

ABR
ANNETTE B. REISSFELDER
DIPLOM-PSYCHOLOGIN

An Edge For You



Basiswissen Coaching

Informationen für Interessenten



ABR Executive Coaching
Annette B. Reissfelder, PCC
Moorreye 88, 22415 Hamburg, Germany
info@an-edge-for-you.com www.an-edge-for-you.com
Tel. +49 (0)40 – 531 7506 Fax +49 (0)40 – 533 94 63 Mobile +49 (0)178 – 97 515 97

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.) geklärt haben, ist dieses Ebook das Richtige für Sie. Falls Sie sich für Coaching entscheiden, habe ich auch ein paar Tipps für Sie, wie Sie den richtigen Partner finden können. Um den Rahmen nicht zu sprengen, beziehen sich alle Informationen 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 Kunden, dass sie nach Literatur gesucht haben und letztlich beim Thema Coaching doch nur Bücher für Coaches und alle, die Coach werden wollen, gefunden haben.

Die folgenden Seiten klären die Fragen, die ich in meiner fast zehnjährigen Praxis am häufigsten höre bzw. welche Informationen ich am wichtigsten finde. So können Sie gut vorbereitet in das erste Gespräch gehen. Alles Weitere lässt sich im persönlichen Kontakt klären. Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre – und ein spannendes Coaching!

PS Sie können gelegentlich den Eindruck haben, etwas Ähnliches bereits an anderer Stelle im Text schon gelesen zu haben – das ist durchaus beabsichtigt. Ich bin beim Schreiben davon ausgegangen, dass nicht jeder Leser das komplette E-Book liest!

Inhalt

Wann Coaching passt	Seite 3
Welche Menschen arbeiten mit einem Coach zusammen?	Seite 5
Beispiel Kleinunternehmer / Selbständiger	Seite 5
Beispiel Eigentümer / Mittelständler	Seite 6
Beispiel Mittleres Management	Seite 6
Beispiel Top Management im Konzern	Seite 7
Welche Ziele?	Seite 7
Den passenden Coach finden	Seite 8
Der persönliche Kontakt	Seite 9
Wie die Zusammenarbeit konkret aussieht	Seite 11
Auf einen Blick	Seite 13
Kosten	Seite 13
Selbstzahlen oder nicht?	Seite 13
Organisatorisches	Seite 14
Welche Ergebnisse kann ich erwarten?	Seite 14
Worauf Sie sich verlassen können	Seite 15
Sind Verbandsmitgliedschaften eine Orientierungshilfe?	Seite 15
Anhang	Seite 17
Berechtigte Fragen – oder: Was es nicht alles gibt?	Seite 17
Kann Coaching bei Erwachsenen wirklich etwas ausrichten?	Seite 19

Wann Coaching passt

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

Warum Coaching in den letzten zwanzig Jahren ständig an Bedeutung gewonnen hat und dies weiterhin tun wird, ist leicht nachvollziehbar: Wo es nicht mehr reicht, Rollenvorbilder lange genug zu imitieren, um effektive eigene Verhaltensweisen zu entwickeln, müssen Wege gesucht werden, den Aufbau neuer Verhaltensweisen zu beschleunigen. Coaching unterstützt Menschen, die Lücke zwischen ihrem theoretischem Wissen, logischem Verstehen und tatsächlich gezeigtem Verhalten in möglichst kurzer Zeit zu schließen. Wie funktioniert das?

Im Coaching-Dialog können Sie sich ganz darauf konzentrieren, was Ihnen wichtig ist. Im Gespräch entfernen Sie sich von Denkmustern, die Probleme schaffen bzw. aufrechterhalten, und erproben völlig neue Ansätze. Dabei zeigt Ihr Coach Ihnen Wege, wie Sie Ihre Stärken nutzen können, statt Ihre Schwächen zu bekämpfen. Probleme lassen sich meist nicht auf der (Denk-)Ebene lösen, die sie geschaffen hat. Auch wenn das einleuchtend klingt, ist es oft sehr anspruchsvoll, tief liegende Denk- und Handlungsmuster konstruktiv zu verändern.

