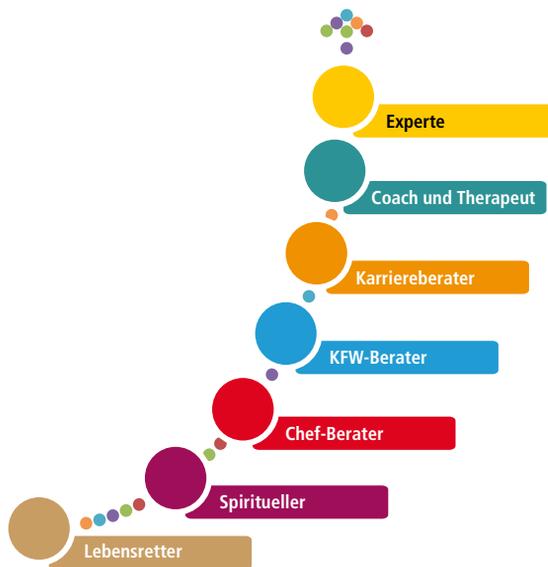
Der Berater mit Schwerpunkt im *orangefarbenen Level* schätzt Leistung und Karriereorientierung. Deshalb richtet sich sein Angebot bevorzugt an Führungskräfte oder Topmanager, kommerzielles Interesse ist wichtig. Als Karriereberater empfiehlt er eher Schritte, die sinnvoll für den Lebenslauf sind und den Kunden im Unternehmen voranbringen.

Der *grüne* Berater wird nicht allein sein wollen und findet sich deshalb bevorzugt in Bürogemeinschaften, Netzwerken und Co-Working-Spaces. Er hat eine natürliche Abneigung gegen zu viel Selbstdarstellung. Oranges Konkurrenzdenken ist verpönt, die ganzheitliche Sicht auf die Person beginnt hier, beinhaltet aber noch nicht so sehr die Entwicklung von Kompetenz wie auf dem gelben Level. Der grüne Coach meint, die Lösung liege in jedem Menschen, und glaubt an die Kraft der Kooperation.

Der *gelbe Level* ist der erste, der eine neue Bewusstseinsstufe repräsentiert, den *Second Tier*. Alle anderen Levels agieren in der Überzeu-

gung, mit ihrer jeweiligen Ausrichtung richtigzuliegen. Gelb nicht – er weiß, dass in ihm alle vorherigen Levels vereint sind. Deshalb kann er sich auch auf alle einstellen und auf Augenhöhe kommunizieren. Der gelbe Berater weiß, dass die Welt die Unterschiede in Mensch, Gruppe, Organisation und Kultur braucht. Wissen ist sein Ego-Motor, Kompetenz geht ihm über alles. Er postuliert Offenheit, Kreativität, lebenslanges Lernen und Autonomie. Ratschläge gibt er, wenn er es für richtig und angebracht hält – ausgewogen und mit Blick auf den Level seines Klienten, da er weiß, dass er maximale Impulse für den nächsten Level geben kann, aber niemals für den übernächsten. In einem orangen Karrieristen kann er so etwa die beginnende Begeisterung für das grüne Kollektiv freilegen.

Der Berater, Trainer, Coach im *türkisen Level* hat einen ganzheitlichen Ansatz mit Fokus darauf, die Ressourcen der Welt zu wahren. Schwarmintelligenz nutzt er, eine höhere Spiritualität und die Achtung vor allen Lebewesen steuert ihn. Er sucht nach Geschäftsmodellen der Zukunft, z. B. Crowdfunding oder Spendenbasis.



Diese Typologie mit Beratertypen-Zuordnung ist überspitzt und sollte mit einer gewissen Portion Humor gesehen werden – nicht ganz ernst gemeint.

2. Angebotswürze mit Beratungsfokus und Phasenmodell

Typ	Quelle / Urheber	Einsatzbereich	Aufwand	Nutzen
Modell zur Angebots-schärfung	Svenja Hofert	Zur klareren Fokussierung des Angebots	–	Mehr Klarheit für Sie, mehr Erfolg im Coaching

Was ist das?

Es handelt sich um zwei Modelle, die Ihnen helfen, Ihren eigenen Standpunkt klarer einzuschätzen: Der *Beratungsfokus* hilft Ihnen zu sehen, wo Sie Ihre Schwerpunkte setzen. Ob Sie sich im Bereich berufliches Coaching bewegen oder aus der Beratung kommen, Sie werden sich inhaltlich fokussieren und Schwerpunkte setzen müssen. Es ist wichtig zur Abgrenzung Ihres Angebots von anderen, der Beratungsfokus ergänzt hier das Tool Positionierungshelfer (Tool 11).

