



## MIT EINEM COACH ARBEITEN – WOZU?

### COACHING ALS ERFOLGSFORMEL FÜR SELBSTGESTEUERTE VERÄNDERUNG

Liebe Leser!

Als Führungskraft oder Unternehmer wissen Sie natürlich, was Coaching ist. **Aber was sagt Ihnen *Executive Coaching*: Coaching für erfahrene Entscheider?**

Die meisten meiner Kunden hatten anfangs keine klare Vorstellung, was der Unterschied ist. So ist mein Ebook **Mit einem Coach arbeiten: wozu?** entstanden, das ich Ihnen auf den folgenden Seiten gern vorstellen würde.

Ich widme mich darin z.B. der Frage, was diese Dienstleistung gerade für Entscheider einzigartig macht, und gehe auf die Fragen ein, die Unternehmer und Führungskräfte mir seit 14 Jahren stellen. Dabei beschränke ich mich auf Coaching, das von dafür ausgebildeten Profis praktiziert wird – also Partnern auf Augenhöhe.

Auf knapp 30 Seiten unterteilt in drei Kapitel lesen Sie Folgendes:

**Im ersten Teil** informiere ich auf 12 Seiten über Kundengruppen von Management Coaches und deren Erwartungen, sowie über Ziele, Zielformulierung und Ergebnisse.

**Der zweite Teil** gibt Ihnen konkrete Tipps, wie Sie den richtigen Coach

für sich finden – z.B. wie und wo Sie Coaches kennenlernen können. Dort erwähne ich auch, wie ich persönlich arbeite und stelle Ihnen einige meiner Kunden vor.

**Der dritte Teil** ist v.a. für diejenigen gedacht, die sich bereits für ein Coaching entschieden haben und Detailinfos suchen. Dort spreche ich auch hartnäckige Coaching-Mythen (Einmischung, Verhaltenskosmetik/-engineering, Substanzverlust bei Führungskräften, etc.) an und gehe auf Veränderungen des Berufsbilds in den letzten 15–20 Jahren ein.

Werfen Sie einen Blick in diese Vorschau mit Auszügen aus Teil 1 und 2, und wenn Sie das Ebook gern hätten (erhältlich in meinen Arbeitssprachen D, E, CZ), schicken Sie mir einfach Ihre elektronische Visitenkarte. Dies ist für Sie völlig unverbindlich.

Meine Emailadresse:  
**[Annette@an-edge-for-you.com](mailto:Annette@an-edge-for-you.com)**.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und freue mich natürlich über Ihr Interesse am vollständigen Text!



Annette B. Reissfelder

Dipl.-Psych.

Professional Accredited Coach  
(ČAKO)

[www.annettereissfelder.com](http://www.annettereissfelder.com)  
[www.an-edge-for-you.com](http://www.an-edge-for-you.com)

LinkedIn-Profil: [www.linkedin.com/annettereissfelder](http://www.linkedin.com/annettereissfelder)

Telefon: (+49) 178 97 515 97  
oder (+420) 603 151 550

# MANAGEMENT UND EXECUTIVE COACHING: DIE DREI ZIELGRUPPEN

Coaching hat in den letzter Zeit stark an Bedeutung gewonnen. Das wird sich wohl auch nicht mehr ändern. Aber warum? Sind Manager „schlechter“ als früher? Halten sie nichts mehr aus?

Das nicht, aber Führungskräfte müssen sich immer schneller in neuen, komplexen Situationen orientieren und effektiv handeln. Sie (und andere) erwarten eine Menge von sich. Nicht nur in Konzernen können sich Prioritäten sehr schnell ändern. Da kostet es Kraft, die eigenen Projekte und Themen voranzutreiben. Dafür brauchen Führungskräfte die Sicherheit, in Topform zu sein – und wenn sie es einmal nicht sind, Strategien, wie sie dort möglichst schnell wieder hinkommen. Einen Coach zu haben ist so eine Strategie.