Als Coach bin ich überzeugt, dass Sie am besten wissen, was Sie brauchen. Daher erzielt die Kombination von Hilfestellung und Selbstbefähigung, die ich anbiere, langfristige Ergebnisse - selbst dann, wenn Sie Ihre Zielvorstellung anfangs nur vage beschreiben können. Das Ergebnis unserer Arbeit könnte so aussehen:

- Sie werden Ihre Tätigkeit mit neuer Energie ausüben.
- Sie werden sich und andere leichter für neue Aufgaben motivieren.
- Sie werden hinderliche Verhaltensweisen erkennen und überwinden lernen.
- Sie werden Ihr Team anders und effektiver führen.
- Sie werden sich mehr Freiraum für strategische Aufgaben schaffen.

Das klingt etwas sperrig, aber vielleicht können einige meiner bisherigen Coachingkunden, die nicht lernen wollten, wie Coaching funktioniert, sondern ihre ganz persönliche Krise, Herausforderung oder Überforderung zu bewältigen hatten, Ihnen das Erlebte näher bringen. Ein paar Beispiele:

„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 viel 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 mein Funktionieren 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 Effektivität geleistet. Beweis dafür ist auch, dass ich an unsere Zusammenarbeit im nächsten Jahr anknüpfen werde.“

Vielleicht ist bis hierher bereits deutlich geworden, dass Coaching eigenverantwortliche Menschen anspricht, die simple Lernmodelle und Regeln hinter sich gelassen haben und die sich Lösungen erarbeiten wollen, die ihre Persönlichkeit widerspiegeln.

Wenn Sie aus Ihrem Bekanntenkreis Schreckgeschichten über Coaching gehört haben und sich deswegen unter Coaching bisher etwas anderes vorstellen, sollten Sie das unbedingt im Erstgespräch klären. Bringen Sie alle Ihre Erfahrungen und Vorurteile mit! Sie können nur dann mit einem Coach zusammenarbeiten, wenn diese Bedenken ausgeräumt sind!

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

Welche Menschen arbeiten mit einem Coach zusammen?

Menschen überlegen in der Regel nur in besonderen Situationen, einen Coach in Anspruch zu nehmen. Hier geht es oft um Umbrüche, Scheidewege, anstehende Umbewertungen oder knifflige Entscheidungen. Häufig ist letztlich ausschlaggebend, dass mehrere Dinge in kurzer Zeit bewältigt werden müssen - wie bei Auslandsentsendung eines Experten, der noch keine entsprechende Führungserfahrung hat - und – oft angeregt durch einen aufgeschlossenen HR-Manager – einen Coach zur optimalen Begleitung sucht.

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

Georg Christoph Lichtenberg

Beispiel Kleinunternehmer / Selbständiger

Beispiel Eigentümer / Mittelständler

Beispiel Mittleres Management

Beispiel Top Management im Konzern

Beispiel Kleinunternehmer / Selbständiger

Typische Coachingkunden sind Kleinunternehmer und Selbständige nicht unbedingt - aber interessante! Selbständige und Unternehmer sind gewohnt, ihre Probleme allein zu lösen und haben wirklich kundenorientierte Beratung oft bisher nicht kennen gelernt. Daneben halten sie ihr Geld zusammen und überlegen sich sehr genau, bevor sie in irgendeine Form von Beratungsdienstleistung investieren 😊. Noch wichtiger erscheint mir, dass die Strukturen in ihren Firmen meist sehr übersichtlich sind, wodurch oftmals wenig Bedarf für Coaching entsteht. Einige Beispiele für 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 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 – oder Buyout – nach einer angemessenen Übergangszeit verlassen zu können.
- Der Unternehmer hat seine Firma in ein Netzwerk eingebracht und stellt fest, dass er es nicht (mehr) gewohnt ist, gleichrangig mit anderen Eigentümern Entscheidungen zu treffen und bemerkt, dass sein Engagement für das Netzwerk ständig abnimmt. Er will zwar gegensteuern, fällt dennoch immer wieder in alte Verhaltensweisen zurück.

Beispiel Eigentümer / Mittelständler

Der mittelständische Eigentümer hat sein Unternehmen bereits durch viele Untiefen manövriert und z.B. in der Regel das ein oder andere Problem des Kleinunternehmers erfolgreich gelöst. Typische Coaching-Anliegen hier sind z.B.:

- 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 mein eBook „Die ersten 100 Tage“) als relativ einfach. Ganz anders sieht es aus, wenn man einen ganz heterogenen Kollegenkreis mit Aufgabengebieten von Controlling, Produktion bis Marketing führen soll. Sich hier weder emotional völlig zu verausgaben noch 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 zu kommunizieren.

