

# Coach Builder

Miller

2025

ISBN 978-3-8006-7571-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# SCHRITT ACHT

---

## Die Soft Skills des Coachings

**B**islang haben wir vor allem über die Playbooks, Prozesse und Rahmenbedingungen gesprochen, die für den Aufbau eines erfolgreichen Coaching-Geschäfts erforderlich sind. Aber wie wir alle wissen, hängt ein großer Teil Ihres Erfolgs von Ihren Soft Skills ab. Kurz gesagt, um ein guter Coach zu sein, müssen wir gut mit Menschen umgehen können, und, nun ja, Menschen sind kompliziert.

Wenn wir von Soft Skills sprechen, meinen wir eigentlich die Eigenschaften, die ein Coach braucht, um Vertrauen zu seinen Klienten aufzubauen.

So sehr ich auch an Playbooks und Frameworks glaube, wenn Sie schlecht mit Menschen umgehen können, wird Ihr Coaching-Geschäft scheitern.

In gewisser Weise erscheint dieses Kapitel in einem Buch für diejenigen, die Coaches werden wollen, unnötig. Jeder, der sich für Coaching interessiert, kann wahrscheinlich schon gut mit Menschen umgehen. Einer der Gründe, warum sich dieses Buch so sehr auf ein Schritt-für-Schritt-Handbuch konzentriert, ist, dass Sie wahrscheinlich schon gut mit Menschen umgehen können.

Und doch kann es nur hilfreich sein, die Fähigkeiten zu schärfen, die notwendig sind, um Verbindungen einzugehen. Dieses Kapitel bleibt also im Buch. Je besser wir mit Menschen umgehen können, desto besser ist das »Produkt«, das wir als Coach liefern. Schließlich ist Coaching vor allem eine Beziehung zu einem Klienten.

Lassen Sie uns jedoch zunächst über einen Paradigmenwechsel sprechen, den viele Coaches vor uns im Laufe der Jahre erkannt haben: Sie werden mit Ihren Klienten nicht eng befreundet sein. Verstehen Sie mich nicht falsch – in

vielerlei Hinsicht wird die Beziehung, die Sie zu Ihren Klienten haben werden, sogar enger sein als die einer Freundschaft. Die Realität ist jedoch, dass die meisten Coaching-Klienten nicht auf der Suche nach einem Freund sind. Was sie suchen (vielleicht ohne es zu wissen), ist ein Mentor, jemand, der mehr weiß als sie und ihnen beibringen kann, wie sie mit der schwierigen Situation, in der sie sich befinden, umgehen sollen.

Sehen wir uns also einige Soft Skills an, die uns helfen, unglaubliches Coaching zu leisten. Hier sind fünf Eigenschaften, die große Coaches gemeinsam haben, wenn es um den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung geht.

### MERKMAL EINS: WEGWEISER SEIN

Je eher ein Coach seine Verantwortung als Wegweiser im Leben seiner Klienten annimmt, desto mehr werden seine Klienten von der Beziehung profitieren.

Was ist ein Wegweiser? Ein Wegweiser ist eine Figur in der Geschichte, die nur existiert, um dem Helden zum Sieg zu verhelfen.

Der Wegweiser ist in einer Geschichte wichtig, denn ohne ihn wäre der Held verloren. Der Wegweiser tritt also in die Geschichte ein und hilft dem Helden zu wissen, was zu tun ist, in der Regel auf der Grundlage der Vorgeschichte des Wegweisers, in der er genau die Herausforderung bewältigt hat, die den Helden heute bedroht.

Obwohl es in der Geschichte immer um den Helden geht, ist der Held nicht die stärkste Figur in der Erzählung. Vielmehr ist der Wegweiser die stärkste Figur. Der Wegweiser hat die Angst des Helden überwunden, einen Plan entwickelt, andere Helden trainiert und bietet emotionale Unterstützung (und praktische Weisheit), die der Held nutzen kann, um den Tag zu gewinnen.