## 1. Konzern-Topmanager und Geschäftsführer mittelständischer Betriebe

Die berühmte dünne Luft an der Spitze: Top Manager haben zwar viel Einfluss, eine exponierte Position und attraktive Gehälter, aber immer weniger Möglichkeiten, offen und ungefiltert auf Augenhöhe die eigenen Belange zu besprechen, ohne ihre Position zu gefährden. Sich souverän in den verschieden(st)en Interessens-Strömungen und Koalitionen zu bewegen, und neben der fachlichen auch die politische Ebene nicht zu vernachlässigen, erfordert Erfahrung, Können und Kraft – aber auch die ausgeprägte Fähigkeit, sich selbst und den eigenen Bereich von außen zu betrachten. Beim Aufbau dieser Perspektive leistet ein Coach unschätzbare Dienste.

Gerade besonders erfolgreiche Menschen agieren oft aus innerem Antrieb heraus. Was die Gesellschaft anerkennt oder sogar bewundert, reicht ihnen unter Um-

ständen noch längst nicht, um ihr Handeln als Erfolg zu werten. Für sie ist nicht die (notwendige) Außendarstellung maßgeblich, sondern ihre innere Bewertung.

Die meisten Menschen, mit denen ich arbeite, können ihre Wirksamkeit nur voll entfalten, wenn sie nicht nur ihre unmittelbaren Mitarbeiter, sondern komplexe Kontexte beeinflussen bzw. gestalten. Da wird es schnell dünn – mit wem können Sie z.B. in einem halben Tag Konzepte entwickeln, die einen echten Qualitätssprung für Sie bzw. Ihre Firma bedeuten? Ein entsprechend erfahrener Coach ist hier ein ausgezeichnete Partner.

## 2. Führungskräfte der zweiten Ebene

Dies stellt zahlenmäßig die größte Kundengruppe für Coaches dar. Wenn Firmen von Managern in kürzester Zeit

## WEN COACHING ANSPRICHT

Im Laufe ihrer Karriere gelangen Mitglieder des Führungskreises an den Punkt, ab dem die Vor- und Für-Sorge für die eigene Leistungsfähigkeit allein ihnen obliegt. Dies zusätzlich zu ihrer Verantwortung, einerseits den Vorsprung ihrer Firmen am Markt zu sichern, andererseits aber auch ihre eigene Attraktivität innerhalb des Konzerns zu bewahren.

In den ober(st)en Etagen reicht die berühmte steile Lernkurve einfach nicht mehr aus. Künftige Anforderungen müssen bereits vorweg genommen, und so ans Team kommuniziert werden, dass sie dort tatsächlich handlungsleitend wirken. Diese Aufgabe lässt sich nicht delegieren. Ab einem gewissen Level fehlen die Mentoren, mit denen sich komplexe oder auch politische Themen besprechen lassen; auch andere Quellen

der Inspiration sind zu dem Zeitpunkt oft bereits versiegt. Nur die Anforderung, sich immer wieder neu nach vorne auszurichten, und Vorbild und Unterstützung zu sein – selbst dann, wenn man gerade eine Niederlage hat einstecken müssen – bleibt bestehen...

Wer mitten in einer herausfordernden Situation steckt, tut sich schwer, gleichzeitig eine Außenperspektive auf sich zu entwickeln, aus der heraus sich Lösungen entwickeln lassen. Coaching-Kunden wissen, was für einen Qualitätssprung es hier bedeutet, mit einem Coach zu arbeiten. Das gilt besonders, wenn sie sich in schwierigem Terrain nicht nur erfolgreich bewegen wollen, sondern auch sich und ihren Werten treu bleiben möchten – das ist zuweilen nicht ganz einfach.

