

# **about** **coaching**



# **about** **coaching**

**Einblicke in den  
Coachingprozess**

**Thomas Kottmann  
Carl E. Gross**

**Konzeption, Coachee-Porträts: Franziska von Aspern  
Fotografien: Hans Jochen Koppelmeyer**

**GABAL**

# Inhalt

Coaching – der Weg zur eigenen Persönlichkeit	7
Einleitung	9
<b>Teil I</b> Coaching, Coachees, Kommentare	11
Vom Umgang mit sich selbst	13
Sind Sie schon gecoacht?	14
Eigene Stärken erkennen	17
Was ist Coaching?	18
Potenzial und Verhalten in Einklang bringen	21
Damit müssen Sie nicht allein klarkommen	22
Selbst erkennen, was getan werden muss	25
Von der Erkenntnis zur Umsetzung ...	26
Wer ein klares Ziel hat, kann nur gewinnen ...	28
Coach statt Couch?	30
Andere mitnehmen	33
Fern vom Alltag ...	34
Persönlichkeit entwickeln	37
Das eigene Drehbuch schreiben!	39
Werde, der du bist ...	41
Erfolg durch Achtsamkeit	42
Follow me!	45
Ziele fest im Blick	47
Die Architektur des Gehirns	48
New perspectives	51
Mit weiblicher Empathie und Professionalität	52
Die Macht der Gewohnheit	54
Demut und Dankbarkeit	57
Der Mutmacher	59
Umprogrammierung des inneren Autopiloten	61
Teamgeist leben	62
Das Coaching von morgen	64
Den Blick für das Wesentliche öffnen	66
Eigene Antworten entdecken	68
Seitenwechsel	70

Was ist guter Führungsstil?	73
I discovered people and long term perspectives	75
Das Gehirn kann nicht anders als lernen	76
Abschalten können	79
Sozusagen präventiv	80
Daran erkennt man einen guten Coach	82
Mit Leidenschaft Unmögliches möglich machen	84
<b>Teil II Physical Coaching</b>	<b>87</b>
Im Dreiklang leben – Bewegung, Ernährung, Schlaf	89
Bewegung	91
Ernährung	94
Schlaf	98
<b>Teil III Stress, Angst, Glück</b>	<b>103</b>
Ohne Energieräuber leben	104
Erfüllung und Glück	105
Kino im Kopf	106
Stressoren und ihre Symptome	109
Coaching – eine Antwort auf Stress!	113
Selbstbehauptung statt »Fight or Flight«	114
Glück und die Leichtigkeit des Seins	117
Glück: Zeit und Ruhe	122
Konzentration auf das Wesentliche	124
<b>Teil IV Wissenschaftlicher Anhang</b>	<b>127</b>
Neurobiologische Grundlagen von Stress	128
Physiologische Grundlagen von Stress	133
Stress und die ökonomischen Folgen	136
Stress und Erkrankungen	140
Glossar	148
Thank you! Danke!	163
Impressum	166



*Professor Dr. oec. Christopher Jahns  
Präsident und CEO der European Business School (EBS)  
International University  
Schloss Reichartshausen*

## Coaching – der Weg zur eigenen Persönlichkeit

»Wenn Du eine Entscheidung treffen musst, und Du triffst sie nicht, ist das auch eine Entscheidung«, sagte einst der amerikanische Psychologe und Philosoph William James. Diese Erkenntnis gilt für jeden Menschen, ganz besonders aber für Manager und Führungskräfte, die täglich viele Entscheidungen treffen müssen. Im Idealfall verbinden sich dabei Wissen, Erfahrung, Einfühlungsvermögen, Führungsstärke und Verantwortungsbewusstsein in einer gefestigten Persönlichkeit.

Doch Persönlichkeiten müssen sich entwickeln können; Potenziale wollen erkannt und ausgeschöpft werden. Coaching gehört daher mittlerweile zu den selbstverständlichsten Karrieredienstleistungen. Ob in einer Umbruchsituation, einer Krise oder um das eigene Potenzial zu mobilisieren: Coaching zeigt Wege auf, zu sich selbst zu gelangen.