Beispiel Top Management im Konzern

Die berühmte dünne Luft: Top Manager haben zwar tolle Positionen, Einfluss und im Zweifel auch Gehälter, aber wenig Möglichkeiten, offen und ungefiltert auf Augenhöhe ihre

eigenen Belange zu besprechen, ohne die eigene 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 kann ein entsprechend erfahrener Coach unschätzbare Dienste leisten.

Als Coach bin ich für meine Kunden einer der ganz wenigen Partner, die sie je hatten, um über den Tellerrand der eigenen Position und des oft notwendigen Profilierens im Unternehmen hinauszuschauen. Und oft der erste, mit dem sie über die ganz grundlegenden Ziele und Ansprüche an sich selbst gesprochen haben, die für sie über ihren Erfolg entscheiden. Gerade sehr leistungsfähige Menschen agieren ja v.a. aus innerem Antrieb heraus – und das, was die Gesellschaft längst beneidet und bewundert, reicht ihnen unter Umständen noch lange nicht. Viele Menschen, mit denen ich arbeite, denken in Systemen und wissen, dass sie ihre Wirksamkeit nur entfalten können, wenn sie nicht nur ihre unmittelbaren Mitarbeiter, sondern komplexe Kontexte beeinflussen bzw. neu gestalten. Da wird es dünn – mit wem außer einem Management Coach können Sie hier in 3 oder 4 Stunden Konzepte entwickeln, die Ihnen 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 Kunde zusammenarbeiten?

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 eine Wunschvorstellung, die aber mit der Zusatzfrage „was macht er/sie denn anders, wenn er/sie nicht mehr so ... ist?“ hervorragend genutzt werden kann, um brauchbare Ziele für den Coachingprozess herzuleiten!

Wenn Sie also 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 von ihm wünschenswert/fördernd 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 gibt, von denen er nichts weiß.

Gute Ziele im Coaching sind quantifizierbar. Das ist nicht immer so einfach wie in Produktion und Vertrieb, lässt sich aber immer, manchmal über Hilfskonstruktionen, gewährleisten. Denkbar sind z.B. Ziele wie „Ich werde dies oder jenes in zwei von drei Meetings tun.“ oder „Mindestens 4 Tage pro Woche maximal 10 Stunden arbeiten.“ oder „Dafür von mindestens zwei Mitarbeitern positives Feedback bekommen.“. Wichtig bei den Zielen – egal ob mit Auftraggebern oder Coachees besprochen – 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 nicht mit einer Führungskraft gesprochen, die nicht sofort eingesehen hätte, dass das anders gar nicht funktionieren würde. Letztlich kann jeder nachvollziehen, dass es nicht nur bei ihm keine Chance auf Erfolg hätte, wenn ihm jemand vorschreiben wollte, wie er etwas zu tun hätte.

Ganz entscheidend ist, wie stark Sie sich für „Ihre Ziele“ motivieren können. Das stellen Sie – leider – oft aber erst im Erstgespräch fest, weil sich Ihre Ziele dort manchmal ganz erheblich verändern. Insgesamt bin ich jedenfalls ein großer Fan von anspruchsvollen Zielen. Ein guter Anhaltspunkt für mich ist „Was müsste denn herauskommen, damit ich sogar bereit wäre, das Coaching aus eigener Tasche zu zahlen?“ Erst dann macht es Sinn, sich mit der eventuell vorhandenen Zielvorgabe der Firma zu beschäftigen. Denn – an von anderen vorgegebenen Zielen lässt sich im Coaching leider nicht arbeiten 😊 Das ist kein Widerspruch: wenn man weiß, was man selbst will, kann man auch den vorgegebenen Rahmen respektieren, in dem das Ganze stattfinden soll. Coaches sind in der Regel genau dafür Experten.