Was sind die Merkmale eines Wegweisers? Es gibt viele, aber hier sind die zwei wichtigsten:

1. **Empathie:** Wenn wir die Frustrationen unserer Klienten erkennen, verstehen und mit ihnen teilen können, schaffen wir eine tiefe Verbindung zu ihnen. Als Inhaber kleiner Unternehmen fühlen sich unsere Klienten oft überfordert und sogar gefangen; andernfalls hätten sie wahrscheinlich nicht unser Coaching in Anspruch genommen. Aussagen wie »Ich weiß noch, wie das in meinem eigenen Unternehmen passiert ist. Ich war genauso frustriert wie Sie jetzt ...«, sind unverzichtbar, um das Gefühl der Einsamkeit zu lindern, das unsere Klienten empfinden könnten. Was die Empathie mit unseren Klienten betrifft, so müssen wir diese überwältigende Perspektive einnehmen: Ihr Schmerz ist mein Schmerz.

2. **Kompetenz:** Als Coaches müssen wir natürlich mehr tun, als nur den Schmerz unserer Klienten zu teilen; wir müssen ihnen helfen, Erleichterung von diesem Schmerz zu finden. Nachdem wir uns in die Frustrationen unserer Klienten eingefühlt haben, müssen wir in der Lage sein, ihnen einen Plan zu geben, der ihre Frustrationen auflöst, und ihnen helfen, diesen Plan auszuführen.

Wenn Sie Ihren Klienten bei der Lösung ihrer Probleme helfen, sollten Sie daran denken, dass sie von Ihnen eine einfühlsame Autoritätsperson erwarten, die sowohl Verständnis zeigt als auch in der Lage ist, ihnen bei der Lösung ihrer Probleme zu helfen.

## **MERKMAL ZWEI: DEN PROZESS NICHT ÜBERSTÜRZEN**

Eine der am schwierigsten zu entwickelnden Coaching-Qualitäten ist Geduld. Da Sie bereits wissen, was der Klient tun sollte und wie er es tun sollte, werden Sie erwarten, dass er bei der nächsten Sitzung einen riesigen Schritt nach vorn gemacht hat, nur um dann festzustellen, dass er sich kaum einen Zentimeter bewegt hat. Wahnsinn. Wie kann es sein, dass er seine Hausaufgaben nicht gemacht hat?

Der Hauptgrund, warum er so langsam vorankommt, ist, dass er gerade erst anfängt, die Konzepte zu verstehen, mit denen Sie schon seit Jahren vertraut sind. In Bezug auf die Informationen und Aufgaben, die Sie ihm geben, ist alles neu, und das ist in Ordnung. Was für Sie wie ein kleiner Fortschritt aussieht, kann sich für ihn wie ein großer Fortschritt anfühlen.

Wenn Sie mit Ihren Klienten geduldig sind, werden sie schon bald zu Ergebnissen kommen, aber wenn Sie den Prozess überstürzen, werden sie wahrscheinlich demotiviert werden und aufgeben. Wir wollen nicht nur geduldig mit unseren Klienten sein, sondern auch beharrlich. Geduld und Beharrlichkeit schließen sich nicht gegenseitig aus. Unser Klient muss zwar in seinem eigenen Tempo vorankommen, aber er muss vorankommen, sonst wird er nicht von unserem Coaching profitieren. Wenn Ihr Klient einen Monat braucht, um sein Leitbild zu formulieren, ist das kein Problem. Lassen Sie uns nur sicherstellen, dass das Leitbild tatsächlich geschrieben wird. Es ist zwar in Ordnung, sich langsam zu bewegen, aber als Coach ist es immer noch unsere Aufgabe, unseren Klienten zu Ergebnissen zu verhelfen.

## **MERKMAL DREI: SIE FÜHREN IHRE KLIENTEN AUF EINE REISE DER SELBSTENTDECKUNG**

Wir alle haben das schon erlebt. Wir können genau sehen, was ein Klient tun sollte, um einen Durchbruch zu erzielen, aber je mehr wir darauf drängen, desto weniger bewegt er sich. Und warum? Dafür gibt es viele Gründe, unter anderem die Tatsache, dass niemand gerne gedrängt oder kontrolliert wird. Die Wahrheit ist, dass wir eine Idee nicht für einen Klienten verwirklichen können; er muss sie selbst verwirklichen. Was wir jedoch tun können, ist, Grundsätze zu vermitteln.

