

Executive Coaching

Was Executive Coaching leistet und warum Organisationen davon profitieren, wenn sich Geschäftsführende durch Coaching weiterentwickeln.



DR. MICHAEL STOERMER
FÜHRUNG AUSBAUEN

EINE IHNEN BEKANNTE SITUATION

Es war wieder einer der Tage. 20 Uhr. Ein 12,5 Stundentag liegt hinter Ihnen. Bereits während des Frühstücks haben Sie auf Ihrem Smartphone in den Kalender geschaut. Sie stellen fest, dass Sie ab 08 Uhr in jeder Stunde ein neues Meeting von Ihrer Assistentin in den Kalender eingetragen bekommen haben. Das letzte sollte um 18 Uhr beginnen. Nun sind Sie als letzter im Unternehmen. Eigentlich warten noch dutzende ungelesene Mails auf Ihre Aufmerksamkeit. Es ist ruhig um sie herum. Sie wissen, dass Ihre Familie auf Sie zu Hause wartet. Aber wieder erwischen Sie sich bei dem immer häufigen auftretenden Gedanken: „Kann ich das eigentlich alles leisten? Treffe ich die richtigen Entscheidungen? Was würde ein Oliver Blume besser machen als ich? Wie gut bin ich wirklich als Geschäftsführer des Unternehmens?“

Wer im C-Level¹ angekommen ist, kennt diese Gedanken. Niemand redet gerne darüber. Aber ich darf Ihnen versichern, wir alle, die auf dieser Ebene gearbeitet haben, hatten oder haben sie. Zumindest dann, wenn wir ehrlich zu uns selbst sind und seriös mit der großen Verantwortung auf unseren Schultern umgehen wollen.

WAS MACHT DEN BERUF DES VORSTANDS ODER GESCHÄFTSFÜHRER EIGENTLICH AUS?

Der hoch angesehene österreichische Wirtschaftswissenschaftler Professor Dr. Fredmund Malik schreibt im Vorwort seines Buches „Führen, Leisten, Leben“ dazu:

„Management ist der (Zitatanfang) (...) Beruf, Ressourcen in Resultate zu transformieren, und dadurch Nutzen zu stiften und Werte zu schaffen. Noch wichtiger als die

herkömmlichen ökonomischen Produktionsfaktoren Kapital, Land und Arbeit, sind heute Ressourcen wie Wissen, Talente, individuelle Stärken, Kreativität, Innovation und Intelligenz sowie künstliche Intelligenz.

Weitere Ressourcen sind außerdem emotionale Energie und persönliches Engagement, sowie soziale Verantwortung und der Mut, neu zu denken und neu zu handeln. (...)

Erst die Effektivität des Umsetzens, also richtiges und gutes Management, verwandelt solche Potenziale in zweckdienliche und sinnstiftende Ergebnisse. (Zitatende)“²

Was (fast) akademisch klingen mag, beschreibt die tagtäglichen Herausforderungen auf C-Level sehr treffend. Dabei besteht Anlass zur Vermutung, dass die weltpolitischen Geschehnisse und die engen Abhängigkeiten von globalen Lieferketten und Absatzmärkten den Druck auf die Top-Manager aktuell auf bislang nicht gekannte Höhen treiben.

Jeden Tag, den Sie als Führungskraft in Ihr Büro gehen, sind Sie in Kontakt mit Wandel und Veränderungen. Entweder initiieren Sie selbst den Wandel in Ihrem Unternehmen und nehmen deswegen Einfluss auf Ihre Mitarbeiter oder der Wandel außerhalb Ihres Unternehmens verlangt danach, dass Sie auf ihn reagieren und das Unternehmen erneut exakt darauf ausrichten lassen.

Mehr denn je weht der Wind des Wandels in der heutigen Geschäftswelt und damit auch in jeder Führungsetage. Mit anderen Worten, es gibt keine andere Wahl, als sich dem Wandel zu stellen – und das war nie anders und wird auch nie anders sein.

Der Unterschied zu vergangenen Zeiten ist, dass die heutigen geschäftlichen Veränderungen so stark sind, so dass sie viel kraftvoller auf der Führungsebene zu spüren sind, was bedeutet, dass die Führungskräfte

¹ "C-Level" bezieht sich auf die ranghöchsten Führungskräfte in einer Organisation und hat seinen Namen daher, dass der Buchstabe "C" oft ein Anfangsbuchstabe in der Berufsbezeichnung einer solchen Führungskraft

ist (und stellvertretend für das Wort "Chef" steht): CEO, CHO, CIO, CMO, usw.