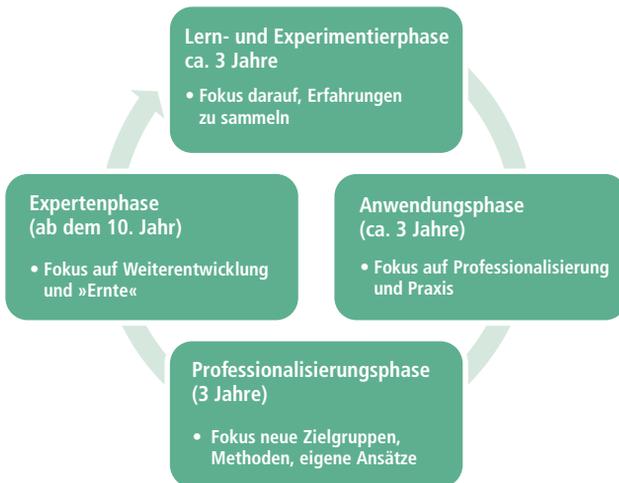
Das *Phasenmodell* soll Sie anregen zu reflektieren, wo Sie selbst stehen in Ihrer Entwicklung als Coach. So gehören zu gewissen Phasen bestimmte Verhaltensweisen:

- Nach zwei, drei Jahren schärft sich das Angebot.
- Ein echter Kompetenzschub ergibt sich im dritten bis sechsten Jahr.
- Eigene Methoden bilden sich danach heraus. Vielleicht schreibt man ein Buch, vielleicht Fachartikel.
- Etwa nach zehn Jahren beginnen viele ihr Wissen weiterzugeben, etwa als Speaker.

Manch einer versucht, früher Phasen zu erreichen, die eigentlich erst später kommen. Beispiel: Ein Coach, der schon während der Gründung ein Buch schreibt. Da sich in dieser Phase oft keine Verlage gewinnen lassen, erscheinen nicht selten E-Books – mitunter minderer Qualität.

Mein Rat: Lassen Sie sich Zeit, sehen Sie – wenn Sie am Anfang stehen –, dass auch andere lange brauchten, bis sie dahin gekommen

sind, wo sie nun stehen. Es mag Berater und Coachs geben, die sich schneller entwickeln, aber ich habe selten gesehen, dass sich einer davon länger gehalten hätte.



Das Phasenmodell: Typische Entwicklungszyklen von Coachs, Beratern, Trainern

Wie anwenden?

Das Phasenmodell liefert Ihnen einen Denkanstoß – auch für den Beratungsfokus. Kreuzen Sie an, ob Sie sich eher für einen marktbezogenen, einen fachbezogenen oder einen selbstmarketingbezogenen Ansatz begeistern können – das sollte auch abhängig von Ihrem Vorwissen sein. Versuchen Sie Ihren Ansatz zu konkretisieren. Je spezieller, desto besser ist es (meist).

- *Persönlichkeitsbezogene Beratung* ist insofern die einfachste, als sie wenig konkretes Know-how voraussetzt. Allerdings und vielleicht gerade deshalb finden sich hier auch die meisten Coachs wieder. Ich halte eine gewisse Spezialisierung und eigene Ansätze für wichtig, z.B. die Kombination von Selbstmarketing mit Theater- und Körperarbeit. Selbstmarketingbezogene Bera-

tung kann auch Angebote für Introvertierte, Hochsensible oder Hochintelligente umfassen. Ich bin allerdings der Meinung, dass diese Bereiche schon etwas überstrapaziert sind, und finde etwa, dass ein Coach für Hochintelligente selbst hochintelligent sein muss, um Denken und Handeln wirklich nachvollziehen zu können.

- *Fachbezogene Beratung* kann sich auf alle möglichen Bereiche beziehen. Ich erlebe, dass sich die allermeisten Berater auf das Thema Marketing stürzen, die wenigsten auf Controlling, Vertrieb, der über Akquise hinausgeht, oder Spezialbereiche. Wer sich fachbezogen positioniert, sollte aus meiner Sicht Coaching eher als Ergänzungsdisziplin verstehen. Hier gibt es eindeutig einen Mangel. So habe ich bisher noch keinen Controllingexperten mit wirklich gutem Coachingansatz gefunden.
- *Marktbezogene Beratung* setzt Erfahrungswissen in Teilbereichen von Wirtschaft, Verwaltung oder Politik voraus. Sie ist besser mit Coaching kombinierbar, weil es hier um breiteres, bereichsübergreifendes Wissen geht. Beispiele: der Coach, der sich auf Geisteswissenschaftler spezialisiert hat, oder der medienerfahrene Coach. Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass es einigen Kunden sehr wichtig ist, dass ich eine belastbare Vorerfahrung im Bereich Medien und IT habe. Diese ist aber nicht zentral für meine Beratung, sondern eher ein Sahnehäubchen. Jemand aus der Verwaltung greift auf ganz andere Erfahrungen zurück und hat vermutlich auch andere Denkweisen ausgebildet.

**Persönlichkeits-
bezogene Beratung:**
Wie wirke ich,
entwickle meine
Persönlichkeit, wie
führe ich etc.?

Fach-Beratung
(Gründung, Weiter-
bildung, Studien-
wahl, Karriere etc.):
Wie geht etwas?

**Marktbezogene
Beratung: Welche
Möglichkeiten
habe ich in der
Branche und
dem Beruf?**

Der Beratungsfokus

Meine Empfehlung für Sie

Meist ist es nicht sinnvoll, mehr als zwei Ansätze zu kombinieren,

- also entweder fach- und marktbezogen (z. B. Vertrieb im Einzelhandel); das ergibt einen relativ starken Beratungsansatz;
- oder markt- und persönlichkeitsbezogen. Das ergibt einen etwas stärkeren Coachingansatz.