So gilt beispielsweise der Grundsatz, dass ein kleines Unternehmen auf eine Reihe von wirtschaftlichen Zielen ausgerichtet sein sollte. Dieser Grundsatz mag für Sie und mich offensichtlich sein, aber für Ihren Klienten ist er nicht offensichtlich. Um seine wirtschaftlichen Ziele zu definieren und sie in sein Leitbild aufzunehmen, muss er sich über Folgendes im Klaren sein:

1. Wenn sie nicht anfangen, sich darauf zu konzentrieren, Geld zu verdienen, wird ihr Unternehmen untergehen.
2. Sie verdienen den größten Teil ihres Gewinns mit nur wenigen ihrer Produkte.
3. Wenn sie offen darüber sprechen, wie das Unternehmen Geld verdient, werden ihre Mitarbeiter anfangen, das Unternehmen als Geschäft und nicht als Vorruhestandsarrangement zu sehen.

Zusätzlich zu diesen Ideen muss der Klient beginnen zu »erkennen«, dass er mit bestimmten Produkten nicht so viel Geld verdient, wie er dachte, und er muss sich fragen, ob bestimmte Produkte nicht zugunsten profitablerer Produkte aufgegeben werden sollten.

Sie müssen erkennen, dass sie die Last der Einnahmen nicht allein tragen sollten. Sie müssen erkennen, dass sie Berichte über Einnahmenprognosen erhalten sollten. Sie müssen erkennen, dass ihre Verwaltungskosten zu hoch sind. Sie müssen eine Menge Dinge erkennen, die für Sie so offensichtlich sind wie die Nase in ihrem Gesicht, eine Nase übrigens, die sie nicht sehen können, weil sie darüber hinwegsehen.

Wenn man darüber nachdenkt, sind all diese Punkte schwer zu verwirklichen. Aber es ist unglaublich wichtig, dass der Klient diese Dinge erkennt und nicht nur zuhört, wenn Sie sie sagen.

Wie also helfen Sie einem Klienten, diese Ideen für sich selbst zu verwirklichen? Sie tun dies, indem Sie Fragen stellen: Betrachten Sie Ihr Unternehmen als ein Unternehmen oder denken Sie bei der Erfüllung Ihres Auftrags eher an eine gemeinnützige Einrichtung? Was würde passieren, wenn Ihre gesamte Belegschaft verstehen würde, wie das Unternehmen Geld verdient und aus-

gibt? Was würde passieren, wenn Sie Ihre am wenigsten profitablen Produkte fallen lassen und die Marketing- und Verkaufsenergie, die Sie derzeit für diese Produkte aufwenden, auf die Produkte verwenden würden, mit denen Sie wirklich Geld verdienen?

Diese Fragen sind viel wirkungsvoller als einfache Anweisungen. Wenn wir einem Klienten sagen: »Hören Sie, lassen Sie Ihre drei schlechtesten Produkte fallen und konzentrieren Sie sich stattdessen auf Ihre drei besten Produkte«, wird der Klient das Prinzip hinter dieser Anweisung nie erkennen. Wenn er das Prinzip hinter der Anweisung nicht erkennt, wird er nie den Geschäftssinn entwickeln, den es braucht, um langfristig erfolgreich zu sein. Ihre Aufgabe als Coach ist es, aus Ihrem Klienten einen Geschäftssportler zu machen, der auf höchstem Niveau erfolgreich sein kann, und um das zu erreichen, müssen Sie ihm helfen, die Prinzipien hinter den Rahmenbedingungen zu erkennen.

Der Punkt ist folgender: Als Coaches lehren wir weniger, als dass wir den Menschen helfen, bestimmte Wahrheiten für sich selbst zu erkennen. Das verändert natürlich auch unsere Coaching-Gespräche. Wir stellen mehr Fragen, wir erzählen mehr Geschichten, wir geben Hinweise, damit sie anfangen zu verstehen, was wir lehren.