Management ist Handwerk, Leadership erfordert viel mehr Qualitäten. Coaching unterstützt diesen Lern- und Entwicklungsprozess und ist für jedes professionelle Management in großen Konzernen wie auch in mittelständischen Unternehmen unverzichtbar. An der European Business School (EBS) legen wir entsprechend unserer Vision »We develop leaders« großen Wert darauf, dass unsere Studierenden ihre Persönlichkeit entwickeln können und bereit sind, soziale Verantwortung zu übernehmen. Wir bieten daher ein individuelles Coaching-Programm für alle unsere Studierenden, das es in dieser Form an keiner anderen deutschen Hochschule gibt.

Coaching ist eines der wirksamsten und innovativsten Instrumente der Personalentwicklung und der Führung. Ziel ist es, mit Blick auf eine persönliche oder berufliche Entscheidung des Coachees einen gedanklichen Prozess in Gang zu bringen.

# Coachs



## **Carl E. Gross**

ist amerikanischer Wirtschaftspsychologe, Supervisor und Mediator. Er verfügt über drei Jahrzehnte Erfahrung im Coaching von Führungskräften auf neurowissenschaftlicher Grundlage. Gross ist Mitglied im BDP (Berufsverband Deutscher Psychologen).

## **Thomas Kottmann**

ist Gründer und Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Kottmann & Partner in Paderborn ([www.kottmann-partner.de](http://www.kottmann-partner.de)). Seit über zwanzig Jahren begleitet er Manager und Führungspersonlichkeiten als Trainer und Coach in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement und Teamentwicklung. Als Betriebswirt BTE hat er vor seiner Ausbildung als Coach langjährige Führungserfahrung im Handel gesammelt.



# Einleitung

Jeden Tag leben wir mit unseren Stärken und Schwächen. Unsere Persönlichkeit nehmen wir mit ins Büro, zu Besprechungen und Treffen mit Kunden, mit zu Freunden und zur Familie. Aber es gibt auch Situationen, in denen wir nur zu gern den Mut oder die Weitsicht gehabt hätten, so manche Facette der eigenen Persönlichkeit – etwa vor einem wichtigen Gespräch – vorab an der Garderobe abzugeben.

Wie wäre das eine oder andere in unserem Leben wohl gelaufen, wenn wir anders reagiert hätten? Hätten wir Alternativen gehabt?

»About Coaching« nähert sich dem Thema Persönlichkeitsentwicklung und Mut zur Veränderung in ganz pragmatischer Weise, nämlich in Worten und Bildern von Menschen, die in Interviews und Kommentaren berichten, was sie mit und durch Coaching erlebt und erreicht haben. Begleitet von Sachtexten wird deutlich, dass Coaching bei der Entwicklung der Persönlichkeit Raum zur Reflexion und Entfaltung schafft, neue Blickwinkel eröffnet und alternative Gefühle, Gedanken und Handlungen in Beruf und Alltag möglich macht.

Im zweiten Teil des Buches berichten Ernährungs-, Sport- und ein Schlafmediziner über ein ausgewogenes Körpermanagement und wie im Zusammenspiel äußerer und innerer Faktoren ein gesunder biologischer Kreislauf wiedererlangt werden kann.

Abschließend stellen wir Stresstheorien vor und zeigen, wie gewinnbringend Glück – aber auch Angst – sein kann. Dieses Buch soll dazu inspirieren, mit Mut und Lust die eigenen Grenzen zu verschieben, Potenziale zu nutzen und die Person zu werden, die man sein will.

*Thomas Kottmann und Carl E. Gross*



Markus Reiser, S. 12



Wilfried Weiss, S. 16



Judith Faber, S. 20



Vera Ibelings, S. 24



Henry Maske, S. 28



Torsten Meyer, S. 32



Frank Zweigle, S. 36



Dr. Hans-Jochen Jaschke, S. 40



Viola Hong, S. 42



Willibald Hammer, S. 46



Tim Florence, S. 50



Prof. Dr. Grietje Beck, S. 52



Carsten Hillje, S. 56



Peter Schmidt, S. 59



Annette Pieper, S. 62



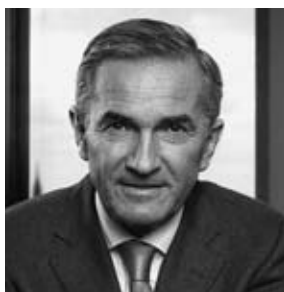
Sonja Hartmann, S. 66



Ralf Brodnicki, S. 68

# Teil I

Coaching,  
Coachees,  
Kommentare



Wilhelm von Haller, S. 72



Gary Trozzo, S. 74



Dietrich Alberts, S. 78



Alexander Alberts, S. 80



Heiner Brand, S. 84



»Im Coaching habe ich erkannt, dass ich den Mitarbeitern viel zu wenig Raum gelassen hatte, eben durch den Perfektionismus, den ich immer wieder an den Tag legen musste.«