² Siehe Fredmund Malik, Führen Leisten Leben, 2019, Seite 11

darauf vorbereitet sein müssen, von Anfang an stark zu sein und ihre Stärke wie Beweglichkeit zu bewahren. Und das ist nicht leicht.

WIE IST DER IDEALE MANAGER?

Das ist die Frage, die die Managementliteratur dominiert und fast die ganze Ausbildung von Führungskräften beherrscht. Malik sagt dazu: „Das ändert nichts daran, dass es die falsche Frage ist.“³

Viel realitätsnaher ist die Frage: „Wie ist es zu schaffen, gewöhnliche Menschen wie Sie und mich zu befähigen, außergewöhnliche Leistungen auf C-Level eines Unternehmens zu erbringen?“ Und auch hier macht ein Verweis auf Malik sehr viel Sinn, der ausführt: *„Was ich hier allerdings meine, sind nicht die vielen zitierten Spitzenleistungen. Permanent die Forderung danach zu erheben ist unrealistisch, und es ist auch unmenschlich.“*⁴

Wie sind Menschen, die außergewöhnliche Leistungen über eine lange Zeit erbringen? Über welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sollten Manager auf dem C-Level eines Unternehmens verfügen, wenn sie das Unternehmen über lange Zeit erfolgreich führen wollen?

Eine Antwort auf diese Frage ist klar: Nicht das Sein zählt, sondern das Tun – genauer: die Art des Handelns.

„WARUM HABEN SIE ANGST DAVOR, MEHR ZU WOLLEN?“

Ein großer Eichentisch mit 24 Plätzen füllte den Konferenzraum vollkommen aus. Herr P., CEO des internationalen Unternehmens, und ich saßen uns in der Mitte des Tisches gegenüber. Noch bevor ich die Frage stelle, weiß ich, dass er die Frage nicht mögen wird.

Herr P. ist die Art eines Top-Managers, den man als sehr effektiv bezeichnen würde. Er handelt zielgerichtet und erledigt Dinge. Seine Stärken sind in der schnellen Auffassungsgabe und in der Menschenführung. Er ist in den letzten drei Jahren zweimal befördert worden und nun seit kurzem CEO. Er geht seinen Weg.

Kaum jemand würde ihn als „ängstlich“ bezeichnen. Aber ich wusste es damals besser. Auf meine Frage antwortet er nicht gleich. Als er antwortet, beginnt er den Satz mit „Nun, ich würde nicht sagen, dass ich ...“ bevor er ihn abrupt abbricht. Herr P. weiß, dass ich ihn durch die vergangenen 10 Wochen im Executive Coaching sehr genau kenne und er mich nicht mit irgendeiner erfundenen Geschichte daherkommen kann.

„Okay“, sagte Herr P.. „Vielleicht haben Sie recht. Ich habe Angst, den nächsten Schritt zu machen.“

Ich frage warum.

„Weil ich es jetzt schon kaum aushalte.“

Als Executive Coach habe ich mit vielen Leuten zusammengearbeitet, die so sind wie Herr P.. Erfolgreiche Menschen arbeiten sehr hart und lange an ihrem Erfolg und treiben sich mit Elan und Ehrgeiz an. Und dann, an einem Punkt, den sie nicht vorhersehen können, treten sie plötzlich auf der Stelle, verlieren ihre Leidenschaft oder erleiden einen Burn-Out. Außenstehenden Betrachtern mögen sie gefestigt und souverän erscheinen. Aber tief in ihrem Inneren haben diese Erfolgstypen häufig das Gefühl, dass sie sich abstrampeln und sich in einem Meer von Prioritäten und Alternativen verlieren. Sie wissen nicht genau, worauf es ankommt und worauf sie sich konzentrieren sollten oder wie sie ihren Erfolg wiederholen oder übertreffen können. Sie haben es weit

³ Wäre es die richtige Frage, dann wären Sie wie ich nie auf dem C-Level eines Unternehmens angekommen, denn wir müssten Universalgenies sein. Und die gibt es nicht.

Siehe auch Malik, 2019, ebd. Seite 35ff

⁴ Siehe Malik, 2019, ebd. Seite 38

gebracht und doch kein Standardrezept für bleibenden Erfolg gefunden. Obwohl sie kompetent sind, leben viele in der ständigen Angst, ins Hintertreffen zu geraten oder krachend an den Anforderungen des nächsten Geschäftsjahres oder der nächsten Erfolgsstufe zu scheitern.

Liebe Leser, vielleicht kommt es auch Ihnen so vor, als würden Sie auf der Stelle treten. Oder vielleicht haben Sie das bange Gefühl, dass Sie den Anschluss verpassen. Sicher, Sie sind durch pure Leidenschaft, Mut und harte Arbeit schon ganz schön weit gekommen. Sie haben ein paar Gipfel erklommen. Aber die nun anstehenden Fragen bringen Sie aus dem Gleichgewicht:

„Wohin jetzt? Wie komme ich weiter? Warum klettern andere schneller als ich? Wann, wenn überhaupt, kann ich mich entspannen und Wurzeln schlagen? Muss es sich immer wie eine solche Schinderei anfühlen? Lebe ich wirklich mein bestmögliches Leben?“

Was Sie brauchen, um Ihre besten Fähigkeiten zu entfalten, sind zuverlässige Praktiken und Abläufe. Diese Systeme und Abläufe sind das, was den Profi vom Anfänger unterscheidet. In den persönlichen und beruflichen Entwicklungen von Ihnen im Top-Management sind diese Verfahren letztlich Gewohnheiten.

All dies ist nicht in besonderem Maße von Alter, Bildung, ethnischer Zugehörigkeit, Nationalität oder Geschlecht abhängig. Das bedeutet, dass viele der Ausreden, mit denen wir erklären, warum wir nicht erfolgreich im Top-Management sein können, einfach falsch sind. Außergewöhnliche Leistung im C-Level wird nicht durch eine bestimmte Person erreicht, sondern durch eine Reihe

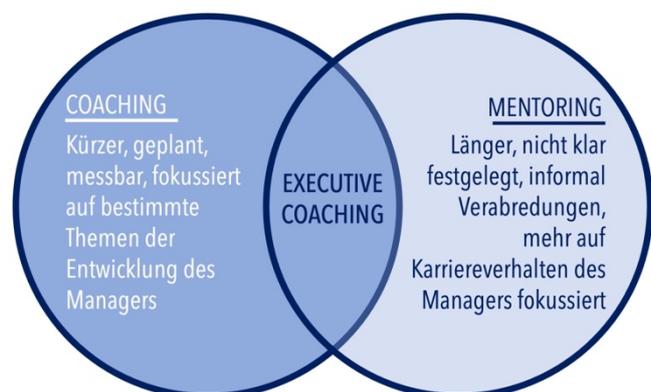
von C-Level-Praktiken. Jeder kann sie erlernen, unabhängig von Erfahrung, individuellen Stärken, Persönlichkeit oder beruflichem Werdegang.

Und genau hier kommt das Executive Coaching⁵ ins Spiel.

WAS IST EXECUTIVE COACHING?

Heutzutage ist Executive Coaching in der Wirtschaft nicht mehr die seltene Ausnahme, sondern wird zunehmend von CEO's und Top-Manager in Anspruch genommen. In letzter Zeit wird die Inanspruchnahme eines Executive Coach sogar in den Arbeitsverträgen von Top-Managern vertraglich vereinbart.

Beim Executive Coaching geht es nicht darum, jemandem beizubringen, wie er seine Arbeit machen soll - es wird vorausgesetzt, dass der Top-Manager das bereits schon weiß. Es geht darum, die bei einer Führungskraft innewohnenden Stärken zu stärken und zu erkennen, wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt und wie man diese Verbesserungen erreichen kann.



⁵ Das Wort "Coach" im Sinne eines "Instruktors" oder "Trainers" geht auf die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück, als es zu einem umgangssprachlichen Begriff für Privatlehrer wurde, mit denen die von Studenten der Universität Oxford arbeiteten. Der Begriff Coaching im Sport taucht das erste Mal um 1860 auf. Davon stammt das Wort jedoch aus Ungarn der 1550er Jahre, und zwar aus dem Dorf "Kocs" (das ungefähr so ausgesprochen wird, wie Kutsche"), wo die erste vierrädrige,

überdachte Kutsche gebaut wurde. Mit anderen Worten, eine "Kutsche" wurde ursprünglich als Transportmittel bezeichnet, das Menschen von hier nach dort bringt; wenn man darüber nachdenkt, ist das eine treffende Analogie zu dem, was der heutige Führungcoach ist. Modernes Coaching ist in vielerlei Hinsicht eine Art Transportmittel, denn es soll den Klienten helfen, von dem Ort, an dem sie sich befinden an einen Ort zu gelangen, zu dem sie wollen.

WARUM IST EXECUTIVE COACHING NOTWENDIG?

Executive Coaches sind notwendig, weil Führungskräfte notwendig sind, die sich permanent weiterentwickeln. Und natürlich kann man eine Weiterentwicklung durch Selbstgespräche erreichen, aber es fehlt der Blick von außen, um wirklich große Schritte zu gehen und einen langen Weg durchzuhalten.

Führungskräfte glauben oft genau zu wissen, was ihre Rolle gemäß Arbeitsvertrag beinhaltet, bis sie in diese Rolle eingetaucht sind. Enorme Erwartungen lasten oft auf den Schultern einer Person in einer Top-Führungsposition, und von den Stakeholdern wie Mitarbeitern wird erwartet, dass die Top-Executives vom ersten Tag an Leistung erbringen.

Oft erkennt ein Unternehmen, dass eine Person das Zeug zu einer herausragenden Führungspersönlichkeit hat, aber in bestimmten Aspekten ihrer Arbeit, z. B. Delegieren, öffentliches Reden oder Umgang mit Konflikten noch Defizite ausweist. Dies sind Fähigkeiten, die nicht unbedingt an der Universität oder am Arbeitsplatz gelehrt werden. Und selbst wenn sie es wären, sind diese Fähigkeiten nun die jeweilige Situation im Unternehmen individuell auszurichten. Aus diesem Grund gilt ein persönliches Coaching eines externen Executive Coach der "Goldstandard" der Führungsentwicklung.

Wenn ein Unternehmen einen neuen CEO, Vice President for Operational oder eine andere Top-Führungskraft ernennt, erwartet das Unternehmen von dieser Person, dass sie während ihrer Amtszeit bestimmte Ziele erreicht. Ein prominenter CEO mag die Aktionäre vorübergehend begeistern. Aber die langfristige Gesundheit des Unternehmens hängt nicht nur von den Ergebnissen des laufenden Quartals ab. Ein CEO, der eine echte Führungspersönlichkeit ist, möchte die Grundlage für langfristigen Erfolg schaffen.

Executive Coaches sind auch deshalb notwendig, weil bei dem Tempo, mit dem die Wirtschaft heute arbeitet, die Unternehmen einfach nicht den Luxus haben, dass eine neue Führungskraft sich Zeit lässt und durch Versuch & Irrtum entwickeln kann. Wenn jemand zum CEO befördert wird, kann das Unternehmen nicht darauf warten darauf warten, dass diese Person herausfindet, was sie tun soll und wie sie es tun soll.

Und schließlich, der Wert von der unvoreingenommenen Perspektive eines Executive Coach kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn ein Executive Coach ist bereit und befugt, die Fragen zu stellen, die andere Mitglieder der Führungsebene nicht stellen werden, weil sie dazu nicht die Autorität haben. Da eine starke Coaching-Beziehung zwischen Executive Coaching und Führungskraft besteht, die sonst niemand hat, hat der Executive Coach die Möglichkeit, dem Klienten eine neue Perspektive zu öffnen. Er kann ihm Dinge sagen, die nicht schmeicheln, sondern die ihm ausschließlich dabei helfen, sich zu entwickeln. Der Executive Coaching wird klar aussprechen, wo sich die Führungskraft verbessern kann und verbessern muss. Er wird einen Plan erstellen und diesen konsequent mit dem Klienten umsetzen. Es ist daher eine Investition mit einer langfristigen, positiven Rendite.

WARUM ENGAGIEREN UNTERNEHMEN EXECUTIVE-COACHES?

Antwort: Leistung, Leistung, Leistung.

Der Hauptgrund, warum Unternehmen in die Dienste eines Executive Coaches investieren, ist, dass sie wollen, dass ihre Top-Führungskräfte auf höchstem Niveau sind. Die Beauftragung eines Executive Coaches ist ein Akt, der großes Vertrauen in eine Führungskraft zeigt. Er sagt: "Sie sind es wert, dass wir als Unternehmen in Sie investieren, denn Sie haben herausragendes Potenzial."

EXECUTIVE COACHING

Manchmal engagieren Unternehmen einen Executive Coach speziell für eine Führungskraft, die sich in einer kritischen Situation befindet, in der diese Person mit intensiven Zeit-, Budget- und Ergebnisvorgaben konfrontiert ist.

Menschen, die Coaching in Anspruch genommen haben, erfahren Veränderung auf vielen Gebieten und generieren dadurch größeren Impact für Ihr berufliches Umfeld (siehe Abbildung).



Höheres Selbstbewusstsein



Bessere Beziehungen



Stärkung Kommunikation



Verbesserte Performance



Kalibrierung der Lifestyle-Balance



Schärfung der Wirksamkeit des eigenen Management



Kalibrierung des Zeitmanagement



Verbesserte Team-Effektivität

Quelle: Source ICF Global coaching client study

Diese Art von "Stress Assignment"-Coaching ist intensiv und hat oft sehr spezifische Ziele, die sich auf ein bestimmtes Projekt oder eine Initiative beziehen, mit der der Klient betraut wurde.

In all diesen Fällen hilft der Executive Coaching dem Klienten, Fähigkeiten zu erwerben und zu entwickeln, die darauf ausgerichtet sind, die finanziellen Ergebnisse des Unternehmens zu verbessern oder zu stabilisieren.

Eine Studie der American Management Association kam zu dem Schluss, dass die Organisationen, die Coaching in Anspruch nahmen, eine bessere Marktleistung erzielten. Eine Untersuchung von Coaching-Kunden durch PriceWaterhouseCoopers ergab, dass der durchschnittliche ROI für Unternehmen, die in Coaching investiert haben, das Siebenfache ihrer Anfangsinvestition betrug. Mehr als ein Viertel der Umfrageteilnehmer meldeten einen ROI vom 10- bis 49-fachen des Anfangsinvestition.

WER ENTWICKELT SICH MIT EXECUTIVE COACHING?

C-Level-Führungskräfte.

Warum sollte ein CEO, der an der Spitze eines Unternehmens steht, einen Coach brauchen? Aus demselben Grund, aus dem Usain Bolt, der schnellste Mann der Welt einen Trainer braucht oder etablierte Opernsänger mit einem Gesangslehrer zusammenarbeiten: Spitzenleistungen zu entwickeln, die sonst nicht möglich wären.

Es sind die Menschen auf der C-Ebene, die die Strategie festlegen, die wichtigen Entscheidungen treffen und sicherstellen, dass das operative Geschäft mit den strategischen Zielen und Werten ausgerichtet ist. Führungskräfte auf der C-Ebene haben andere Führungsherausforderungen als andere Unternehmensleiter, und daher ist ihr Coaching-Bedarf nicht derselbe wie bei anderen Führungskräften.

Top-Führungskräfte profitieren von einem C-Level-Coaching, das auf ihre einzigartige

Position an der Spitze der Unternehmenshierarchie zugeschnitten ist.

Die meisten großen Unternehmen und Organisationen wissen, dass das beste Team der Welt ineffektiv sein wird, wenn es nicht eine Top-Führungspersönlichkeit hat, die hilft, die Fortschritte einzufordern, zu steuern und zur Ziellinie zu bringen. Um sicherzustellen, dass ihre Top-Führungskräfte den Herausforderungen gewachsen sind, die sich ihnen stellen, nehmen Unternehmen die Hilfe eines Executive Coaches in Anspruch.



Coaches helfen Führungskräften, ihre blinden Flecken zu erkennen und die unsichtbaren Barrieren zu erkennen, die sie auf ihrem Weg nach oben aufgebaut haben. Psychologische blinde Flecken mögen das Ego besänftigen, aber sonst sind sie auf lange Sicht schädlich und haben große Auswirkungen auf alle Teammitglieder, wenn sie nicht angegangen werden.

Ein weiterer Grund, warum Top-Unternehmen in C-Level-Coaching investieren, ist weil die Misserfolgsquote bei Spitzenkräften alarmierend hoch ist, und die Ersetzung eines C-Level-Führungskräfte sehr teuer und störend sein kann. Wenn der CEO am ersten Tag in seinem neuen Amt sein Büro betritt, übergibt ihm niemand den Schlüssel zu einem speziellen Tresor voller Geheimwissen. Doch die Verantwortungen des CEO's vervielfachen sich jedoch erheblich, sobald er die Rolle übernommen hat. Und es gibt

nicht viele Leute, an die man sich als CEO wenden und fragen kann, "Wie ist es gelaufen?" oder "Habe ich die Rede gut gehalten?", oder „Waren die Teilnehmer des Meetings mir gegenüber nur höflich gewesen und haben daher deswegen nichts gesagt?“

Führungspersönlichkeiten steigen selten ohne exzellente Fähigkeiten auf ihrem Gebiet in ihre Top-Position auf. Der Aufstieg von, sagen wir, vom "Senior Engineer" zum "Vice President for Engineering Operations" erfordert jedoch häufig den Erwerb von nicht-technischen Fähigkeiten. Bislang hatte diese Person vielleicht nicht die Gelegenheit gehabt, sich voll zu entwickeln. Vielleicht hat eine neue Führungskraft kleinere Teams oder Projekte mit definierbarem Anfang und Ende geleitet, aber sie hat nicht speziell daran gearbeitet, größere Teams langfristig zu führen und zu entwickeln, um größere Ziele zu erreichen.

Das ist der Punkt, in dem der Executive Coach ins Spiel kommt. Der Executive Coach kann einen Blickwinkel bieten, der innerhalb der Organisation nicht zu finden ist. Ein guter Führungskräfte-Coache ist distanziert und unparteiisch genug, um etwas anderes zu sein als ein "Ja-Sager", aber er bietet eine privilegierte Partnerschaft, die die Leistung verbessert, die hilft, Hindernisse zu erkennen und zu überwinden. Im Idealfall hat der Executive Coach ein gutes Verhältnis zu seinen Kunden und er ist in der Lage, offen über Stärken und Schwächen zu sprechen und wie man diese Hilfe des Executive Coach konkret verbessern kann.

Ein Unternehmen kann und sollte nicht erwarten, dass ein Executive-Coache einem neuen CEO, CIO oder CMO beibringt, wie er seine Arbeit zu tun hat, aber es sollte erwarten, dass der Executive Coach mit der Führungskraft auf der C-Ebene an Schlüsselqualifikationen wie Konfliktmanagement, Prioritätensetzung, Kommunikation und Verhandlung arbeitet und dabei vor allem Wert darauflegt, wie man innerhalb der oft

widersprüchlichen Agenden auf Top-Ebene damit umgehen kann.

5 SITUATIONEN, DIE EIN COACHING AUF C-LEVEL ERFORDERLICH MACHEN

Führungskräfte können eine Vielzahl von Gründen haben, warum sie ein Coaching für sich wünschen, sei es geschäftlich oder zwischenmenschlich: Vielleicht müssen Sie lernen, wie man soziale Medien nutzt und dort eine „thought leadership“ aufbaut. Vielleicht wollen Sie ihre Fähigkeiten in der Öffentlichkeit zu sprechen verbessern oder vielleicht einige Denkmuster von Ihnen ändern, die sie gerne ändern würden.

Nach unseren Erfahrungen gibt es fünf Situationen, die ein Coaching erforderlich machen:

1. DIE FÜHRUNGSKRAFT BRAUCHT JEMANDEN, MIT DEM SIE IHRE IDEEN AUSTAUSCHEN KANN

Ein Executive Coach ist für diese Aufgabe bestens geeignet. Der Grund ist, dass ein Executive Coach außerhalb des Unternehmens steht und nicht von der Unternehmenspolitik beeinflusst werden kann. Die Antworten eines Executive Coach auf die Ideen sind daher objektiv. Darüber hinaus ist ein Executive Coach geschult, Fragen zu stellen, die darauf abzielen, die tiefsten Werte und Motivationen des Kunden zu ergründen. Ein Executive Coach urteilt nicht oder sucht auch nicht nach Winkelzügen zum eigenen Karrierevorteil im Unternehmen.

2. DIE FÜHRUNGSKRAFT HAT SCHWIERIGKEITEN, IDEEN IN DIE TAT UMZUSETZEN

Vielen Menschen fällt es schwer, ihre Ideen durchzusetzen, selbst wenn sie hoch qualifiziert sind. Tolle Ideen zu haben, sie nicht in die Praxis umzusetzen, ist ein häufiges Problem von Führungskräften. Ein Executive Coach kann helfen, die genauen Schritte aufzuzeigen, die zu unternehmen sind, um

die Vorstellungen der Führungskraft Realität werden zu lassen. Wenn dabei eine Fähigkeit erkannt wird, die die Führungskraft verbessern und üben muss, um die eigenen Ziele zu erreichen, wird der Executive Coach mit dem Klienten an dieser Fähigkeit arbeiten, bis sie vollständig verinnerlicht wurde.

3. DIE FÜHRUNGSKRAFT FÜHLT SICH FESTGEFAHREN UND FRUSTRIERT

Das Geschäft mag gut laufen, die Gewinne steigen und die Ausgaben, aber die Führungskraft weiß, dass es noch besser laufen könnte. Was sollte der nächste Schritt sein? Wie könnten Strategie und Taktik verbessert werden, damit die Ziele erreicht werden können? Ein Executive Coach hilft den Führungskräften, sich aus der Sackgasse zu befreien und die Schritte zu unternehmen, um die Frustration zu beseitigen und das Unternehmen wieder agil nach vorne zu bringen.

4. DIE FÜHRUNGSKRAFT MÖCHTE IHRE PERSÖNLICHE VERANTWORTLICHKEIT ERHÖHEN

Es ist nicht ungewöhnlich, dass hervorragende Führungskräfte zwar diszipliniert das Unternehmen voranbringen, aber die eigene Weiterentwicklung alleine nicht so diszipliniert managen. Hier ist ein Executive Coach der richtige Partner, um dies zu ändern. Wenn Menschen wissen, dass ihr Coach sie an ihren Zielen misst und gezielt fragt, ob bestimmte Schritte unternommen wurden, sind sie eher bereit, sich selbst zur Verantwortung zu ziehen.

5. DIE FÜHRUNGSKRAFT ARBEITET ZU VIELE STUNDEN, UM ZU WENIG ZU ERREICHEN

Führungskräfte erwarten von sich, dass sie hart arbeiten. Aber wenn sie auf Nachfrage sich nicht daran erinnern können, wann sie den letzten richtigen Urlaub oder eine 40-Stunden-Woche hatten, werden diese Führungskräfte von einem Executive Coaching profitieren. Welche Ineffizienzen gibt es bei der Planung und Ausführung? Könnten einige Aufgaben delegiert werden? Ein

Executive Coach bringt eine Führungskraft an einen Punkt, an dem sie wieder liebt, was sie tut.

Executive Coaches haben einen einzigartigen Platz in der Welt der Führungskräfte. Aufgrund ihres Außenseiterstatus bietet ein Executive Coach eine Sichtweise, die eine Führungskraft sonst nicht sieht. Ein Executive Coach lässt sich nicht von der Unternehmenspolitik beeinflussen, wie es bei Kollegen oder in einer persönlichen Beziehung mit einem Ehepartner der Fall ist. Ein guter Coach weiß genau, wie distanziert und objektiv er oder sie sein muss, um das nötige Vertrauen aufzubauen und so der Führungskraft zu helfen, seine oder ihre wichtigsten Ziele zu erreichen.

ANZEICHEN DAFÜR, DASS EINE FÜHRUNGSKRAFT NICHT BEREIT FÜR EIN COACHING IST

Überprüfen Sie sich selbst, ob Sie als Top-Führungskraft schon bereit sind für ein Coaching, denn ein gewisses Maß an Reife und Selbstvertrauen ist erforderlich, damit Business-Coaching erfolgreich sein kann. Menschen, denen es an Bereitschaft für Führungskoaching mangelt, zeigen diese Verhaltensweisen:

- SIE GEBEN STÄNDIG ANDEREN ODER EXTERNEN FAKTOREN DIE SCHULD FÜR PROBLEME:

Coaching erfordert eine umfassende Selbstbeobachtung und Übernahme von Verantwortung, und wenn die Führungskraft dazu nicht in der Lage ist, wird das Executive-Coaching nicht funktionieren.

- SIE BESTEHEN DARAUF, DASS SIE KEINE ZEIT FÜR COACHING HABEN:

Die Führungskraft kann ihren Kalender nicht diszipliniert genug verwalten, um Coachingsitzungen in ihren Zeitplan einzubauen. Das gilt für jeden von uns: Wenn etwas wichtig genug ist, nimmt man sich Zeit dafür.

- SIE HOFFEN AUSSCHLIESSLICH AUF KURZFRISTIGE TIPPS:

Sie interessieren sich nur für Leistungstipps und andere "taktische" Lösungen für strategische Probleme. Leadership-Coaching geht direkt zum Kern von Leistung und Strategie. Es ist ein Marathon, kein Sprint.

- STÄNDIGES AUFSCHIEBEN DER AUSWAHL EINES COACHES, UM "DEN RICHTIGEN" ZU FINDEN:

Sie können nie den Coach finden, von dem sie glauben, er sei für sie geeignet. Es ist wichtig, ein gutes Verhältnis mit einem Coach zu haben, aber wenn die Führungskraft immer auf den "perfekten" Coach wartet, wird sie ewig warten.