Ich höre manchmal von potenziellen Kunden, dass sie sich melden, sobald sie für sich eine ganz klare Zielvorstellung formuliert haben. Das mag gerade den Perfektionisten unter uns schwer fallen, aber dennoch: es ist völlig ausreichend, wenn Sie mit einer noch teilweise unklar formulierten Zielvorstellung ins Erstgespräch gehen. Es ist Aufgabe des Coaches, daraus eine hieb- und stichfeste Zielformulierung zu machen – allerdings erst im zweiten 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 dann 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.

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, auch nicht 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 zur Beantwortung der natürlich folgenden Beschäftigung mit dem konkreten Coaching-Ansatz Ihres idealen Coaches. Ich glaube nämlich nicht, dass Sie sich perfekt im Dschungel der Coaching-Schulen auskennen müssen, um beurteilen zu können, was Ihnen liegt.

Es gibt viele Wege um Coach zu werden, und manche legen unterschiedliche Ausbildungswege nahe. Zum Beispiel haben viele Manager Coaching zuerst über NLP kennen gelernt – hier sind spannende, neugierig machende Erfahrungen in wenigen Tagen, d.h. im Zeit- und Kostenbudget betrieblicher Führungskräfte-seminare, machbar. Dies legt nahe, dass die erste Coachinausbildung wohl 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 also die Erfahrung des Coaches entscheidend und das Interesse, das er der eigenen Weiterentwicklung als Coach und als Mensch entgegenbringt.

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.

Daher sollte am Anfang Ihrer Suche ein kurzes Nachdenken stehen, was Ihnen persönlich bisher in Gesprächen wirklich weitergeholfen hat. Der eine will 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, in diesem Zusammenhang sinnvoll und wertvoll. Wenn Ihnen jemand aus Ihrem Bekanntenkreis einen konkreten Coach vorschlägt, treffen Sie ihn. Hier könnte jemand ein Gespür haben, welcher persönliche 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 auch 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.

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. So haben Sie die Chance, direkt nachfragen zu können. Auch wenn diese Person nicht selbst mit dem ausgewählten Coach gearbeitet hat, weiß man vielleicht einiges voneinander. Bei LinkedIn können Sie darüber hinaus Empfehlungen aufrufen. Eine bemüht positive Bewertung als Freundschaftsdienst lässt sich meistens gut von einer professionellen Beurteilung unterscheiden. Auch das Foto sowie die persönliche Kurzvorstellung inklusive Tätigkeitsschwerpunkte vermitteln Ihnen einen Eindruck. Mehr benötigen Sie in der ersten Phase Ihrer Suche gar nicht. Eine andere Möglichkeit ist der Besuch einer Veranstaltung, bei der Sie viele Coaches treffen. Es muss ja nicht gleich eine (meist teure) Konferenz sein: Viele Coaching-Verbände haben regelmäßige Veranstaltungsabende für ihre Mitglieder und durchaus auch Gäste. Da können Sie potenzielle Kandidaten schon einmal informell kennen lernen. Und auch wenn der Richtige nicht dabei ist, haben Sie in kürzester Zeit viele interessante Eindrücke gewonnen, die Sie für Ihre gezielte Suche verwenden können. Diese Veranstaltungen finden meist am frühen Abend statt. Schon eine Stunde Ihrer Zeit kann sehr gut investiert sein.

So ist meine Spezialisierung 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 – die Zielgruppe Führungskräfte. Und zwar „Führungs-Kräfte“ im weitesten Sinne mit, also Menschen, die sich und andere führen, an den verschiedensten Aspekten von Führung arbeiten – von sich selbst, nach oben, nach unten, in kollegialen Beziehungen, oder auch in informellen Beziehungen. Für mich ist Führung vor allem Handwerk, das man erlernen kann und muss – es ist auf jeden Fall eine Zusatzdisziplin zu der Primärkompetenz (der fachlichen Spezialisierung) jedes Managers.

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.

Ich kann nur empfehlen, auf Ihr Bauchgefühl zu vertrauen, nachdem Sie eine Vorauswahl nach Kriterien wie Ausbildung und Erfahrung getroffen haben. Entscheidend ist, im Gespräch herauszufinden, ob Sie sich vorstellen können, mit diesem Menschen offen über sehr persönliche Inhalte zu sprechen – sozusagen 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 unbedingt auch Spaß machen!