## **MERKMAL VIER: SIE SCHAFFEN EIN SICHERES UND VERTRAUVENSVOLLES UMFELD**

Hüten Sie sich vor der Annahme, Sie wüssten, was im Geschäft und im Leben Ihres Klienten vor sich geht. Da wir schon so viele Coaching-Gespräche geführt haben, beginnen wir oft, die Lücken zu füllen, die wir mit anderen Klienten gemacht haben. Aber wenn wir die Lücken füllen, anstatt tiefer zu graben, um herauszufinden, was wirklich vor sich geht, nehmen unsere Klienten an, dass wir nicht zuhören, und werden uns deshalb nicht vertrauen.

Einfühlungsvermögen ist nicht nur deshalb wichtig, weil Sie sich selbst als Ratgeber positionieren. Wenn Sie den Schmerz Ihrer Klienten wirklich verstehen und mitfühlen können, schaffen Sie auch ein sicheres und vertrauensvolles Umfeld. Durch aktives Zuhören und Fragen wie »Ich habe gehört, dass Sie sich von Mitgliedern Ihres Teams betrogen fühlen – stimmt das?« stellen Sie sicher, dass Sie nicht davon ausgehen, dass Sie wissen, was los ist, sondern dass Sie versuchen, die Probleme Ihres Klienten vollständig zu verstehen.

Sobald Sie das Problem Ihres Klienten wirklich verstanden haben, ist es auch wichtig, eine nicht wertende Position einzunehmen. Wenn ein Klient das Gefühl hat, dass wir ihn verurteilen, ist die Beziehung wahrscheinlich beendet. Um eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, sollten Sie Ihre Arbeit wie folgt aufschlüsseln:

1. Zuhören, verstehen und überprüfen, ob Sie das Problem Ihres Klienten verstehen: 50 Prozent Ihrer Coaching-Arbeit.
2. Bestätigen, dass Ihr Klient mit seinem Problem nicht allein ist und dass viele andere dieselbe Herausforderung erlebt haben: 40 Prozent Ihrer Coaching-Arbeit.
3. Ratschlägen, Frameworks und Playbooks anbieten, die die Probleme Ihres Klienten lösen: 10 Prozent Ihrer Coaching-Arbeit.

Wenn Sie sich daran erinnern, dass Ihre Aufgabe zu 90 Prozent darin besteht, Ihren Klienten zuzuhören, sie zu verstehen und sie in ihren Frustrationen zu begleiten, werden die von Ihnen erteilten Ratschläge auch tatsächlich angenommen, während die von uns erteilten Ratschläge meist ignoriert werden, wenn wir kein sicheres Umfeld schaffen.

Um das Vertrauen eines Klienten zu gewinnen, sollten Sie sich stets an Ihre Vertraulichkeitsvereinbarungen halten und den Menschen gegenüber loyal sein, die Sie betreuen.

### **MERKMAL FÜNF: SIE BEJAHEN DEN WANDEL IHRER KLIENTEN**

Am Ende vieler Filme, nachdem der Held den Sieg davongetragen hat, so blutig er auch sein mag, tritt der Wegweiser wieder in die Geschichte ein, um die Verwandlung des Helden zu bestätigen. So sagt Lionel, der Schauspiellehrer in Tom Hoopers Oscar-gekröntem Film *The King's Speech*, König George, dass er ein guter König sein wird. Dr. Emmett Brown bestätigt die Arbeit, die Marty McFly in *Zurück in die Zukunft* leistet, um seine Familie zu retten. In dem großartigen Sportfilm *Rudy* bietet ein Platzwart namens Fortune Rudy Ermutigung und Ratschlag, damit er endlich in einem Spiel für Notre Dame spielen kann, und kehrt dann am Ende des Films zurück, um Rudys Entwicklung zu bestätigen.

In allen großen Geschichten geht es um die Entwicklung des Helden von ängstlich zu mutig, von inkompetent zu kompetent und sogar von schwach zu stark. Das Interessante an den Geschichten ist jedoch, dass sie anerkennen, dass die Helden diese Verwandlung nicht von sich aus vollziehen können.