# Vom Umgang mit sich selbst

»Ich habe über zehn Jahre für ein mittelständisches Unternehmen gearbeitet. Meine Aufgabe war es, den Vertrieb zu organisieren und zu strukturieren. Neben den kaufmännischen Belangen mussten auch innerbetriebliche Fragestellungen geklärt werden. Nicht nur unsere Kunden, nein, auch die eigenen Mitarbeiter mussten überzeugt werden, wenn es darum ging, etwas anders als bisher zu machen.

Ich hielt mich für unabkömmlich und hatte meine Mitarbeiter daran gewöhnt, mich auch im Urlaub anzurufen. Auf diese Weise war ich ständig im Dienst. Mein Perfektionismus hat so weit geführt, dass ich nicht mehr delegieren konnte, sondern gleich alles selbst erledigt habe, nach dem Motto: Dann ist es wenigstens richtig. Das hat mich an meine Grenzen geführt, ich hatte das Gefühl, nicht mehr weiterzukommen, und so kam ich über einen Artikel in der Zeitung zum Coaching.

Auf die Frage meines Coachs, was ich eigentlich für mich selbst tue, konnte ich nichts antworten. Heute nehme ich mir bewusst Zeit, wo ich für keinen zu sprechen bin. Die Welt kann sich auch ohne mich weiterdrehen.

Ich musste erkennen, dass die Qualität des Umgangs mit der eigenen Person letztlich die Art und Weise des Umgangs mit anderen definiert. Im Coaching stellte sich die Frage: Was ist es, das mir das Leben schwer macht? Das war einfach der viele Ärger im Job, und am Ende ist mir bewusst geworden, ich ärgerte mich, weil ich mich von den Dingen ärgern ließ.

**Durch das Coaching hat sich eine Gelassenheit eingestellt, ich kann Dinge auf den nächsten Tag verschieben. Man muss nicht immer alles und jedes zu hundert Prozent auf Parade haben.«**

# Sind Sie schon gecoacht?

»If you can dream it, you can do it.«

WALT DISNEY

Hierzulande wurde Coaching lange als Rettungsanker oder Krisenintervention angesehen. Nach dem Motto: Der schafft es nicht, er braucht einen Coach. Mittlerweile setzt sich das Coaching auch bei uns in Deutschland als selbstverständlicher Bestandteil der Personalförderung und -entwicklung durch. Wer so weit gekommen ist, der kann sicherlich noch mehr, lautet die neue Devise.

In der Führungsposition angekommen, gilt es, der eintretenden Isolation in der Chefetage zu begegnen, denn Informationen sind gefiltert, offene und konstruktive Kritik bleibt allzu oft aus. Der Überblick droht verloren zu gehen.

Um diesen eingegrenzten Blickwinkel zu erweitern, bietet ein Einzelcoaching die Schärfung der Selbst- und Fremdwahrnehmung und die dauerhafte Öffnung für Neues. Neue Möglichkeiten und Handlungsalternativen können entdeckt und erarbeitet werden.

Coaching ist nicht nur dem Management vorbehalten. Jeder kann seine Möglichkeiten entdecken, seine Ziele darauf ausrichten und seine Grenzen verschieben.





In einer Studie der Managementberatung Kienbaum in Kooperation mit dem Harvard Business Manager verbinden einundachtzig Prozent der befragten Unternehmen Coaching mit dem Ziel, Führungsprobleme zu lösen und Managementstrategien zu entwickeln.