- MANGELNDE DEMUT, DIE AUS EINEM SCHEITERN RESULTIEREN WÜRDEN:

Sie sind eine Führungskraft, die noch nie gescheitert ist und auch glauben, dass Sie nie scheitern werden. Sie glauben, dass Sie zu gut sind, um überhaupt ein Coaching zu benötigen. Scheitern ist demütigend, aber hilft Menschen zu reifen.

ANZEICHEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, DIE BEREIT FÜR EIN COACHING SIND

Wenn jemand bereit für ein Coaching ist, dann ist er sich seiner selbst bewusst, ohne selbstsüchtig zu sein. Diese Top-Führungskräfte haben keine Angst, in sich zu gehen und ihre Stärken und Schwächen zu erkennen. So können die Stärken verbessert und die Schwächen angegangen werden.

+ Top-Führungskräfte, die für Executive-Coaching bereit sind, sind verantwortungsbewusst und rechenschaftspflichtig. Auf sie kann man zählen.

+ Die aufstrebende Führungspersönlichkeit, die bereit für ein Coaching ist, ist bereit zuzuhören, und sie zeigt dies konsequent in ihren täglichen Aktivitäten. Denn ohne gute Zuhörfähigkeiten wird das Coaching auf

taube Ohren stoßen und genau das weiß die Top-Führungskraft.

+ Ebenso haben diejenigen, die bereit für Executive-Coaching sind, starke Kommunikationsfähigkeiten und verstehen die Bedeutung dieser Fähigkeiten.

+ Coachingfähige Menschen sind neugierig. Sie haben nicht die Illusion, dass es nichts mehr zu lernen gibt, nachdem sie die Spitze erreicht haben. Sie wissen, dass es überall Veränderungen gibt und dass es immer mehr zu lernen gibt.

+ Coachingfähige Menschen sind auch widerstandsfähiger als andere Menschen. Sie wollen ein Feedback hören, ihre eigenen Unzulänglichkeiten akzeptieren und arbeiten daran, sie zu beseitigen. Sie sind weder dünnhäutig noch arrogant.

+ Menschen, die für ein Führungscoaching bereit sind, sind bereit, Maßnahmen zu ergreifen, um eine oder mehrere Lücken in ihren Fähigkeiten oder Möglichkeiten zu schließen. Sie sind sich ihrer selbst bewusst genug, um zu wissen, wann sie Veränderungen vornehmen müssen und bescheiden genug, um Hilfe bei der Aufgabe zu bitten.

+ Sie sind bereit, die nötige Zeit aufzubringen, an ihren Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu arbeiten und sich regelmäßig mit dem Executive Coach zu treffen.

+ Schließlich hat die Person, die für ein Executive Coaching bereit ist, keine Angst davor, ein gewisses Maß an Verletzlichkeit zu zeigen. Schließlich wird das Coaching fast zwangsläufig konstruktive Kritik beinhalten, und es kann für jeden schwer sein, sich dem zu öffnen.

Aber die Top-Führungskräfte, die sich nicht scheuen, sowohl ihre großen Erfolge als auch ihre schlimmsten Misserfolge zu akzeptieren, werden am meisten aus dem Executive Coaching profitieren.

Ich kann Ihnen aus Erfahrung sagen, dass die Bereitschaft von Ihnen zu den oben

genannten Punkten ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Coaching-Beziehung ist.

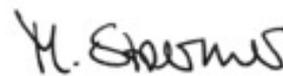
Executive Coaching ist eine gemeinsame Angelegenheit. Wie Sie sehr wohl wissen, ist Coaching keine magische Lösung, die man mal punktuell anwendet und dann wie von Geisterhand tolle Ergebnisse erzielt.

Einige der Menschen, die von Executive Coaching enorm profitiert haben, sind Menschen, von denen Sie schon gehört haben (wie Steve Jobs), und andere, von denen Sie noch nichts gehört haben.

Aber unabhängig davon, ob eine Führungskraft in der Öffentlichkeit steht - die effektivsten unter ihnen wissen, dass sie nicht dorthin gekommen wären, wo sie jetzt sind, ohne erhebliche Unterstützung und Hilfe von einem Executive Coach in Anspruch genommen zu haben.

Sie kennen Ihr Ziel?
Wir kennen den Weg.

Ihr



Stoermer Consulting
Dr. Michael Stoermer
Habermehlstrasse 16
75172 Pforzheim
Tel.: 07231 1672399
www.stoermerconsulting.de