„Mein Coaching ermöglichte mir, alles anzusprechen, was mich beschäftigte, und zwar mit jemandem, dem ich die Chance gab, mich zu verstehen, und der mich anleitete, Dinge anders zu sehen. Das Ergebnis war mein eigener Weg, bessere Lösungen zu finden. Im Coaching gehen Sie bei der Problemlösung viel tiefer als im Selbstgespräch. Mit einem Coach gelingt es Ihnen, in Bereiche vorzudringen, die weder Ihnen noch Ihrem besten Freund geläufig sind. Neben der Analyse konkreter Situationen ließ mich Frau Reissfelder auch darüber nachdenken, woran ich „drehen“ kann, und was wohl das Ergebnis wäre – das tun Sie sonst nicht. Als Coach besteht ihre Rolle darin, Sie anzuleiten, anders über die Situation zu denken. Die Lösungen finden Sie selbst. Sie gehen im Ergebnis Verhandlungen überlegter an und konzentrieren sich viel stärker darauf, worum es eigentlich geht.“

*Geschäftsführer, Dipl.-Ing., 50*



Bestleistungen einfordern, sind sie auf der anderen Seite bereit, sie bei der Ein- arbeitsleistung in neue Aufgaben oder neue Rollen zu unterstützen. In letzter Zeit führt allerdings häufig erst die Kombination diverser Anforderungen dazu, dass ein externer Coach angeboten wird.

Einige Beispiele:

(1) **Entsendung** eines fachlich bewährten Mitarbeiters ins Ausland: Sofern er/sie eine (Geschäfts-) Führungsrolle übernehmen soll, entscheiden sich Firmen oft für die Unterstützung durch einen Coach.

(2) **Übergang von Linien- zu Projektmanagement**: Wenn eine Führungskraft einen Kollegenkreis mit Aufgabengebieten von Controlling, Produktion bis Marketing führen soll und es dort mit (aus der eigenen Perspektive) völlig unverständlich denkenden und agierenden Mitarbeitern zu tun hat.

(3) **Beförderung**: wenn eine Personalentscheidung nicht unstrittig ist, kann ein Coach für die Onboarding-Phase beauftragt werden.

(4) **Großer Karrieresprung** oder Übernahme eines potenziellen „Schleudersitzes“: wenn neben hohen fachlichen Anforderungen auch ein komplexes Netz an unausgesprochenen Erwartungen zu durchschauen ist, ist die Arbeit mit einem Coach ein entscheidender Vorteil, um die Rolle nicht nur erfolgreich einzunehmen, sondern dies auch im Unternehmen zu kommunizieren.

### 3. Unternehmenseigner

Unternehmer sind gewohnt, ihre Probleme allein zu lösen. Da die Entscheidungswege und Strukturen in ihren Firmen meist noch übersichtlich sind, entsteht schlicht wenig Bedarf an Coaching.

Das ändert sich in Situationen wie diesen:

(1) Gesundheitliche Signale legen dem Unternehmer nahe, kürzer zu treten. Er weiß, dass er umdenken muss und will sich Selbstversuche ersparen. Daher holt

er sich Know-How, was bei Menschen wie ihm funktionieren wird.

(2) Der Unternehmer stellt fest, dass er für die strategische und innovative Zielentwicklung im Unternehmen wenig Partner hat. Er selbst kann Prozess-Tuning wenig abgewinnen, sondern sucht den Dialog über die künftige Ausrichtung der Firma. Sobald der grobe Rahmen steht, will er dann sein Team einbinden, um frischen Wind in die Firma zu bringen.

(3) Der Unternehmer denkt über mittelfristige Ausstiegsmöglichkeiten nach und stellt fest, dass die Firma ohne ihn unverkäuflich ist. Daher will er die nötigen Strukturen aufbauen, um die Firma bei Verkauf nach einer Übergangszeit verlassen zu können.

(4) Der Unternehmer hat seine Firma in ein Netzwerk oder Konzern eingebracht, ist aber nicht (mehr) gewohnt, gleichrangige Entscheidungen zu treffen. Er will zwar gegensteuern, fällt aber immer wieder in alte Muster zurück, bis ihm jemand einen (konkreten) Coach empfiehlt.

(5a) Generationswechsel: wenn zwei Generationen in der Firma arbeiten, ändert sich für alle Beteiligten einiges. Hier nicht einfach die Rollen aus der Familie zu übertragen erfordert einiges Geschick und einen längeren Prozess, der meist nur dann erfolgreich ist, wenn er begleitet wird.

(5b) Unternehmensnachfolge: Hin- und hergerissen zwischen der unternehmerischen Verantwortung und der Verantwortung als Elternteil wird eine Lösung zwischen den Polen „die Kinder ins Management“ oder „angestellte Manager, Familie in die Aufsichtsgremien“ angestrebt.

(6) Nach Jahren, in denen er immer getan hat, was getan werden musste, will der Unternehmer etwas für sich tun. Er ist sich bewusst, dass er schon länger nur von den eigenen Impulsen zehrt. Er will jetzt einmal Bilanz ziehen und sich dann wieder auf neue Ziele ausrichten.

## DIE CRUX MIT DEN VIELEN COACHES

In den letzten Jahren lässt sich beobachten, wie eine Flut neuer Coachingausbildungen und damit Coaches die an sich sehr kompetente deutsche Szene verwässert: Gerade im deutschen Sprachraum finden sich nämlich viele Coaches, die tiefe Kenntnisse von Organisationsentwicklung, System- und Führungstheorie etc. mitbringen, was z.B. im US-amerikanischen Raum seltener der Fall ist. Das ist Wissen, das sich spätere Coaches oft bereits im Studium angeeignet und in der Praxis vertieft haben, das sich natürlich nicht in viermonatigen Coaching-Ausbildungen vermitteln lässt. Dies gilt auch für fundierte psychologische Kenntnisse.

Gerade diese Schnellkurse haben sich im Zuge von Outplacement-Leistungen in den letzten Jahren stark verbreitet. Wie Sie „Light-Coaches“ sicher von Profis unterscheiden lesen Sie in meinem Ebook.

Nun hat nicht jeder im Beruf die Erfahrung gemacht, dass es sich lohnt, offen und ohne Hintergedanken über eigene Belange zu sprechen; mancher hat derartige Versuche ergebnislos abgebrochen, mancher sich aber nicht nur unverstanden, sondern schon fast bevormundet bzw. manipuliert gefühlt.

Andererseits sind Führungskräfte aber pragmatisch und vielseitig interessiert, also durchaus neugierig... treffen als potenzieller Interessent aber vielleicht auf Coaches, die Skepsis angebracht erscheinen lassen. Zum Beispiel, wenn sie so auftreten:

**Der Menschenfreund:** Diese durchaus sympathischen, uneigennütigen Helfer sprechen von Persönlichkeitswachstum, Empowerment und emotionaler Intelligenz, kennen Führungsetagen allerdings nicht von innen. Deshalb können Entscheider mit Menschenfreunden oft keine Ansatzpunkte dafür erkennen, dass hier ein inspirierender Dialog entstehen wird, der ihnen in ihrer in jeder Beziehung anspruchsvollen Situation einen entscheidenden Vorteil verschafft...

**Der Besserwisser:** Besserwisser treten professionell auf, tragen Anzüge, und waren meist selbst Führungskräfte. Ihre Grundausstrahlung ist „mit Ihrem Problem habe ich viel Erfahrung“. Nur: oft haben sie wenig bis keine psychologische Vorbildung, die ihnen ermöglichen würde, nicht unzulässigerweise von sich auf andere zu schließen. Damit stellen sie ziemlich das Gegenteil von dem dar, was sich ein kompetenter Entscheider wünscht...



## WIE SIE DEN RICHTIGEN COACH FINDEN - PASSEN WIR ZUSAMMEN?

Es gibt Punkte im Leben, an denen auf einmal so viel auf dem Spiel oder auch in Frage steht, dass nur ein persönliches und vertrauliches Gespräch hilft, sich klar darüber zu werden, was genau eigentlich los ist, und wie die nächsten Schritte aussehen könnten. Das kann natürlich nur im Dialog mit jemandem funktionieren, zu dem Sie einen wirklichen „Draht“ haben. Dann allerdings lassen sich Einsichten erschließen und Perspektiven entwickeln, die Ihnen ermöglichen, wieder weit nach vorne zu schauen.

Die Erfahrung eines Coaches mit seinem Wissen über Veränderung gepaart mit Ihrer Erfahrung mit sich ist eine unschlagbare Kombination, um Ihre persönlichen Ressourcen und Lösungswissen zu nutzen – auch unter schwierigen Bedingungen. Aber wie finden Sie heraus, wer für Sie der richtige Partner sein könnte, wenn Sie sich prinzipiell durchaus für den Gedanken erwärmen können, den Dialog zu suchen?

Ein Coach ist nicht in erster Linie (Prozess-)Experte, sondern ein Mensch mit einer Biografie und einem persönlichen Weg zum Coaching. Denn Coach ist in aller Regel eine zweite oder dritte Karriere. Schon anhand des Werdegangs können Sie einschätzen, wer zu Ihnen passt, und ob Sie im Moment eher Wert auf Ähnlichkeit oder eine komplementäre Erfahrung legen.

Letztlich ist die (Selbst-)Erfahrung des Coaches sein wertvollstes Handwerkszeug. Daher spielt das Interesse, das er der eigenen Weiterentwicklung als Coach und Mensch entgegenbringt, auch für Sie als Kunden eine entscheidende Rolle.

Zum Einstieg erscheinen mir diese Fragen hilfreich:

- > „Chemie“: wären Sie intuitiv bereit, diesem Menschen zu vertrauen? Trauen Sie ihm/ihr aber auch zu, Sie zu inspirieren oder aus der Reserve zu locken?
- > Ist dieser Mensch in sich gefestigt oder läuft er/sie evtl. Gefahr, dem „Charme“ Ihrer Position zu erliegen?
- > Entspricht die Reputation und Erfahrung des Coaches Ihrer eigenen? Ist er/sie Vollzeit-Coach mit Leib und Seele?
- > Wie relevant ist seine/ihre (Lebens-)Erfahrung im Hinblick auf Ihre Funktion und Ziele?
- > Kommuniziert dieser Mensch bereits im ersten Kontakt zentrale Einsichten in Sie und Ihre Gedankenwelt, vielleicht sogar, wie diese sich auf Ihre Themen auswirken?

## EIN PAAR WORTE ZU MIR

Ich bin seit 2000 ausschließlich als Coach tätig und gehöre zur eher kleinen Gruppe international arbeitender Vollzeit-Coaches. Entsprechend habe ich in den letzten 14 Jahren einiges an Erfahrung gesammelt – in Projekten in D, CZ, GB, F, Bul, PL, und mit Führungskräften aus 15 Ländern.

Mit selbstgewählten Veränderungen und Change Management und damit der Frage, wie Verantwortliche Kontexte schaffen können, die Veränderung und Innovation zuträglich sind, beschäftige ich mich seit über 20 Jahren. Dies zunächst als Unternehmensberaterin, Unternehmerin und jetzt als akkreditierter Coach. Mich faszinieren die Prinzipien guten Managements und die Denk-, Lebens- und Arbeitsweisen erfolgreicher Menschen. Darüber hinaus kenne ich mich mit Themen wie Organisationsentwicklung, komplexen Systemen, Nachfolgeplanung und Führung aus. Meine Erfahrung macht mich zu einem attraktiven Partner für alle, die von einem Coach eine qualifizierte, vor allem aber inspirierende Auseinandersetzung auf Augenhöhe erwarten. **Dass es bei dem Ganzen um gleichermaßen kurzfristig überzeugende wie nachhaltige Ergebnisse geht, versteht sich auf diesem Level von selbst.**

Es würde mich freuen, wenn diese Zeilen Ihr Interesse an meinem Ebook geweckt haben. Gern schicke ich Ihnen ein Exemplar zu: Ihre elektronische Visitenkarte an [annette@an-edge-for-you.com](mailto:annette@an-edge-for-you.com) reicht. Oder Sie rufen mich an unter (+49) 178 97 515 97 oder (+420) 603 151 550.

Sie können sich auch auf meiner Webseite [www.an-edge-for-you.com](http://www.an-edge-for-you.com) ausführlich über mich informieren.