# Eigene Stärken erkennen

»Für mich ist es wichtig, dass man mit seiner Veranlagung im Job auch richtig positioniert ist. Ich habe im Coaching die Bestätigung bekommen, am richtigen Platz zu sein. Man kann nur da gut sein, wo man richtig ist. Wenn einem dann auch noch einmal aufgezeigt wird, wo man Potenzial hat, vielleicht an der Stelle, an der man selbst eine Schwäche gesehen hat, da bekommt man doch Glücksgefühle!

Im geschäftlichen wie im privaten Bereich gibt es ständig Veränderungen, die es erfordern, sich mit zu verändern. Im Coaching kommt alles auf den Tisch. Es ist doch so, dass es eine Wechselwirkung zwischen der privaten und der geschäftlichen Situation gibt. Wenn es im Privaten über lange Zeit nicht richtig läuft, wirkt sich das auch auf das Geschäftliche aus.

Für mich hatte die Familie immer erste Priorität. Harmonie ist eine wesentliche Voraussetzung für ein glückliches Zusammenleben, das gilt für alle Lebensbereiche.

Leider ist der Zeitdruck, unter dem Arbeitende heute stehen, sehr viel höher geworden. Das hat sicher den Vorteil, dass mehr geleistet wird. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, ob Spitzenleistungen ohne ein gutes Miteinander nicht unmenschlich werden können. Das hohe Tempo lässt uns flüchtiger werden und trägt dazu bei, weniger Verständnis für den anderen aufzubringen, eben aus Ungeduld, Hektik und dem Impuls, immer schneller werden zu wollen.

**Es ist wichtig, in all der Aktivität sensibel zu bleiben und sich wirklich immer wieder die Frage zu stellen: Ist das immer richtig, was ich mache? Das Coaching hat mich sensibler werden lassen.«**

# Was ist Coaching?

Übersetzt aus dem Englischen bedeutet »Coach« Kutsche. Im Coaching geht es darum, ein ganz bestimmtes Ziel zu erreichen. Dabei werden Weg und Ziel nicht von der Kutsche und dem Kutscher bestimmt, sondern vom Fahrgast, also vom Coachee selbst.

Coaching wird also eingesetzt, um berufliche und persönliche Ziele zu erreichen. Wertschätzend, einfühlsam, aber auch konstruktiv kritisch und absolut vertraulich unterstützt der Coach die Weiterentwicklung des Coachees. Manipulative Techniken sind in diesem Prozess tabu.

Kompetentes Coaching befreit Menschen von Blockaden, öffnet sie für Neues und ermöglicht es ihnen, bisher Unerreichtes umzusetzen.

Konkret: Coaching erhöht die beruflichen Kernkompetenzen, vorrangig die der Führung, und steigert die Klarheit, mit der Ziele angesteuert und realisiert werden.

Fühlen, Denken und Handeln aneinander auszurichten, ermöglicht es Führungskräften, authentisch und nachhaltig wirksam zu sein, und es unterstützt ihr Bestreben, Privates und Berufliches professionell in Balance zu halten.

Nicht zuletzt dient Coaching der Resilienz, der Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen und aus Krisen gestärkt hervorzugehen: Der Erfolg bleibt greifbar und die Aufmerksamkeit für das Wesentliche erhalten.



Coaching entängstigt und öffnet Menschen für neue Blickwinkel und gibt ihnen Kraft, Themen hinter sich zu lassen, die ihnen nicht guttun und sie aufhalten.





# Potenzial und Verhalten in Einklang bringen

»Für mich war das alles neu. Ich hatte gerade im Vertrieb als junge Frau in einem Männerunternehmen angefangen. Für mich war die Frage wichtig: Wie setze ich mich durch? Wie trete ich bestimmt auf, und wie verhindere ich es, mich von anderen Leuten manipulieren zu lassen? Da hatte ich Schwierigkeiten. Ich habe dann auch manches persönlich genommen und nicht mehr auf der geschäftlichen Ebene gesehen.

Mir gefällt das Wort ›Erfolg‹, weil sich jeder etwas anderes darunter vorstellt.

**Erfolg bedeutet für mich, sein inneres Potenzial mit dem äußeren Verhalten in Einklang zu bringen.**

Das umfasst eigentlich alles, was ich im Coaching gelernt habe: sich selbst treu bleiben, keine Rolle kopieren oder spielen, das eigene Potenzial erkennen und bewusst leben.«