Wichtig ist, dass Ihr Coach versteht, was bei Ihnen funktionieren könnte. Natürlich wird sich das im Laufe der Zusammenarbeit immer weiter entwickeln, aber erste Ansatzpunkte sollten Sie schon im ersten Gespräch erkennen können. Das ist schon in kurzer Zeit beurteilbar, daher biete ich z.B. meinen Kunden an, sich eine Stunde Zeit zu nehmen für die Frage,

was sie wissen müssen, um entscheiden zu können, ob sie mit mir weiterarbeiten möchten. Wenn wir uns für eine Zusammenarbeit entscheiden, widmen wir uns im Anschluss intensiv den Zielen. Und falls wir uns nicht einigen, war diese erste Stunde kostenlos.

Bereits vorher gebe ich meinen potenziellen Kunden einiges an Informationen, damit wir beide uns nur dann persönlich kennen lernen, wenn es eine gute Passung gibt:

Ich beschäftige mich seit vielen Jahren mit Change Management, der Frage, wie sich veränderungsfreudige Kontexte schaffen lassen, sowie den Prinzipien guten Managements und der Arbeitsweise besonders erfolgreicher Menschen. Als sehr strukturierter und pragmatischer Typ habe ich sehr von den neuen, kreativen Blickwinkeln profitiert, die ich im Laufe meiner Beschäftigung mit systemischer Organisationsentwicklung und Coaching kennen gelernt habe.

Dies kombiniert mit über sieben Jahren Erfahrung mit führenden Managern aus verschiedensten Branchen, beruflichen Hintergründen und Zielen macht mich zu einem attraktiven Partner für alle, die einen Coach mit Management-Erfahrung 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 ausgesprochen anregende Entdeckungsreise erleben.
- wenn Sie jemanden suchen, der Sie in Ruhe denken lässt, aber auch eine Meinung hat, wenn Sie eine hören wollen.
- wenn Sie einen breiten Erfahrungshorizont schätzen.
- wenn Sie einen Partner wollen, 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 als Mensch präsent ist.

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 ist es natürlich von Ihren Zielen abhängig, wie und wie lange Sie mit Ihrem Coach zusammenarbeiten. Die meisten Coaches werden Ihnen eine konkrete Arbeitsweise anbieten: Manche treffen ihre Kunden jede Woche oder alle zwei Wochen. Dabei mischen sie Telefon- und Präsenztermine. Andere wiederum bevorzugen längere Termine und sehen Sie dafür seltener. Es gibt auch Coaches, die ganz offen sind und erst einmal so anfangen, wie Sie es gewohnt sind, nach zwei oder drei Treffen entscheiden sie dann gemeinsam, wie es weitergehen soll. Auch wenn ihre Arbeitsweisen stark voneinander abweichen, sind diese ja nicht beliebig, sondern passen zu ihrer persönlichen Art. Außerdem haben sie damit viel Erfahrung. Daher

würde ich Ihnen empfehlen, sich darauf einzulassen, sofern Sie ansonsten glauben, den Richtigen gefunden zu haben.

Ganz allgemein lässt sich der Coaching-Prozess so beschreiben: In einem ersten Treffen beginnen Sie, Ihre Ziele und Ihre Motivation für die Zusammenarbeit mit dem Coach zu definieren. Dann wählen Sie einen oder mehrere Schwerpunkte aus, an denen Sie in den nächsten Wochen oder Monaten intensiv arbeiten und Ergebnisse sehen möchten. Dazu ziehen viele Firmen z.B. auch Persönlichkeits- oder Management-Tests heran, die ihren Führungskräften andere Perspektiven auf sich bieten sollen. Das kann, muss im Einzelfall aber nicht sinnvoll sein.

Sie nehmen in der Regel aus jeder Sitzung Hausaufgaben mit und haben meist auch Gelegenheit, zwischen den Treffen kurze Rückmeldungen zu geben oder Fragen zu stellen.

Coaching ist ein iterativer Prozess, d.h. die weitere Vorgehensweise ergibt sich immer aus den bisher erzielten Ergebnissen. Nach einigen Monaten werden Sie erste Veränderungen, die am Anfang schwierig aussahen, bereits umgesetzt haben und vielleicht ein ganz neues Ziele dazufügen.

Nach vier bis sechs 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 3 bis 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 auf Wunsch 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 – oft keine ganz einfache Übung. Zunächst einmal zum Wie viel.

Es gibt prinzipiell zwei Modelle: Sie haben einen Coach, der Stundenhonorare berechnet, oder Sie haben einen Coach, der einen Pauschalpreis für die ganze Zusammenarbeit oder per Monat hat. Lassen Sie sich von dem Coach Ihrer Wahl seine Präferenz erklären und wenn Sie sie nachvollziehen können, probieren Sie es.

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. Als Faustregel gilt meist, dass ein komplettes 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 wahrscheinlich zwischen 250-350€ pro Stunde.

Wie viel Coaching brauchen Sie? Als Faustregel sollten Sie 15-20 Stunden rechnen. Als Mindestinvestition rechnen Sie mit 10 Stunden – die bringen Sie vielleicht nicht ganz ins Ziel, aber schon einmal ein ganzes Stück vorwärts.

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.

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 ähnlicher Zielgruppe - auch länger.

Coaches haben es gar nicht gern, wenn Sie Ihre Meetings verschieben. Ich bin eine davon – da ich an mehreren Standorten arbeite, macht mir das unmöglich, meine Zeit sinnvoll und gewinnbringend einzusetzen. Rechnen Sie also mit Stornoregelungen, die von den meisten Coaches allerdings kulant ausgelegt werden. Auch ich bin besonders bei Notfällen bemüht, eine kostengünstige Alternative anzubieten, aber das geht leider nicht immer. 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 allerdings zeitlich flexibel sind, können Sie manchmal einen besonders guten Deal mit Ihrem Coach machen: ich z.B. biete für Treffen in der gleichen Woche nach Buchung fast immer einen Rabatt an. Der Nachteil ist, dass ich solche Treffen natürlich nicht immer realisieren lassen, oft habe ich wochenlang keinen freien Termin. Trotzdem haben beispielsweise in der sonst hektischen Vorweihnachtszeit und im Sommer viele Coaches Ruhezeit – da kann es durchaus attraktive Möglichkeiten geben, für einen Standardpreis einen Top-Coach zu bekommen, vor allem, wenn Sie Selbstzahler sind. Ansonsten gilt, dass gute Coaches meist auch gut ausgelastet sind und nur bei größeren Aufträgen über ihren Preis reden werden.

Welche Ergebnisse kann ich erwarten?

Ein seriöser Coach kann und wird Ihnen keine Ergebnisgarantie geben. Was er Ihnen eigentlich aber garantieren könnte, ist, dass Sie die Mechanismen durchschauen, warum Sie an bestimmten Themen immer wieder scheitern, und die Wahl haben, etwas zu ändern. Dass Sie immer die Wahl haben, sich dagegen zu entscheiden, weil Sie z.B. sehen, dass auch eine Nicht-Änderung mit gewissen Vorteilen verbunden ist, ist eine ganz andere Sache.

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 dieser Zeit 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 sogar ein paar positive Nebeneffekte in ganz anderen Bereichen feststellen, die manchmal noch stärker wiegen.

Konkret führt die Arbeit mit einem Coach zu 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
- Ständige aktive Auseinandersetzung mit Feedback
- Besseres Nutzen vorhandener eigener und Team-Ressourcen
- Konzentration der eigenen Energie auf Unternehmensprioritäten
- Positivere, lösungsorientierte Bewertung von Veränderung

Das klingt alles sehr allgemein, weil 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. *Ausnahmen 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 Abnehmer finden. Mit dem hier Beschriebenen hat dies wenig gemein. (Mehr dazu auch im Anhang)

Worauf Sie sich verlassen können

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

Sie können in Ihrem Coaching 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 Sonderfall sind manchmal gewisse Dinge ausgenommen, die Ihr Coach in der Regel von selbst mit Ihnen besprechen wird. Dies sind z.B. allgemeine Informationen über Ihren Nutzen des Coachings. So kann schon einmal erwähnt werden, wenn Sie Termine verschieben, zu spät kommen, keine Hausaufgaben machen – oder eben, dass Sie sehr aktiv arbeiten, diverse neue Initiativen gestartet haben usw.

Sind Verbandsmitgliedschaften eine Orientierungshilfe?

Verbände sind so eine Sache. Natürlich ist es positiv, wenn ein Coach seine eigene Zeit kostenlos zum Nutzen von Kollegen oder der interessierten Allgemeinheit zur Verfügung stellt, um Vorträge zu halten, eine Methode vorzustellen oder einen Newsletter schreibt. Das sind typische Tätigkeiten in Netzwerken und Coaching-Verbänden aktiven (!) Coaches. Es kommt immer etwas auf den Verband an, und was im Mittelpunkt des Interesses steht. Verbände stellen meist ein gewisses Erfahrungs- und Ausbildungsniveau der Mitglieder sicher, aber nicht immer. Außerdem binden die meisten ihre Mitglieder durch einen Ethik-Kodex, der meist deutlich über bloße Vertraulichkeit der von Ihnen gelieferten Informationen hinausgeht. Manche, gerade neuere Verbände, sind aber eher Selbstmarketing-gemeinschaften einiger Coaches, die aus Kundensicht wenig Nutzen bieten.

Nicht zuletzt aus diesem Grund gibt es auch Coaches, die wenig Interesse an Coaching-Verbänden haben. Gerade in Deutschland gibt es 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 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 ein aktives Mitglied eines Coaching-Verbands, für das ich Diskussionen leite, Artikel schreibe usw. Einer von Hunderten. Wer in jedem Verein dabei ist, hat keine Zeit mehr fürs Coaching 😊

Anhang

Berechtigte Fragen – oder: Was es nicht alles gibt?

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. auf folgende (falschen) 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 können.

Coaches sind genau wie Trainer und andere "Experten"

Viele Menschen erwarten von Coaches, dass sie sich ähnlich verhalten wie Trainer oder Instruktooren, 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 oder sie aber nicht zum Coach. Verschiedene Menschen können die gleich Methoden je nach ihren Erfahrungen, ihren Ideen und Überzeugungen

ganz anders einsetzen, was zu entsprechend unterschiedlichen Ergebnissen führt. So ähnlich können Sie sich das beim Coaching vorstellen. Kein wirklicher Coaching-Profi arbeitet vorrangig mit einem „Methodenset“ – das ist den Coaching-Ausbildern vorbehalten. Je erfahrener ein Coach ist, desto flexibler kann er auf Sie eingehen und desto besser werden Sie wahrscheinlich mit ihm arbeiten und Ergebnisse erzielen.

Coaches mischen sich in alles 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.

Ich kann hier nicht für jeden Coach sprechen, es gibt sicher Unterschiede. Meine Arbeit ist immer eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Dem entspricht auch unser Verhältnis – das von zwei Gleichen, die unterschiedliche Erfahrungen und Blickwinkel mitbringen. Das steht in keinem Zusammenhang mit dem eingangs beschriebenen Stereotyp des Coaches. Deshalb entscheiden wir auch gemeinsam, wie wir vorgehen.

Auf der anderen Seite bin ich aber auch nicht nur aktiver Zuhörer, der von Zeit zu Zeit aufmunternd nickt und dem Kunden ansonsten keine Orientierung gibt. Für mich ist Coaching vielmehr 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. Es ist gleichermaßen eine herausfordernde und unterstützende Beziehung, die Sie stark selbst befähigt.

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 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. Ebensoviele 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.

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.

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 kann denn etwas ausrichten! Warum sonst sollten 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 hier 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 anders ansprechen und geradezu 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, rufen Sie mich an!

Ihre



Annette B. Reissfelder, PCC

Annette B. Reissfelder ist seit über 9 Jahren als Management- und Executive Coach tätig. Sie verfügt über umfassende Erfahrung und hat bereits mit mehr als 45 Kunden auf Vorstands- und Eigentümerebene sowie ca. 90 Kunden in mittleren und gehobenen Managementpositionen in fünf Ländern gearbeitet. Seit 2006 ist sie akkreditiert als professioneller Coach (PCC, CAKO).

*Sie arbeitet ausgehend von **Hamburg** und **Prag** international auf Deutsch, Englisch und Tschechisch. Ausführliche Informationen finden Sie unter **www-an-edge-for-you.com**. Für persönliche Fragen steht sie unter **annette@an-edge-for-you.com** oder telefonisch unter +49 178 97 515 97 bzw. **+420 603 151 550** zur Verfügung.*