Die Helden müssen von einer bewährten und vertrauenswürdigen externen Quelle erfahren, dass sie sich tatsächlich verändert haben.

Wenn Ihr Klient an Geschäftssinn und Statur wächst, bestätigen Sie seine Veränderungen. Wenn Sie dies tun, werden Sie feststellen, dass er diese Verän-

derungen lebt und in der Regel erst nach Ihrer Bestätigung beginnt, die neuen Eigenschaften, die er entwickelt hat, voll zu zeigen.

Feiern Sie nicht nur den Wandel des Klienten, sondern auch seine Erfolge. Wenn Ihr Klient endlich sein Umsatzziel erreicht hat, schreiben Sie ihm eine Karte oder rahmen Sie ein Erinnerungsstück ein und übergeben Sie es ihm. Führen Sie ihn zum Essen aus oder kaufen Sie ihm ein Geschenk. Viele der erfolgreichsten Menschen der Welt sind immer noch auf der Suche nach einer Art persönlicher Bestätigung, die ihre Leistungen und ihren Wandel würdigt. Wenn Sie innehalten, um die Erfolge, die Ihr Klient erreicht hat, und die Veränderung, die er erfahren hat, zu feiern, wird das Ihren Klienten nicht nur ermutigen, sondern auch seine Sichtweise auf sich selbst verändern und damit sein Leben für immer verbessern.

Es gibt natürlich noch tausend weitere Soft Skills, die man diskutieren könnte. Das Ziel dieses Kapitels war es jedoch nicht, eine umfassende Liste zu erstellen. Ein solches Unterfangen wäre unmöglich. Das Kapitel soll Sie vielmehr dazu anregen, selbst eine Liste zu erstellen.

Viele Coaches erstellen ihre eigenen Top-Ten-Regeln für das Coaching, und ich denke, eine solche Liste ist für uns alle eine gute Idee. Eine Top-Ten-Liste könnte wie folgt aussehen:

1. Gehen Sie nie davon aus, dass Sie das Problem des Klienten kennen.
2. Gehen Sie nie davon aus, dass Ihr Klient Ihr Coaching verstanden hat.
3. Brechen Sie niemals das Vertrauen eines Klienten.
4. Machen Sie nicht sich selbst zum Mittelpunkt der Geschichte.
5. Machen Sie sich dafür verantwortlich, dem Klienten zu helfen, einen Gewinn zu erzielen.
6. Verlangen Sie Engagement als Teil des Preises für Ihr Coaching.
7. Seien Sie in jeder Coaching-Sitzung voll präsent.
8. Leben Sie vor, was Sie predigen.
9. Entschuldigen Sie sich und korrigieren Sie sich, wenn Sie sich irren.
10. Bestätigen Sie den Wandel Ihres Klienten auf jeder Ebene seines Wachstums.

Die Erstellung einer persönlichen Liste von Regeln ist eine hervorragende Möglichkeit, sich an die Bedeutung von Soft Skills zu erinnern und sie in jeder Sitzung zu befolgen. Wenn Sie die Regeln selbst aufstellen, ist es wahrscheinlicher, dass Sie sich diese zu eigen machen und sie in die Praxis umsetzen. Wenn Sie darüber nachdenken, geht es bei der Liste eigentlich darum, wer Sie als Mensch sein wollen: ein Mensch mit gutem Charakter. Allein aus diesem

Grund ist eine Liste wie die obige für jeden Coach von großem Nutzen. Und nicht nur das, sie ist auch eine großartige Aufgabe für Ihre Klienten.

So sehr ich auch die Bedeutung von Frameworks, Playbooks und einer allgemeinen Roadmap für Ihre Klienten hervorgehoben habe, sollten wir die Soft Skills nicht vergessen.

Wenn die von Ihnen angebotenen Frameworks und Playbooks von einem vertrauenswürdigen Wegweiser stammen, werden sie besser befolgt und liefern somit die von Ihren Klienten gewünschten Ergebnisse.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG