ANNETTE B. REISSFELDER
DIPLOM-PSYCHOLOGIN

An Edge For You

Alles über Coaching

vom Insider - für potentielle Kunden und alle, die es werden wollen

ABR Executive Coaching
Annette B. Reissfelder, PCC
info@an-edge-for-you.com www.an-edge-for-you.com
Moorreye 88 — 22415 Hamburg
Tel. +49 (0)40 – 531 7506 Fax +49 (0)40 – 533 94 63 Handy +49 (0)178 – 97 515 97
Mobil CZ: +42 603 151 550
© 2008 Annette B. Reissfelder – An Edge For You Executive Coaching

Liebe Leser!

Wenn Sie mit dem Gedanken spielen, Coaching einmal selbst auszuprobieren, bisher aber noch nicht alle Fragen (zum Ablauf, Kosten, Dauer, welche Ergebnisse Sie erwarten können, usw.) klären konnten, ist dieses Ebook das Richtige für Sie. Ich gehe auf viele Aspekte ein, die Ihnen Ihre Entscheidung erleichtern werden. Um den Rahmen nicht zu sprengen, beschränke ich mich auf Einzelcoaching.

Falls Sie von Ihrer Firma ein Coaching angeboten bekommen haben und z.B. konkrete Bedenken klären oder sich schon optimal auf den ersten Termin vorbereiten wollen, sei Ihnen die Lektüre ebenfalls empfohlen. Immer wieder erwähnen meine Kunden, dass sie nach Literatur gesucht haben und beim Thema Coaching nur auf Bücher für Coaches und alle, die Coach werden wollen, gestoßen sind.

Die folgenden Seiten greifen die Fragen auf, die ich in meiner fast zehnjährigen Praxis am häufigsten höre bzw. welche Informationen ich am wichtigsten finde. So können Sie gut vorbereitet den nächsten Schritt machen. Alles Weitere lässt sich dann am besten im persönlichen Gespräch klären.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre – und ein hoffentlich gutes Coaching!

PS Falls Sie einmal den Eindruck haben, etwas Ähnliches bereits an anderer Stelle im Text gelesen zu haben: das ist durchaus möglich. Ich bin beim Schreiben davon ausgegangen, dass viele Leser springen und nur die für sie relevanten Teile lesen.

Inhalt

Wann Coaching passt **Seite 3**
Welche Menschen arbeiten mit einem Coach zusammen? **Seite 5**
Beispiel Selbständige/ KMUs/ Eigentümer mittelständischer Betriebe Seite 5
Beispiel Mittleres Management Seite 6
Beispiel Top Management im Konzern Seite 7
Welche Ziele? **Seite 7**
Zielkonflikte **Seite 8**
Den passenden Coach finden **Seite 9**
Der persönliche Kontakt Seite 10
Wie die Zusammenarbeit konkret aussieht Seite 13
Auf einen Blick **Seite 14**
Kosten Seite 14
Wieviel Coaching? Seite 15
Selbstzahlen oder nicht? Seite 15
Organisatorisches Seite 15
Welche Ergebnisse kann ich erwarten? Seite 16
Sind Verbandsmitgliedschaften eine Orientierungshilfe? Seite 17
Worauf Sie sich verlassen können: Sekten und Vertraulichkeit Seite 18
Anhang Seite **20**
Berechtigte Fragen – oder: Was es nicht alles gibt? Seite 20
Kann Coaching bei Erwachsenen wirklich etwas ausrichten? Seite 22

© Annette B. Reissfelder, PCC

Wann Coaching passt

„Ich habe nichts gegen Veränderungen. Ich möchte nur nicht mit ihnen konfrontiert werden." Adrian Monk

Coaching hat in den letzten Jahren ständig an Bedeutung gewonnen, und wird dies wohl auch weiterhin tun. Warum ist leicht nachvollziehbar: Wer in ständig neuen und komplexen Situationen effektiv handeln muss, den werden Wege interessieren, die den Aufbau neuer, erfolgreicher Verhaltensweisen beschleunigen. Coaching-Kunden sagen: Nichts unterstützt Menschen so wie Coaching, die Brücke zwischen theoretischem Wissen und tatsächlichem Verhalten zu schlagen – und zwar in kürzester Zeit. Aber wie funktioniert das?

Coaches erklären das gern abstrakt und prozessorientiert - was denkbar schlecht für die Kommunikation mit ihrer eigentlichen Zielgruppe (Menschen wie Ihnen ☺) geeignet ist. Ich könnte also z.B. Folgendes sagen:

- ⇒ Beim Coaching können Sie sich ganz darauf konzentrieren, was für Sie wichtig ist.
- ⇒ Im Dialog entfernen Sie sich von Denkmustern, die Probleme schaffen bzw. aufrechterhalten, und erproben völlig neue Ansätze.
- ⇒ Ihr Coach zeigt Ihnen auf, wie Sie Ihre Stärken nutzen können, statt Ihre Schwächen zu bekämpfen.
- ⇒ Beim Coaching geht es darum, tief liegende Denk- und Handlungsmuster konstruktiv zu verändern.
- ⇒ Coaching ist Veränderung im Sinne des englischen *transformation,* nicht *change.* Das bedeutet, Sie verändern (*transform)* nicht etwa Methoden, sondern Sichtweisen und Denkmuster. Daraus ergibt sich dann die Veränderung *(=change)* ganz automatisch
- ⇒ oder auch: Probleme lassen sich meist nicht auf der (Denk-)Ebene lösen, die sie geschaffen hat.

Auch wenn das alles stimmt und evtl. das ein oder andere sogar sehr einleuchtend klingt, ist das ironischerweise nicht das, was Menschen dazu bringt, sich aktiv für Coaching zu entscheiden. Denn es ist nicht leicht, sich hinter diesen abstrakten Gedanken vorzustellen, was das alles mit Ihrer konkreten Situation zu tun hat. Ihr Nutzen bleibt bei solchen Erklärungen leider auf der Strecke... was aber nicht heißt, dass es keinen gibt! Dazu mehr gleich nach den Beispielen - unter *Ziele*

Ertragen Sie noch einen Absatz Beraterdeutsch: Ich bin überzeugt, dass Sie letztlich am besten wissen, was Sie brauchen. Und die Erfahrung zeigt immer wieder, wie schnell meine Kunden Ergebnisse erzielen - durch die Kombination von Hilfestellung und Selbstbefähigung, mit der ich arbeite. Das gilt selbst dann, wenn sie ihre Zielvorstellung anfangs nur vage beschreiben können. Das ändert sich nämlich schnell… Danach könnte es so weitergehen:

- Sie üben Ihre Tätigkeit mit ganz neuer Energie aus.
- Sie motivieren sich und andere leichter für neue Aufgaben.

© Annette B. Reissfelder, PCC

- Sie können hinderliche Verhaltensweisen erkennen und immer schneller überwinden.
- Sie führen Ihr Team anders und erreichen mehr mit weniger Aufwand.
- Sie schaffen sich mehr Freiraum für strategischere Aufgaben.

Das klingt auch etwas sperrig. Lassen wir also lieber ein paar meiner Kunden zu Wort kommen – vielleicht können die Ihnen näher bringen, was sie erlebt haben, als sie sich in ihrer persönlichen Krise, Überforderung, oder beruflichen Herausforderung für Coaching entschieden haben:

„Durch die Zusammenarbeit habe ich mehr Vertrauen in meine Entscheidungen, sowie ein besseres Verständnis meines eigenen Verhaltens sowie der Reaktionen meiner Mitarbeiter gewonnen. Die Anregungen und Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit nutze ich täglich zum Wohl der ganzen Organisation."

„Wir haben besonders die professionelle Präsenz, Präzision und ihre Fähigkeit, uns neue Blickwinkel zu eröffnen, schätzen gelernt. Innerhalb kurzer Zeit und mit überschaubarem finanziellen Aufwand haben wir ganz neue Möglichkeiten gewonnen, unsere Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen."

„Ich bin aufmerksamer geworden, mir springen meine Unsicherheiten und Zögerlichkeiten sofort ins Auge. Ich delegiere heute Aufgaben gezielter und hole mir schneller Hilfe. Ich bin auch viel besser darin, mir unangenehme Situationen auszuhalten. Wichtig war für mich, meine Stärken (emotionale Intelligenz) als wertvoll anzusehen und anzunehmen, dass ich die fehlenden Felder (Durchsetzungsvermögen, klarer Kommunikationsstil, Einfordern von Ergebnissen) noch lernen kann."

„Dank dieser Zusammenarbeit habe ich neue Einsichten in meine Denkweisen und meine Rolle in der Firma gewonnen, bin mir über meine wirklichen Prioritäten bewusst geworden und habe einen großen Schritt hin zu meinem optimalen Führungsstil gemacht. Ich konnte sogar einige persönliche Themen identifizieren, die sich negativ auf meine Arbeitsleistung hätten auswirken können. Den Nutzen dieser Zusammenarbeit für meine Firma wie für mich persönlich halte ich für unermesslich. Diese Arbeit werde ich natürlich weiterführen."

„Als große Bereicherung habe ich erlebt, wie der Coach mir neue Perspektiven für Probleme aufgezeigt hat, so dass ich sie ich dann auf meine eigene Weise neu, effektiver lösen konnte."

„Jeder Mensch gelangt in seinem persönlichen und beruflichen Leben an einen Punkt, an dem er überlegt, in welche Richtung er sich weiterentwickeln will. Nach über 20 Jahren im Fertigungssektor in verschiedenen Führungspositionen kam für mich dieser Moment im Jahre 2007. Mein Coaching kombiniert damit, sich Zeit für die Vorbereitung und Durchführung des Coachings an sich zu nehmen - hat mir bestätigt, dass die persönliche Entwicklung ein integraler Bestandteil der Arbeit jedes Managers sein muss. In meinem Fall hat es alle Erwartungen erfüllt und einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung meiner persönlichen

© Annette B. Reissfelder, PCC

Effektivität geleistet. Beweis dafür ist auch, dass ich an unsere Zusammenarbeit im nächsten Jahr anknüpfen werde."

Wahrscheinlich können Sie schon aus diesen Zitaten erkennen, dass Coaching eigenverantwortliche Menschen anspricht, die bereit sind, an neuen Lösungen zu arbeiten, die ihre Persönlichkeit widerspiegeln – selbst wenn sie dafür das ein oder andere hinter sich lassen müssen. Die Welt der allgemeingültigen Regeln, Trainings und simple Lernmodelle haben sie längst hinter sich gelassen.

Übrigens: Wenn Sie aus Ihrem Bekanntenkreis Schreckgeschichten über Coaching gehört haben und sich deswegen unter Coaching bisher etwas anderes vorstellen, aber trotzdem neugierig sind, sollten Sie das unbedingt im Erstgespräch ansprechen. Bringen Sie Ihre Erfahrungen und Vorurteile mit! Wir – und das gilt für jeden Coach – können schließlich nur dann zusammenarbeiten, wenn diese Bedenken ausgeräumt sind!

Wenn Sie sich zur Arbeit mit einem Coach entscheiden, erhalten Sie praktisch automatisch einen „Bonus" – das sollten Sie bei Ihrer Entscheidung berücksichtigen: was Sie im Coaching anhand Ihres spezifischen Problemkreises lernen, werden Sie sich für immer aneignen. Die neuen Denkweisen, Lösungsstrategien und Perspektiven werden Sie in künftigen kniffligen Situationen und komplexen Aufgabenbereichen immer begleiten!

Welche Menschen arbeiten mit einem Coach zusammen?

Nach einem dreißigjährigen Krieg mit sich selbst kam es endlich zu einem Vergleich.
Aber die Zeit war verloren. *Georg Christoph Lichtenberg*

Menschen überlegen meist in ganz besonderen Situationen, einen Coach in Anspruch zu nehmen. Hier geht es oft um Umbrüche, Scheidewege, anstehende Umbewertungen oder knifflige Entscheidungen – und die damit einhergehenden negativen Emotionen: Ungeduld, Überforderung, Perfektionismus, um nur einige Beispiele zu nennen. Manche Menschen sind in der Lage, anspruchsvolle Situationen schon vorweg zu nehmen und bereits dann mit einem Coach zu arbeiten, wenn die Probleme noch gar nicht eingetreten sind. Oder es ist ausschlaggebend, dass viele Dinge in kurzer Zeit bewältigt werden müssen - wie bei der Auslandsentsendung von Experten, die noch nicht über die entsprechende Führungserfahrung verfügen.

Jede Problemstellung ist neu und anders. Und doch lassen sich einige typische Aufgabenstellungen und Perspektiven immer wieder erkennen, die ich hier kurz beschreiben möchte:

Beispiel Selbstständige / KMUs / Eigentümer mittelständischer Betriebe
Beispiel Mittleres Management
Beispiel Top Management im Konzern

Selbständige / KMUs / Eigentümer mittelständischer Betriebe

Selbständige und Unternehmer sind gewohnt, ihre Probleme allein zu lösen und haben kundenzentrierte Beratung oft bisher nicht kennen gelernt. Sie halten ihr Geld zusammen

© Annette B. Reissfelder, PCC

und überlegen sich genau, bevor sie in irgendeine Form von Beratung investieren ☺. Noch wesentlicher erscheint mir, dass die Strukturen in ihren Firmen meist sehr übersichtlich sind, wodurch oftmals schlicht wenig Bedarf an Coaching entsteht. Der mittelständische Eigen-tümer hat sein Unternehmen bereits durch viele Untiefen manövriert und verlässt sich auf seine eigenen Strategien. Einige Situationen, in denen sich dies ändert:

- *Der Unternehmer hat gesundheitliche Probleme oder Schlafstörungen, die ihm klarmachen, dass er kürzer treten bzw. etwas ändern muss. Er weiß, dass er vor der wirklichen Entlastung durch seine Mitarbeiter in einigen Bereichen grundlegend umdenken muss und möchte sich jetzt frustrierende Selbstversuche ersparen.*
- *Der Unternehmer überlegt, welche Ausstiegsmöglichkeiten er in einem Horizont von einigen Jahren hat und stellt fest, dass die Firma ohne ihn fast nicht verkäuflich ist. Daher ist er interessiert, Strukturen aufzubauen, um die Firma nach einem Verkauf nach einer angemessenen Übergangszeit ohne Schwierigkeiten verlassen zu können.*
- *Der Unternehmer hat seine Firma in ein Netzwerk bzw. einen Konzern eingebracht, ist aber nicht (mehr) gewohnt, gleichrangig mit anderen Eigentümern Entscheidungen zu treffen. Er bemerkt, dass sein Engagement für das Netzwerk ständig sinkt. Er will gegensteuern, fällt aber immer wieder in alte Verhaltensmuster zurück.*
- *Unternehmensnachfolge: Hin und hergerissen zwischen der Verantwortung als Unternehmer und der Verantwortung als Elternteil ist eine Lösung zwischen den Polen „die eigenen Kinder ins Management“ oder „angestellte Manager, Familie nur in den Aufsichtsgremien“ erforderlich.*
- *Generationswechsel: wenn zwei Generationen in der Firma miteinander arbeiten, ändert sich für alle Beteiligten eine ganze Menge. Hier nicht einfach die Rollen aus der Familie zu übertragen, sondern sich davon zu emanzipieren, erfordert einiges Geschick.*

Beispiel Mittleres Management

In meiner Erfahrung ist dies die zahlenmäßig größte Kundengruppe. Da nicht nur Konzerne von Managern bereits nach kurzer Einarbeitung beste Leistung einfordern, sind sie auf der anderen Seite auch bereit, ihre Mitarbeiter bei der Einarbeitung in neue Aufgaben und Rollen zu unterstützen, manchmal notgedrungen. Oft führt erst die Kombination von neuen Anforderungen dazu, dass - je nach Aufgabenstellung - Mentoring oder Coaching angeboten wird. Einige Beispiele:

- *Entsendung eines fachlich bewährten Mitarbeiters ins Ausland: Sofern er hier eine Führungsrolle, in aller Regel sogar die Geschäftsführung, übernehmen soll, entscheiden sich viele Firmen für die Unterstützung durch einen Coach.*
- *Übergang von Linien- zu Projektmanagement: einem Team von Fachkollegen vorzustehen empfinden Führungskräfte (manchmal nach einer gewissen Anlaufzeit – siehe „Die ersten 100 Tage“) als relativ einfach. Ganz anders sieht es aus, wenn man einen heterogenen Kollegenkreis mit Aufgabengebieten von Controlling, Produktion bis Marketing führen soll. Denn da hat man es auf einmal mit (aus der eigenen Perspektive) völlig unverständlich erscheinenden Mitarbeitern zu tun. Sich hier*

© Annette B. Reissfelder, PCC

weder emotional völlig zu verausgaben, autoritär zu werden noch sich auf der Nase herumtanzen zu lassen, erfordert ganz neue Verhaltensweisen.

- *Beförderung: manchmal ist eine Personalentscheidung nicht ganz unstrittig und wird das Potenzial von Führungskraft und Vorgesetztem unterschiedlich beurteilt. Hier kann entweder zur Begleitung nach Antritt der neuen Position oder aber zur Vorbereitung mit dem Ziel, das der neuen Position entsprechenden Führungswissen auch praktisch einsetzen zu können, ein Coach beauftragt werden.*
- *Großer Karrieresprung oder Übernahme eines „Schleudersitzes“: wenn sich der beförderte Manager keine Fehler leisten kann, und es darum geht, nicht nur fachlichen Anforderungen zu genügen, sondern auch ein komplexes Netz an unausgesprochenen Erwartungen zu durchschauen. Hier kann die Außenperspektive und Erfahrung eines Coaches der entscheidende Vorteil sein, um anspruchsvolle Aufgaben nicht nur erfolgreich zu bewältigen, sondern dies auch entsprechend zu kommunizieren.*

Beispiel Top Management im Konzern

Die berühmte dünne Luft: Top Manager haben zwar viel Einfluss, tolle Positionen und im Zweifel auch Gehälter, aber wenig Möglichkeiten, offen und ungefiltert auf Augenhöhe die eigenen Belange zu besprechen, ohne ihre Position zu gefährden. Sich immer souverän in verschiedenen Strömungen, Interessen und Koalitionen zu bewegen, und neben der fachlichen auch die politische Ebene nicht zu vernachlässigen, erfordert viel Kraft – aber auch die ausgeprägte Fähigkeit, sich selbst und den eigenen Bereich von außen zu betrachten. Beim Aufbau dieser Perspektive leistet ein entsprechend erfahrener Coach unschätzbare Dienste.

Ich bin für meine Kunden ein wertvoller Partner, mit dem sie über den Tellerrand der eigenen Position und des notwendigen Profilierens im Unternehmen hinaus schauen können. Oft bin ich der erste, dem gegenüber sie die grundlegenden Ziele und Ansprüche an sich selbst aussprechen: Gerade sehr leistungsfähige Menschen agieren meist aus innerem Antrieb heraus – und das, was die Gesellschaft längst beneidet und bewundert, reicht ihnen unter Umständen noch lange nicht, um ihr Leben als Erfolg zu bewerten. Viele Menschen, mit denen ich arbeite, sind sich wohl bewusst, dass sie ihre Wirksamkeit nur dann voll entfalten können, wenn sie nicht nur ihre unmittelbaren Mitarbeiter, sondern komplexe Kontexte beeinflussen bzw. gestalten. Da wird es dünn – mit wem außer mit einem Coach lassen sich schon in ein paar Stunden Konzepte entwickeln, die einen echten Sprung nach vorn ermöglichen?

Welche Ziele?

„Woher soll die Veränderung denn kommen, wenn nicht aus uns selbst heraus?“

Dass es im Coaching um Ihre Ziele geht, wissen Sie. Aber wie ist das, wenn die Firma der Auftraggeber für das Coaching ist – gibt es da nicht Themenvorgaben, die den Raum sehr einschränken, in dem Coach und Klient (auch Coachee genannt) zusammenarbeiten?

© Annette B. Reissfelder, PCC

Das sind sehr wichtige Fragen, mit denen Coaches natürlich professionell umgehen können. Erfahrene Coaches werden zunächst die Zielvorgaben mit dem Auftraggeber des Coachings klären - was nicht heißt, sich Wunschvorstellungen anzuhören, sondern sehr konkret abzuklopfen und sicherzustellen, dass der Auftraggeber versteht, dass er zwar Ziele vorgeben kann, nicht aber Wege zur Zielerreichung. „Machen Sie, dass er nicht mehr so … ist“ oder „sehen Sie zu, dass sie endlich…“ ist keine Vorgabe, auf die sich ein Coach einlassen kann, sondern eben nur eine Wunschvorstellung, die aber mit der Zusatzfrage „was macht er/sie denn anders, wenn er/sie nicht mehr so … ist?“ hervorragend zur Herleitung brauchbarer Ziele für den Coachingprozess genutzt werden kann! In diesem Zusammenhang wird der Coach auch erwähnen, dass er keine Auskünfte über die im Coaching konkret behandelten Inhalte geben kann. Das hat noch jedem Auftraggeber eingeleuchet.

Wenn Sie nicht selbst der Auftraggeber sind, findet dieser Teil des Coachings mit jemand anderem statt. Die Suche nach Ihren eigenen Zielen und Wegen erfolgt dann innerhalb des Rahmens, der vom Auftraggeber als fördernswert mit dem Coach abgesteckt wurde. Manchmal erfolgen solche Vorgespräche auch gleich zu dritt – Coach, Auftraggeber und späterer Kunde. Das ist für alle Beteiligten die transparenteste und fairste Lösung, weil niemand Bedenken haben muss, dass es Nebenabsprachen geben könnte, von denen er nichts weiß.

Gute Ziele im Coaching sind so definierbar, dass sie messbar und quantifizierbar sind. Das bietet sich immer dann an, wenn der Coachee nicht selbst Auftraggebern ist, und die Frage nach der Effektivität des Coachings nicht mit einem schnellen „glaub mir, das war super investierte Zeit“ zu beantworten ist (das ist allerdings der Idealfall: der Auftraggeber traut dem Coach UND dem Coachee, dass sie am Richtigen arbeiten werden, und gibt nur einige Rahmenziele vor). Messbarkeit ist nicht überall so einfach zu erreichen wie in Produktion und Vertrieb, lässt sich aber immer, manchmal über Hilfskonstruktionen, gewähr-leisten. Z.B. Ziele wie „Ich werde dies oder jenes künftig in zwei von drei Meetings tun“ oder „Mindestens 4 Tage pro Woche maximal 10 Stunden arbeiten“ oder „Für meine Präsentation von mindestens zwei Mitarbeitern positives Feedback bekommen“. Einen Schritt vorher klingen diese Ziele noch so: „ich werde ausgeglichener sein“/„mich in dieser Situation anders fühlen“/„nicht immer gleich xxx“ (also „besser…“/„mehr…“/ „weniger…“-Ziele – die sind zu subjektiv, weil bei jeder positiven Veränderungen unsere Ansprüche ja gleich mitwachsen… Das ist nur menschlich ☺)

Wichtig bei den Zielen ist, dass sie zunächst nur das Was definieren, das Wie – also die Wege zur Zielerreichung - dagegen völlig offen lassen. Alles andere wäre kein Coaching. Ich habe schon viele Stunden mit überraschten Führungskräften verbracht, die sich das nicht so schwierig vorgestellt hatten, vernünftige Ziele für ihre Mitarbeiter zu formulieren: also eindeutige Kriterien zu entwickeln, die nicht bereits eine Anleitung oder einen erwünschten Lösungsweg enthalten. Andererseits habe ich aber auch noch mit keiner Führungskraft gesprochen, die nicht sofort eingesehen hätte, dass das anders gar nicht funktionieren wird: Letztlich kann jeder nachvollziehen, dass es nicht nur bei ihm wenig Aussicht auf Erfolg hätte, ihm vorschreiben zu wollen, wie er etwas zu tun hätte.

© Annette B. Reissfelder, PCC

Zielkonflikte

Ganz entscheidend ist, dass Sie sich für „Ihre Ziele“ einsetzen – und das geht nur, wenn es Ihre sind. Letztlich müssen auch nur Sie Ihre Ziele wirklich verstehen. Ein Coach wird nie versuchen, Ihnen Ihre Ziele auszureden. Aber (nicht nur) im Erstgespräch werden Sie Ihre Ziele gründlich unter die Lupe nehmen - das ist wichtig, wenn wir kleinen Unvereinbarkeiten und Dilemmata auf die Spur kommen, die oft auf etwas hinweisen, was sonst schlicht fehlen würde in der Zieldefinition. Hier geht es nämlich auf keinen Fall um eindimensionale Ziele, die Menschen auf triviale Leistungsmaschinen reduzieren! Ich bin ein großer Fan von anspruchsvollen Zielen. Ein guter Anhaltspunkt für mich ist „Was müsste denn herauskommen, damit Sie sogar bereit wären, das Coaching aus eigener Tasche zu zahlen?“ Erst wenn das klar ist, macht es Sinn, sich mit der Zielvorgabe der Firma zu beschäftigen. Denn – an von anderen vorgegebenen Zielen lässt sich im Coaching nicht arbeiten; das ist dann leider kein Coaching☺. Viele Menschen sind erstaunt, dass es meist keinen Widerspruch gibt: wenn man viel präziser weiß, was man selbst will, kann man auch den vorgegebenen Rahmen respektieren, in dem das Ganze stattfinden soll. Genau dafür sind Coaches in der Regel ja Experten. (Es gibt Fälle, in denen einem Manager durch das Coaching klar wird, dass es in dieser Firma keine Zukunft für ihn gibt. Das klingt dann so, als wäre das ohne Coaching nicht herausgekommen. Ich glaube, dass das so nicht stimmt: der- oder diejenige „wusste“ das vorher auch, hat sich das nur nie so klar ge-macht. Wenn aber ein Angebot von einem Headhunter hereingeflattert gekommen wäre, wäre das Ergebnis ähnlich gewesen. Ein guter Coach geht damit oft so um: erst einmal „zuhause“ lernen, wie und ob dieser Punkt doch noch angegangen werden kann. Denn wahrscheinlich lauert etwas Ähnliches auch bei der Konkurrenz, wenn auch erst in ein paar Jahren. Dann hat man etwas gelernt und kann anders verhandeln – und oft die Situation paradoxerweise dann doch noch drehen. Mein Fazit: manche Klienten gehen tatsächlich. Andere bleiben und verändern die Firma ☺

Ich höre manchmal von sehr interessierten potenziellen Kunden, dass sie sich melden werden, sobald sie für sich eine ganz klare Zielvorstellung formuliert haben. Meist tun sie es trotzdem nicht. Das mag gerade den Perfektionisten besonders schwer fallen, aber dennoch muss ich das hier erwähnen: es ist völlig ausreichend, wenn Sie mit einer noch teilweise vagen Zielvorstellung ins Erstgespräch gehen. Es ist Aufgabe des Coaches, daraus mit Ihnen zusammen eine hieb- und stichfeste Zielformulierung zu machen – allerdings ist das erst der zweite Schritt. Auf jeden Fall müssen Sie damit nicht in Vorleistung treten!

Den passenden Coach finden

Es gibt einen Punkt, an dem nur das persönliche und vertrauliche Gespräch hilft, sich klar darüber zu werden, wie der nächste Schritt jetzt aussehen wird. Im Dialog erschließen Sie sich neue Einsichten über sich und Ihre Umwelt, die Ihnen ermöglichen, Ihre Ziele ganz anders zu erreichen. Die Erfahrung eines Coaches mit seinem Wissen über Veränderung sowie Ihrer Erfahrung mit sich ist eine unschlagbare Kombination, um zu nutzen, was Sie bereits an Lösungswissen und persönlichen Ressourcen mitbringen. So viel zum Coaching.

© Annette B. Reissfelder, PCC

Aber wie finden Sie heraus, wer für Sie hier der richtige Partner sein könnte, wenn Sie sich schon prinzipiell für den Gedanken Coaching erwärmen können? Zunächst einmal: Der Coach ist nicht in erster Linie Experte, nicht einmal in erster Linie Prozess-Experte – er ist vor allem Mensch. Er hat eine Biografie und einen individuellen Weg zum Coach-Sein. Denn Coaching ist in aller Regel eine zweite (oder dritte) Karriere. Das erscheint mir wichtig auch im Hinblick auf die folgende Beschäftigung mit dem konkreten Coaching-Ansatz Ihres Coaches. Ich persönlich glaube nämlich nicht, dass Sie sich perfekt im Dschungel der Coaching-Schulen auskennen müssen, um beurteilen zu können, wer und was Ihnen liegt.

Die verschiedneen Wege zur Coach-Karriere legen unterschiedliche Ausbildungswege nahe. Zum Beispiel haben viele Manager Coaching zuerst über NLP kennen gelernt – hier sind spannende, neugierig machende Erfahrungen in nur wenigen Tagen, d.h. im Zeit- und Kostenbudget betrieblicher Führungskräfteseminare, möglich. Dies legt nahe, dass die erste Coachingausbildung im Bereich NLP erfolgen wird. Interessanterweise bewegen sich viele Coaches nach vielen Berufsjahren oftmals hin zu neuen Arten der Arbeit mit Menschen, weg von dem ersten gelernten „Ansatz“. So hat mancher Coach mit einem langjährigen systemischen Hintergrund Ausflüge in Gestalttherapie und NLP unternommen, wie auch anders herum. Das ist letztlich positiv für Sie als Kunde, weil es den Spielraum Ihres Coaches erweitert. Wer nur einen Hammer besitzt, muss die ganze Welt als Nagel betrachten. Letztlich ist die (Selbst-)Erfahrung des Coaches sein wertvollstes Werkzeug. Daher spielt das Interesse, das er der eigenen Weiterentwicklung als Coach und als Mensch entgegenbringt, auch eine große Rolle.

Der persönliche Kontakt

Es gibt prinzipiell zwei Möglichkeiten: Sie suchen sich selbst einen Coach, oder Ihre Firma sucht für Sie und präsentiert Ihnen zwei oder drei Kandidaten. Dafür ist es wichtig, ein paar gute Suchkriterien zu haben (die Sie unbedingt an die Personalabteilung weitergeben sollten!).

Daher sollte am Anfang Ihrer Suche ein kurzes Nachdenken stehen, was Ihnen persönlich bisher in Gesprächen wirklich weitergeholfen hat. Der eine möchte einen Gesprächspartner, der sofort kreative, unkonventionelle Fragen stellt, der andere erst einmal viel Zeit, um vor jemandem seine eigenen Gedanken zu sortieren. Aus diesem Grund ist die Empfehlung eines Menschen, der Sie gut kennt, hier sinnvoll und wertvoll. Wenn Ihnen jemand aus Ihrem Bekanntenkreis einen konkreten Coach vorschlägt, lernen Sie ihn kennen. Hier könnte jemand ein Gespür haben, welcher Stil Ihnen liegt – und wenn es gar nicht passen sollte, haben Sie danach eine bessere Checkliste.

Nicht jeder hat Menschen in seinem Umfeld, die dutzendweise Coaches kennen, aber bevor Sie auf andere Wege zurückgreifen, fragen Sie sich, ob Sie wirklich keine Bekannten in großen Firmen (oder deren Personalabteilungen) haben, die Sie hier auf eine erste Spur bringen können. So exotisch ist Coaching nicht. Vielleicht werden Sie überrascht sein, wie viel Sie auf diesem Weg erfahren. Ich persönlich bekomme sogar Empfehlungen von Menschen, mit denen ich gar nicht direkt zusammengearbeitet habe, sondern die mich auf einer Konferenz oder vielleicht im Rahmen eines Vorgesprächs kennen gelernt haben.

© Annette B. Reissfelder, PCC

Im Internet – auf Plattformen wie Xing und LinkedIn - können Sie gezielt nach Berufen suchen und z.B. versuchen, eine Vorauswahl von Coaches zu treffen, die jemand persönlich kennt, den Sie bereits kennen. Dazu bietet Xing die Möglichkeit, nur in Kontakten Ihrer Kontakte zu suchen. Das gibt Ihnen die Chance, direkt nachzufragen. Auch wenn diese Person nicht selbst mit dem ausgewählten Coach gearbeitet hat, weiß man vielleicht einiges voneinander. Der Angesprochene kann auf die konkrete Frage, ob dieser Coach zu Ihnen passen könnte, eine Vorstellung entwickeln. Bei LinkedIn können Sie darüber hinaus Empfehlungen aufrufen. Die sind dann zwar nicht unbedingt von Menschen, die Sie kennen, aber doch – ganz ähnlich wie Buchrezensionen auf Amazon – meist sehr aufschlussreich. Ein reiner Freundschaftsdienst lässt sich leicht von einer „echten“ Beurteilung unterscheiden. Auch das Foto sowie die persönliche Kurzvorstellung inklusive Tätigkeitsschwerpunkte vermitteln Ihnen einen guten Eindruck. Mehr benötigen Sie in der ersten Phase nicht. Eine andere Möglichkeit ist der Besuch einer Veranstaltung, bei der Sie Coaches treffen. Es muss ja nicht gleich eine (meist teure) Konferenz sein: Viele Coaching-Verbände veranstalten regelmäßige Abende für ihre Mitglieder, bei denen auch Gäste willkommen sind. Da können Sie potenzielle Kandidaten schon einmal informell kennen lernen, als Präsentierende und Diskussionsteilnehmer. Und selbst wenn der Richtige nicht dabei ist, haben Sie in kürzester Zeit viele interessante Eindrücke gewonnen, die Sie für Ihre weitere Suche verwenden können. Diese Veranstaltungen finden meist am frühen Abend statt. Schon eine Stunde Zeit kann hier sehr gut investiert sein.

Aus den Beiträgen der anwesenden Coaches ist meist leicht zu erkennen, wer ihre Zielgruppe sind. Da können Sie schon vorsortieren. Bei mir sind das ganz eindeutig Unternehmer und Führungskräfte. Neben der Bezeichnung Coach – d.h. Prozessbegleiter oder Fazilitator, der anregt, unterstützt, fördert und Sie auf Fragen bringt, die Sie sich vorher so nicht gestellt haben – bin ich tatsächlich auf die Arbeit mit „Führungs-Kräften“ im weitesten Sinne spezialisiert. Das heißt Menschen, die sich und andere führen, und die an den verschiedensten Aspekten von Führung arbeiten – Selbstmanagement, nach oben, nach unten, in kollegialen Beziehungen, oder auch in informellen Beziehungen.

In diesem Bereich verfüge ich über ein breites Erfahrungs- und Expertenwissen, das über die reine „Prozessrolle Coach“ hinausgeht. Hier habe ich nicht nur Erfahrungen, sondern manchmal auch Meinungen. In Ihre Entscheidungen mische ich mich allerdings nicht ein. Was Sie tun, ist Ihre Sache. Ihnen die Fragen zu stellen, durch die Sie aus einer möglichst breiten Palette von Alternativen wählen können, die Sie selbst innerhalb unseres Gesprächs erarbeiten, ist meine.

Für mich ist Führung vor allem Fertigkeit und Handwerk, in man ohnehin ständig übt, aber oft eben auch das Falsche immer weiter trainiert. Auf jeden Fall ist Führungskompetenz eine Zusatzdisziplin zur fachlichen Spezialisierung jedes Managers. Darüber hinaus ist hier aber eine Menge im Spiel, das sich unter Weltanschauung und Menschenbild zusammenfassen lässt. Dies ist eine Kompetenz, die den ganzen Menschen beansprucht – Coaching ist immer auch ein stückweit Menschenbildung.

© Annette B. Reissfelder, PCC

Ich kann nur empfehlen, auf Ihr Bauchgefühl zu vertrauen, nachdem Sie eine Vorauswahl nach Kriterien wie Ausbildung und Erfahrung getroffen haben. Entscheidend ist, ob Sie sich vorstellen können, mit diesem Menschen offen über sehr persönliche Inhalte zu sprechen – und gemeinsam auf eine Entdeckungsreise zu gehen. Ein guter Coach geht intensiv auf Ihre Aussagen und Reaktionen ein und hilft Ihnen, neue Einsichten über Ihre Situation zu gewinnen. Sie sollten sich im Gespräch gefordert, gleichzeitig aber entspannt und sicher fühlen. Und es sollte Ihnen bei aller Anstrengung unbedingt auch Spaß machen!

Versteht Ihr Coach schnell, was bei Ihnen funktionieren könnte? Natürlich wird sich das im Laufe der Zusammenarbeit weiter entwickeln, aber erste Ansatzpunkte sollten Sie schon im ersten Gespräch erkennen können. Das können Sie recht schnell beurteilen - daher biete ich z.B. meinen Kunden an, sich eine Stunde Zeit zu nehmen für die Frage, was sie wissen müssen, um sich für eine Zusammenarbeit entscheiden zu können. Wenn es passt, widmen wir uns im Anschluss intensiv den Zielen. Wenn wir uns nicht einigen, war diese Stunde kostenlos.

Bereits vorher gebe ich meinen potenziellen Kunden allerdings Einiges an Informationen an die Hand, damit wir uns nur dann persönlich kennen lernen, wenn es voraussichtlich eine Passung gibt. Das ist sicher auch ein Grund, warum ich Artikel oder dieses eBook schreibe… Mindestens das:

Ich beschäftige mich seit über 15 Jahren mit Change Management und der Frage, wie sich veränderungsförderliche Kontexte schaffen lassen – zunächst als Unternehmensberaterin, dann als Coach. Mich faszinieren die Prinzipien guten Managements und die Arbeitsweise besonders erfolgreicher Menschen.

Als strukturierter und pragmatischer Typ habe ich eine Menge von den kreativen Perspektiven profitiert, die ich im Laufe meiner Coaching-Ausbildungen und der systemischen Arbeit mit Organisationen kennen gelernt habe.

Seit fast 10 Jahren lerne ich mit und von meinen Kunden, die aus den verschiedensten Branchen, beruflichen und persönlichen Hintergründe kommen und sehr verschiedene Ziele haben. Diese Erfahrung macht mich zu einem attraktiven Partner für alle, die einen Coach suchen, der die Balance zwischen Hilfestellung und Selbstbefähigung hält, aber in bestimmten Situationen auch eine fundierte Meinung äußert, wenn sie einen konkreten Rat wünschen.

Wir könnten zusammen passen,

- wenn Sie ein Coaching wollen, das Sie als Herausforderung und anregende Entdeckungsreise erleben;
- wenn Sie jemanden suchen, der Sie in Ruhe denken lässt, aber auch einen Meinung hat, wenn Sie eine hören wollen;

© Annette B. Reissfelder, PCC

- wenn Sie einen Coach suchen, der auf viele Jahre Management-Erfahrung zurückblicken kann;
- wenn Sie einen breiten Erfahrungshorizont schätzen;
- wenn Sie einen Partner brauchen, den auch schwierige, sehr persönliche Themen nicht gleich aus der Bahn werfen;
- wenn Sie auf Pragmatismus, Kreativität und Flexibilität Wert legen;
- wenn Sie keine „Fragemaschine“ wollen, sondern einen Partner, der vor allem als Mensch präsent ist;
- Und: wenn das Ganze in einer lockeren, unkomplizierten und oft sehr amüsanten Atmosphäre stattfinden soll.

Wie die Zusammenarbeit konkret aussieht

Ziele ohne Maßnahmen sind ein Tagtraum. Maßnahmen ohne Ziele ein Alptraum.

Coaching ist immer ein Angebot der Begleitung zur Zielerreichung. Daher hängt es natürlich von Ihren Zielen ab, wie und wie lange Sie mit Ihrem Coach zusammenarbeiten. Die meisten Coaches bieten Ihnen eine konkrete Arbeitsweise an: Manche treffen ihre Kunden jede Woche oder alle zwei Wochen. Manche mischen Telefon- und Präsenztermine. Andere wiederum bevorzugen längere Termine und sehen Sie dafür seltener. Es gibt Coaches, die ganz offen sind und erst einmal so anfangen, wie sie es gewohnt sind, und nach ein paar Treffen entscheiden Sie gemeinsam, wie es weitergehen soll. Auch wenn die Arbeitsweisen von Coaches stark voneinander abweichen, sind diese nicht beliebig, sondern gehören zu ihrem persönlichen Stil. Sie wissen aus Erfahrung, wie sie Ergebnisse erzielen. Daher würde ich Ihnen empfehlen, sich darauf einzulassen, sofern Sie ansonsten glauben, den richtigen Partner gefunden zu haben.

Ganz allgemein lässt sich der Coaching-Prozess so beschreiben:

- Im ersten Treffen beginnen Sie, Ihre Ziele und Ihre Motivation für die Zusammenarbeit mit dem Coach zu definieren. Und Sie lernen sich ein wenig kennen. (Davor steht oft noch ein reines Kennenlern-Treffen; das hier ist das erste Arbeittreffen.)
- Dann wählen Sie Schwerpunkte aus, an denen Sie in den nächsten Wochen oder Monaten intensiv arbeiten möchten.*
- Sie nehmen in der Regel aus jeder Sitzung Hausaufgaben mit und haben meist auch Gelegenheit, zwischen den Treffen Rückmeldungen zu geben oder Fragen zu stellen.
- Da die große Stärke von Coaching ist, dass es ein iterativer Prozess ist, d.h. die weitere Vorgehensweise sich immer aus den bisher erzielten Ergebnissen ergibt, macht es wenig Sinn, hier „Ablaufpläne“ zu erwarten. Ein erfahrener Coach behält das Big Picture im Kopf, und Sie können sich ganz dem Moment widmen.

* Manche Firmen ziehen hier gern Persönlichkeits- oder Management-Tests heran, die ihren Führungskräften neue Perspektiven auf sich bieten sollen. Das kann, muss im Einzelfall aber nicht sinnvoll sein. Hier ist die Einstellung des Klienten diesen Tests gegenüber entscheidend.

© Annette B. Reissfelder, PCC

- Wie auch immer: nach wenigen Monaten werden Sie erste Veränderungen, die am Anfang schwierig aussahen, bereits erfolgreich umgesetzt haben und vielleicht schon ganz neues Ziele angehen.
- Nach etwa sechs bis neun Monaten (je nach Häufigkeit der Sitzungen) haben Sie eine gute Grundlage, um allein weiterzuarbeiten, und werden nur noch in größeren Abständen etwas besprechen wollen.
- Oder Sie suchen sich gleich die nächste Herausforderung und entscheiden sich, die Zusammenarbeit fortzusetzen.

Wenn Ihnen das jetzt fast etwas zu einfach klingt, lassen Sie sich nicht täuschen. Es erfordert eine Menge Können und auch Erfahrung, Dinge so zu gestalten, dass sie für Sie einfach umzusetzen sind.

Nachfolgend meine persönliche Arbeitsweise als Beispiel. Ausgehend davon können Sie die vorausgewählten Coaches Ihrer Wahl sehr konkret befragen.

- Den Auftakt bildet ein halbtägiges Erstgespräch. Hier nimmt die Definition Ihrer ganz persönlichen Ziele einen hohen Stellenwert ein; wir haben aber auch ausführlich Gelegenheit, uns etwas kennen zu lernen.
- Je nach Problemstellung und Zielen schließen sich an die Erstberatung in der Regel 6 weitere Sitzungen an.
- In etwa monatlichen Sitzungen (von je 2,5 - 4 Stunden) arbeiten wir an den Prioritäten, die sich aus Ihren Zielen ergeben. Sitzungen können gelegentlich auch telefonisch erfolgen.
- In jeder Sitzung optimieren Sie Ihre Strategien, leiten strukturelle Veränderungen ein oder bauen persönliche Barrieren, die zwischen Ihnen und Ihren Zielen stehen, ab.
- Zwischen zwei Sitzungen arbeiten Sie an Hausaufgaben, die Sie Ihren Zielen näher bringen. Bei Bedarf stehe ich Ihnen telefonisch und per E-Mail zur Verfügung.
- Der Fokus jeder Sitzung zielt einerseits auf die Gesamtziele ab, gleichzeitig ist Raum, um an akuten Themen zu arbeiten, die nicht vorhersehbar sind.
- Zwischen den Sitzungen integrieren Sie Ihre Veränderungsideen in den Alltag. Damit Sie dafür Zeit haben, betragen die Intervalle anfangs 4, später auch bis zu 6 Wochen.
- An Ihr Coachingprogramm können Sie jederzeit in lockeren Abständen anknüpfen - z.B. in vierteljährlichen "Boxenstopps".

Auf einen Blick

Kosten

Jetzt gibt es noch zu klären, was das Ganze kostet, und wer letztlich zahlt – manchmal keine einfache Übung. Zunächst einmal zum Wie viel. Hier gibt es prinzipiell zwei Modelle: Sie haben einen Coach, der ein Stundenhonorar berechnet, oder einen, der Ihnen einen Pauschalpreis für die gesamte Zusammenarbeit berechnet, meist in mehreren Raten.

© Annette B. Reissfelder, PCC

Coaching ist nicht ganz billig. Das liegt auch daran, dass ein guter Coach alternativ zum Coaching auch einer anderen Tätigkeit nachgehen könnte. Auch wenn ein Coach einen hohen Stundensatz hat, wirklich interessant ist das Verhältnis eingesetzte Zeit zu erzielten Ergebnissen. Anders gesagt: **die Frage ist weniger, was das Coaching konkret kostet, als welchen Wert die Zusammenarbeit für Sie hat.** Als Faustregel gilt meist, dass ein ganzes Coaching (6-9 Monate) für eine mittlere Management-Position etwa ein Monatsgehalt kostet. Für Top-Manager im Verhältnis dann entsprechend weniger. Professionelle Coaches, die weniger als 200€ pro Stunde berechnen, sind wahrscheinlich Menschenfreunde, die bescheiden leben oder andere Einkunftsquellen haben. Das Gros der Profis liegt eher bei 250€ pro Stunde, sofern sie auf Stundenbasis abrechnen.
Einer weiterer Grund für den Preis ist, dass ein Coach, der sich gerade mehrere Stunden komplett in Ihr Leben und Ihre Probleme eingedacht hat, das nach der Sitzung nicht einfach abschüttelt und in den nächsten Termin geht. Er/sie denkt noch eine Stunde darüber nach und macht sich Notizen. Und danach ist er/sie eine weitere Stunde nicht wirklich imstande, einen klaren Gedanken zu fassen ☺ Coaching ist nicht nur für den Kunden sehr intensive Arbeit!

Dringend abraten würde ich von Coaches, die 80 oder 120€ verlangen. Wenn Sie nur einmal kurz nachdenken, was jemand vor seiner Coaching-Karriere verdient hat, und dass er/sie als Coach maximal 4-5 Stunden am Tag berechnen kann, das volle unternehmerische Risiko trägt, und verantwortlich für seine ständige Weiterbildung ist, wie können dann solche Preise herauskommen – außer der betreffende Coach kommt aus einem Berufszweig, in dem das bereits eine signifikante Verbesserung darstellt. Das muss nicht schlecht sein, wenn für Sie keine Rolle spielt, ob Ihr Coach nachvollziehen kann, wie es ist, in einem Konzern zu leben oder eine Firma zu besitzen. Falls Sie aber Wert auf einen entsprechenden Hintergrund Ihres Coaches legen, ist das der falsche Platz zum Sparen.

Noch ein Tipp: wenn Sie jetzt denken, das ist ja unglaublich, was sind das für Honorarvorstellungen o.ä., nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und versuchen, der Lösung Ihres konkreten Problems einen €-Wert zuzuordnen. Wenn das Ergebnis sein soll, dass Sie Ihren Job behalten, einen Karrieresprung schaffen, ein gefährdetes Projekt in trockene Tücher bringen, Ihre persönliche Belastung deutlich verringern, oder wieder einmal die ganze Nacht durchschlafen, welchen Wert hat das für Sie? Wenn Sie sagen „na, ungefähr 500€“ ist Coaching wahrscheinlich nicht das Richtige für Sie. Oder der richtige Zeitpunkt ist noch nicht gekommen.

Wieviel Coaching?

Die nächste entscheidende Frage ist natürlich: Wie viel Coaching brauchen Sie? Ich würde auf jeden Fall 6 Monate empfehlen. Als Minimum sollten Sie 15-20 Stunden rechnen. Wenn Sie nicht viel ausgeben wollen oder können, treffen Sie sich lieber seltener mit jemandem, der Sie wirklich inspiriert und weiterbringt, als einen „günstigen“ Coach zu suchen. Wenn 15-20 Stunden also gar nicht in Ihr Budget passen, fangen Sie einmal mit 10 Stunden an – mit einem Profi bringen auch die Sie schon ein ganzes Stück weiter, und Sie werden sich wesentlich besser fühlen!

© Annette B. Reissfelder, PCC

Selbstzahlen oder nicht?

Ich habe hier eine ganz einfache Faustregel: wenn es überwiegend um die Belange Ihrer Firma geht, sollte die Firma zahlen, wenn es hauptsächlich um Sie geht, Sie selber. Nur: manche Firmen haben noch keine Erfahrung mit Coaching und scheuen das Risiko. In dem Fall empfehle ich eine entsprechende Bonusvereinbarung, die an die Ziele des Coaching geknüpft ist. Das funktioniert fast immer, weil sie der Firma den Großteil der Bedenken – Ihr Commitment, die enge Beziehung zwischen Einsatz und Ergebnis, die nicht jedem einleuchten muss, der mit Coaching keine Erfahrung hat – gleich zu Beginn nimmt. Ein weiterer Vorteil: Sie sind motiviert ☺

Organisatorisches

Nachdem Sie schon einen guten Überblick haben, womit Sie rechnen müssen, seien hier noch einige Besonderheiten erwähnt.

Die meisten Coaches vereinbaren ihre Termine ein, zwei Monate im Voraus. Besonders vielbeschäftigte oder viel reisende Coaches – mit einer Zielgruppe, die ganz ähnlich plant - auch länger. Coaches haben es nicht gern, wenn Sie Ihre Meetings verschieben müssen. Ich zum Beispiel: da ich an zwei Standorten arbeite, macht mir das unmöglich, meine Zeit sinnvoll einzusetzen. Rechnen Sie also mit Stornoregelungen, die von vielen Coaches allerdings kulant ausgelegt werden. Auch ich bin besonders bei Notfällen bemüht, eine günstige Alternative anzubieten, aber das geht leider nicht immer. Ein Notfall ist für mich eine Krankheit, oder ein Unfall im engsten Familienkreis – aber nicht eine ungeplante Geschäftsreise. Ich setze auf positive Motivation. Kunden, die nie einen Termin verschoben haben, lade ich einige Monate nach unserer Zusammenarbeit gern einmal zum (Arbeits-) Lunch ein.

Wenn Sie zeitlich flexibel sind, können Sie manchmal einen besonders guten Deal mit einem Coach machen: ich z.B. biete für Treffen in den nächsten 7 Tagen nach Buchung 25% Rabatt an. Das bedeutet ein 4-stündiges Treffen zum Preis von 3 Stunden. Der Nachteil ist, dass ich solche Treffen natürlich nicht immer realisieren lassen, oft habe ich wochenlang keinen kurzfristigen Termin frei. Trotzdem – jeder Coach hat „ruhige Zeiten“ - ich beispielsweise in der sonst hektischen Vorweihnachtszeit. Da gibt es durchaus attraktive Möglichkeiten, für einen Standardpreis einen Top-Coach zu bekommen, vor allem, wenn Sie gar nicht sicher sind, ob Sie überhaupt mehr als ein Meeting brauchen. Ansonsten gilt, dass gute Coaches meist auch entsprechend ausgelastet sind und nur bei größeren Aufträgen über ihren Preis reden werden.

Welche Ergebnisse kann ich erwarten?

Auch ein sehr erfolgreicher Coach kann und wird Ihnen keine Ergebnisgarantie geben. Das wäre etwa so, wie von einem Spezialisten eine Heilungsgarantie zu verlangen. Es kommt schließlich ja auch ein bisschen auf Sie an…! Was er Ihnen eigentlich aber garantieren könnte, ist, dass Sie die Mechanismen durchschauen, warum Sie an bestimmten Themen immer wieder hängen bleiben, und die Wahl haben, etwas zu ändern. Sie haben immer auch die Wahl, sich gegen eine Veränderung zu entscheiden - z.B. weil Sie sehen, dass Ihnen das Problem sogar gewisse Vorteilen bringt – oder Sie in dem Moment, in dem Sie

© Annette B. Reissfelder, PCC

klare Alternativen hätten, die tatsächliche Veränderung stark an Wichtigkeit verliert. Aber das ist eine ganz andere Sache.

Trotz dieser Einschränkung: In aller Regel werden Sie die vorher mit dem Coach definierten Ergebnisse erreichen, wenn Sie sich auf einer Zeitachse von ca. 6 Monaten bewegen. In dem Rahmen bleibt genug Raum für Experimente in verschiedene Richtungen, die Sie Ihrem Ziel auf jeden Fall sehr nahe bringen, wenn Sie sie nicht sogar deutlich überschreiten. Meistens werden Sie ein paar positive Nebeneffekte in ganz anderen Bereichen feststellen, die manchmal noch stärker wiegen.

Konkret führt die Arbeit mit einem Coach immer wieder zu den folgenden Ergebnissen:

- Deutliche Verbesserung von Management Skills (z.B. Delegieren, interkulturelle Kommunikation, usw.)
- Signifikant höherer Durchsetzungsgrad eigener Initiativen im Unternehmen
- Effektivere Zusammenarbeit mit direkten Mitarbeitern und Kollegen
- Aktivere und gerichtete Auseinandersetzung mit Feedback
- Besseres Nutzen persönlicher Ressourcen wie auch der Ressourcen im Team
- Konzentration der eigenen Energie auf Unternehmensprioritäten
- Positivere, lösungsorientierte Bewertung von Veränderung

Das klingt alles ziemlich allgemein – das liegt daran, dass Ihre konkreten Ziele hier nicht vorkommen! Sprechen Sie mit ein paar Menschen, die schon mit einem Coach gearbeitet haben. Sie werden fast immer feststellen, dass sowohl die Zusammenarbeit und auch die Ergebnisse sehr positiv bewertet werden. *Ausnehmen davon muss ich z.B. Coaching durch den eigenen (in der Regel dafür nicht ausgebildeten) Vorgesetzten und andere triviale Manipulationsversuche, die unter dem Sammelbegriff Coaching angeboten werden und leider auch ihre Abnehmer finden. Mit dem hier Beschriebenen hat dies wenig gemein. (Mehr dazu im Anhang)

Sind Verbandsmitgliedschaften eine Orientierungshilfe?

Das ist so eine Sache mit den Coaching-Verbänden. Denn Verband ist nicht gleich Verband… Es kommt darauf an, wer den Verband gründet und wozu: Einige Verbände sind echte Berufsverbände, die Lobby-Arbeit leisten und wertvolle Aufklärung bieten. Sie bieten ihren Mitgliedern Zertifizierungen, Konferenzen und Weiterbildungen an. Dadurch gibt es zwei „Klassen“ von Mitgliedern: diejenigen, die Mitgliedsbeiträge zahlen, anderweitig aber kaum in der Organisation auftreten – und Mitglieder, die sich dort aktiv weiterbilden bzw. den anspruchsvollen Weg der Zertifizierung beschreiten. Das ist schon ein Unterschied. Andere Coachingverbände sind schlecht verkappte Alumni-Organisationen von Coaching-Ausbildungsinstituten, die sich vor allem aus den eigenen Absolventen (nicht immer von hochkarätigen Kursen, sondern leider sogar Wochenendseminaren, oder sogar Fernkursen – man kommt aus dem Staunen kaum heraus…) rekrutieren. Ich würde zuerst empfehlen, Informationen über das Renommee des konkreten Verbandes einzuholen. Wenn es ein seriöser Verband ist, ist es positiv, wenn ein Coach seine Zeit kostenlos zum Nutzen von Kollegen oder der interessierten Allgemeinheit zur Verfügung stellt - um Vorträge zu halten, eine Methode vorzustellen oder Artikel bzw. einen Newsletter zu schreiben. Das sind

© Annette B. Reissfelder, PCC

typische Tätigkeiten von in Netzwerken und Coaching-Verbänden aktiven Coaches. Die breite Mehrheit engagiert sich über das Zahlen ihrer Mitgliedsgebühren hinaus nur wenig. Selbst die Engagiertesten können das nicht in jedem Verband leisten!

Verbände stellen dennoch fast durchgängig ein gewisses Erfahrungs- und Ausbildungsniveau ihrer Mitglieder sicher. Das ist gut – gilt verwirrenderweise aber nicht immer, wie eingangs erwähnt (weshalb diese schwarzen Schafe oft gar nicht „Verband" heißen, auch wenn sie sich über Phantasiebezeichnungen so positionieren…). Außerdem positiv: alle binden ihre Mitglieder an einen Ethik-Kodex, der deutlich über bloße Vertraulichkeit der von Klienten gelieferten Informationen hinausgeht. Wie man von Verbänden erwarten würde werden sie von Freiwilligen aus den Reihen der Mitglieder geleitet, die daraus keine finanziellen Vorteile ziehen.

Manche, gerade neuere Verbände, sind aber reine Selbstmarketinggemeinschaften einiger profilierter Coaches, die aus Kundensicht wenig konkreten Nutzen anbieten. Und dann gibt es noch eine Gruppe von Verbänden, die ein ganz anderes Geschäftsmodell zu verfolgen scheinen: sie verkaufen Coaches, die wenig mit Marketing anfangen können, die Illusion, sie bräuchten sich nur auf ihren Webseiten gegen teures Geld vorzustellen. Ob das so funktioniert? Möglich – aber ich habe meine Zweifel; ich denke, dass hier die Wunschvorstellung vieler Coaches bedient wird, dass sie ihre Dienstleistung nicht selbst an den Mann oder die Frau bringen müssen ☺ – denn das ist etwas, was die wenigsten Coaches interessiert!

Nicht zuletzt aus diesem Grund gibt es Coaches, die wenig Interesse an Coaching-Verbänden haben. Gerade in Deutschland gibt es mittlerweile eine fast unüberschaubare Vielzahl, die sich manchmal sogar als jeweils einzig seriösen bezeichnen. Das ist mittlerweile, genau wie das Anbieten von Coaching-Ausbildungen, ein lukrativer Geschäftszweig. Wenn ein Coach von Ihnen über eine Internet-Suche gefunden wird, können Sie davon ausgehen, dass er oder sie dafür Einiges bezahlt hat. Ich glaube, das ist mittlerweile ein eigenes Geschäftsmodell einiger Verbände: sie verkaufen Coaches, die wenig mit Marketing anfangen können, die Illusion, sie bräuchten sich nur auf ihren Webseiten gegen teures Geld vorzustellen… Ob das so funktioniert? Möglich, aber ich habe da meine Zweifel. Ich denke, dass hier die Wunschvorstellung vieler Coaches bedient wird, dass sie ihre Dienstleistung nicht selbst verkaufen müssen – sondern das Internet alles für sie erledigt ! Ich persönlich bin nicht in jeder Coach-Datenbank (das ist besonders teuer!), sondern minimiere mein Engagement in diese Richtung, weil ich meine Kunden in aller Regel nicht über Suchmaschinen, sondern über persönliche Empfehlungen bekomme. Auf der anderen Seite bin ich aktives Mitglied eines Coaching-Verbands, für das ich Diskussionsabende leite, Artikel schreibe usw. Einer von Hunderten. Wer in jedem Verein mitspielen will, dem bleibt nicht mehr viel Zeit fürs Coaching…

Worauf Sie sich verlassen können – Sekten und Vertraulichkeit

Das Thema Sekten ist in den letzten Jahren immer wieder einmal in Coaching-Verbänden behandelt worden. Bei einigen muss man als Beitrittswilliger lange Erklärungen abgeben, dass man garantiert noch nie mit einer Sekte geliebäugelt hat und das auch nie tun wird.

© Annette B. Reissfelder, PCC

Auch hier ist das rechte Maß die Kunst. Wenn Ihr Wunsch-Coach einem halbwegs bekannten Coaching-Verband angehört, und darüber können Sie sich im Internet informieren, können Sie davon ausgehen, dass Sie einen Profi treffen, der sich wirklich für Menschen und ihre Projekte interessiert und höchstwahrscheinlich prinzipiell vertrauenswürdig ist.

Alles Weitere ann nur ein persönlicher Eindruck klären. Vertrauen ist ein Bauchgefühl, und das sollten Sie auch tatsächlich aus dem Bauch heraus entscheiden. Wenn Sie bedenken haben, suchen Sie sich auf jeden Fall jemand anderen. Es hat keinen Sinn, dass Sie Ihre vielleicht sogar berechtigten Bedenken „rational überwinden“ wollen!

Sie können mit Ihrem Coach also über alles sprechen. Das ist eine wichtige und notwendige Voraussetzung für einen offenen, kreativen Dialog. Ihr Coach ist gegenüber Außenstehenden zu unbedingter Verschwiegenheit verpflichtet. Das gilt sogar dann, wenn Sie das Coaching von Ihrem Chef/dem Personalleiter angeboten bekommen haben. In diesem Fall sind manchmal gewisse Dinge ausgenommen, die Ihr Coach in der Regel ganz von selbst mit Ihnen ansprechen wird. Dies sind z.B. allgemeine Informationen darüber, wie Sie Ihr Coaching nutzen. So kann schon einmal erwähnt werden, dass Termine verschoben wurden, oder dass Sie sehr aktiv arbeiten, diverse neue Initiativen gestartet haben usw. Über dieses allgemeine Level geht es jedoch nicht hinaus.
Ich persönlich biete immer an, nach drei Sitzungen eine Einschätzung zu liefern, ob es sinnvoll ist, weiterzuarbeiten. Dieses Gespräch führe ich zuerst mit dem Kunden, dann mit dem Auftraggeber. Dabei komme ich theoretisch zwar um den ein- oder anderen Kunden, dafür habe ich aber praktisch nur wirklich zufriedene Referenzgeber… und das ist meine beste Werbung.

© Annette B. Reissfelder, PCC

Anhang

Berechtigte Fragen – oder: Was es nicht alles gibt?

Ich hoffe, ich konnte auf den vorstehenden Seiten die ein- oder anderen Bedenken ausräumen. Aber vielleicht haben Sie Schreckensgeschichten über Coaching gehört oder sind Sie sich nicht sicher, was Sie bei so vielen Spielarten von Coaching bei einem konkreten Coach erwartet? Bei manchmal undurchsichtigen Erfahrungshintergründen einzelner Coaches ist es nicht ganz einfach, eine Vorstellung zu bekommen, was professionelles Coaching ausmacht. Ich werde z.B. immer einmal wieder auf folgende Bedenken und Vorstellungen von Coaching angesprochen:

Alle Coaching-Ansätze sind ziemlich ähnlich

Der Begriff "Coaching" wird heute für eine so breite Palette von Dienstleistungen und Arbeitsweisen verwendet, dass häufig Unklarheit darüber herrscht, was damit genau gemeint ist. Dazu kommt, dass auch Trainings- und Beratungsdienstleistungen heute vielfach als Coaching bezeichnet werden, auch wenn dort der Expertenanspruch des „Coaches“ erkennbar ist. Daneben wird die Vorstellung von Coaching durch Mentoren bzw. interne Coaches, mit denen schlechte Erfahrungen gemacht wurden, weiter getrübt.

Erfahrene professionelle Coaches sind sich in vielem ähnlich, auch wenn ihre konkreten Methoden sich unterscheiden. Letztlich entscheiden Sie sich immer für eine konkrete Person, nicht für einen Coaching-Ansatz. Dazu ist die Zusammenarbeit viel zu persönlich. Deshalb ist es wichtig, dass Sie sich nicht zu abhängig von Vorerfahrungen oder Anekdoten über Coaching machen, wenn Sie an eine mögliche Zusammenarbeit denken. Angebote wie z.B. meine „Erste Stunde“ bieten die Möglichkeit, direkt darüber zu sprechen, wie Sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen.

Coaches sind genau wie Trainer und andere "Experten"

Viele Menschen erwarten von Coaches, dass sie sich ähnlich verhalten wie Trainer oder Instruktoren, die mit Aufzeichnungen und Empfehlungen das Verhalten verändern wollen. Ein Coach geht aber nicht mit Fragen wie „…und jetzt lassen Sie uns mal über Ihr Time-Management reden“ auf Sie los. Der Coaching-Prozess könnte nicht unterschiedlicher sein. Coaching erzielt Ergebnisse nicht durch "Erziehung" oder „Aufklärung“ des Klienten, sondern durch den Bezug auf dessen individuellen Denk- und Handlungsstile, Stärken und Werte. Aufbauend auf den Erfahrungen und dem vorhandenen Know-How des Klienten entstehen neue Handlungsmöglichkeiten, die oft überraschend einfach umzusetzen sind. Mit diesem sehr individuellen Schwerpunkt ist es nicht verwunderlich, dass dieser Ansatz die Business-Welt in den letzten Jahren im Sturm erobert hat.

Ein Coach ist jemand, der Coaching-Methoden gelernt hat

Stimmt. Das allein macht ihn/sie aber nicht zum Coach. Verschiedene Menschen können die gleichen Methoden je nach ihren Erfahrungen, Ideen und Überzeugungen ganz anders einsetzen, was zu entsprechend unterschiedlichen Ergebnissen führt. So ähnlich können Sie sich das beim Coaching vorstellen. Kein Coaching-Profi arbeitet nur mit einem „Methoden-

© Annette B. Reissfelder, PCC

Set“ – das ist den Coaching-Ausbildern vorbehalten. Je erfahrener ein Coach ist, desto flexibler kann sein Repertoire einsetzen und auf Sie eingehen - und desto besser und letztlich erfolgreicher werden Sie wahrscheinlich mit ihm zusammenarbeiten.

Coaches mischen sich in alles Mögliche ein, vielleicht muss ich mich da auch erwehren

Nach diesem Stereotyp sind Coaches extravertiert, drängen dem Kunden ihre Ansichten auf, ergehen sich ungefragt in 360° Feedback-Analysen, begleiten ihre Kunden auf dessen Sitzungen und Meetings und mischen sich in jeden Aspekt des Arbeitslebens ihrer Kunden ein. Während die 360° Feedbacks und teilweise Begleitung in situ noch Geschmackssache sind (v.a. wenn Sie das vorher so besprochen haben), ist bei eigenmächtigen Aktionen des Coaches Vorsicht angebracht – es drängt sich die Frage auf, worum es dem Coach eigentlich geht... um Kontrolle? Für mich ist das eindeutig die Vertrauensfrage!

Auf der anderen Seite bin aber auch ich nicht nur aktiver Zuhörer, der von Zeit zu Zeit aufmunternd nickt und meinem Kunden ansonsten keine Orientierung bietet. Für mich ist Coaching ein intensiver Prozess des kontinuierlichen Dialogs zwischen zwei Menschen, die zusammen Ziele erarbeiten, erfolgreiche Strategien und Lösungen gestalten und beständig an der Feinabstimmung und Verbesserung ihrer Kommunikation arbeiten. Meine Arbeit ist immer eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Unser Verhältnis ist das von zwei Gleichen, die unterschiedliche Erfahrungen und Blickwinkel mitbringen. Deshalb entscheiden wir auch gemeinsam, wie wir vorgehen. Die Beziehung ist gleichermaßen herausfordernd und unterstützend, die den Kunden stark selbst befähigt. Das steht in keinem Zusammenhang mit dem eingangs beschriebenen Stereotyp.

Coaches treffen Entscheidungen für Sie und sagen Ihnen, was zu tun ist

Wieder eine persönliche Antwort, die für viele, aber nicht alle Coaches gelten wird: Ich arbeite mit meinen Kunden in allen Stadien ihrer Entscheidungsfindung zusammen. In vielen Fällen leite ich das Gespräch mit konkreten Vorschlägen und Angeboten, in welche Richtungen sie noch nachdenken könnten bzw. welche Alternativen sie erkunden könnten. Das sind Interventionen, die die Richtung des Gesprächs ändern können und von meinen Hypothesen geleitet sind, die ich zum einen aus Ihrer Beschreibung der Situation und Ihrer Person ableite und zum anderen aus dem, was ich darüber weiß, was Menschen letztlich hilft, ihre eigene Entscheidung zu treffen. Was für mich dabei jedoch niemals im Vordergrund steht, ist zu beeinflussen, wie die Entscheidung meines Kunden letztlich gefällt wird. Bei interkulturellem Coaching ist manchmal deutlich mehr Input notwendig. Allerdings ist auch hier die Balance zwischen Hilfestellung und Selbstbefähigung entscheidend.

Je länger ich mit einem Coach arbeite, desto abhängiger werde ich von ihm oder ihr

Das Gegenteil ist in meinen Augen der Fall: je länger Sie mit einem Coach arbeiten (mit mir typischerweise 6-9 Monate), desto mehr haben Sie in den Transferphasen gelernt, Ihre neu erarbeiteten Verhaltensstrategien auch wirklich anzuwenden. So können Sie auch in neuen, ungeübten Situationen fast schon automatisch auf das Gelernte zurückgreifen. Sie werden wahrscheinlich die Intervalle zwischen zwei Sitzungen verlängern und merken, dass Sie ab einem bestimmten Punkt eine weitere Zusammenarbeit nicht mehr benötigen. Oder Sie setzen sich ein ganz neues Ziel. Manche meiner Kunden treffen sich langfristig einmal im

© Annette B. Reissfelder, PCC

Vierteljahr mit mir, um nicht „aus der Übung“ zu kommen - das ist jedoch ganz allein Ihre Entscheidung. Einen „Abhängigkeitseffekt“ gibt es jedenfalls nicht.

Ist es nicht unrealistisch, von Menschen zu erwarten, dass sie innerhalb von nur drei Monaten ihr Verhalten ändern?

Seriöse Coaches treten nicht mit dem Anspruch an, Menschen verändern zu können. Sie sehen ihre Rolle vielmehr darin, Menschen bei der selbst gewählten Veränderung ihres Lebens weiterzuhelfen. Verordnen lässt sich so etwas nicht. So sind bei den meisten Coaches, die ihre Kunden nicht jede Woche, sondern in größeren Abständen sehen, die Treffen oder – bei Gruppen - Workshops „nur“ die Wegmarken auf dem Weg zur Erreichung ihrer Ziele. Ebensoviel Veränderung findet durch das Lernen und Ausprobieren neuer Verhaltensweisen zwischen den Sitzungen bzw. Workshops statt. Was wir Coaches anbieten, ist eine Lernumgebung, die Veränderung tatsächlich wirksam unterstützt.

Drei bis vier Monate sind der kritische Zeitraum, um Veränderungen tatsächlich in Gang zu setzen. Danach werden weitere Veränderungen wesentlich einfacher, organischer und undramatischer. Das liegt vor allem daran, dass Menschen in diesem Zeitraum lernen, Veränderung als etwas Natürliches zu akzeptieren und positiver zu sehen.

Und zum Abschied das Beste:

Kann Coaching bei Erwachsenen wirklich etwas ausrichten?

Im Zusammenhang mit Vorerfahrungen und der Klärung von Erwartungen von Führungskräften höre ich oft die Frage, was Coaching bei schon so erfahrenen, über Jahrzehnte geprägten Menschen überhaupt ausrichten kann – kann das Neue denn überhaupt unter die Oberfläche gelangen? Um diese Frage zu beantworten, möchte ich einmal kurz umreißen, welche Entwicklung die besten Führungstrainer in den vergangenen 30 Jahren hinter sich haben – d.h. womit sie sich jeweils beschäftigt haben.

In den Anfängen hat man erst einmal Führungsverhalten (1) trainiert, etwas handbuchartig, im Sinne von „wenn-dann“-Kausalzusammenhängen, die damals noch ganz klar schienen. Früh überzeugte z.B. die Nützlichkeit von „Klar kommunizieren“. Bald wurde auch mit Video gearbeitet (und jeder, der sich einmal bei einer Präsentation gesehen hat, weiß, wovon ich spreche). Dies war alles redlich und nützlich. Dann kam (2) die Zeit der Kompetenzebene: Sozialkompetenz, Changekompetenz, Dinge also, die schon etwas tiefer liegen als das oberflächliche beobachtbare Verhalten.

Mit der Vertiefung der Sozialkompetenz durch die systemische Ebene (3) haben wir noch später die Komplexität des sozialen Kontexts mit einbezogen. Noch später haben wir bemerkt, dass diese Niveaus ganz stark von der Einstellungsebene her gelebt werden und haben uns mit (4) Leadership Attitudes beschäftigt und in Programme eingebaut.

© Annette B. Reissfelder, PCC

Was nun (5) Coaching auszeichnet, ist, dass es das Führungsparadigma nochmals verändert und bereichert, und nur so ist es wirklich wirksam: Es umfasst selbstverständlich alle vorangegangenen Ebenen und nimmt zusätzlich noch die Ebene der Identität mit auf.

Also andersherum gefragt: was sonst sollte denn etwas ausrichten können? Warum würden ausgerechnet die Menschen mit den höchsten Ansprüchen an sich (und der wenigsten Zeit!) Coaching anderen Lernmöglichkeiten so deutlich vorziehen? Das ist ja das Spannende: im Coaching lernen Sie von sich selbst, angeregt und bereichert vom Coach.

Führungsverantwortliche, die nicht mehr an Veränderung von Kollegen und Mitarbeitern glauben, strahlen das auch aus. Führung ist Kulturbestandteil, ebenso Entwicklung von Führung. Wer klein denkt, hat eine Bremse im Kopf und nicht die Zukunft. Der Unterschied zwischen „ihnen ein Feuer unterm Hinterteil anzuzünden" – oder ein Feuer in ihnen ist keineswegs semantisch, sondern liegt im Wirkungsgrad.

Menschen, die selbst Coaching erfahren haben, können ihre Mitarbeiter einfach anders ansprechen und begeistern. Das Einmalige an Coaching ist etwa diese Überlegung: Lass uns doch mal schauen, was noch geht. Wo könnte ein kleiner neuer Schritt möglich sein? Wie könnte er aussehen? Dieser individuelle Ansatz hat viel für sich. Jeder von uns hat schon erlebt, was passiert, wenn sich jemand um ihn kümmert, er Tipps bekommt und mit Zuversicht loslegt!

Keine Frage - das ist nichts für jedermann, und das braucht auch nicht jeder... Aber wenn Sie neugierig sind, was wir zusammen erreichen könnten, sollten Sie jetzt gleich einen Termin vereinbaren. Rufen Sie mich an!

Ihre

Annette B. Reissfelder, PCC

*Zur Autorin: **Annette B. Reissfelder** ist seit fast zehn Jahren als Management- und Executive Coach tätig und hat in fünf Ländern gearbeitet. Sie verfügt über umfassende Erfahrung mit Kunden auf Vorstands- und Eigentümerebene sowie in mittleren und gehobenen Managementpositionen. Seit 2006 ist sie akkreditiert als professioneller Coach (PCC, CAKO). Sie arbeitet ausgehend von **Hamburg** und **Prag** international auf Deutsch, Englisch und Tschechisch.*

*Weitere **eBooks** sowie ausführliche Informationen erhalten Sie unter www-an-edge-for-you.com. Für Fragen steht sie gern unter **annette@an-edge-for-you.com** und telefonisch unter +49 178 97 515 97 bzw. **+420 603 151 550** zur Verfügung.*

© Annette B. Reissfelder, PCC