

Weiterbildung Teil 1 und 2:

Executive Coaching

Von Kernkompetenzen zu Advanced

Executive Coaching basiert auf der Zusammenarbeit von drei Partnern: Unternehmen, Führungskraft und Coach. Das Unternehmen sichert professionelle Einbindung, die Führungskraft braucht Vertrauen, Begleitung, Impulse – der Coach gestaltet einen geschützten Entwicklungsraum.

Die Arbeit innerhalb dieses **komplexen Dreiecks** unterscheidet das Executive Coaching von anderen Spezialisierungen. Der Executive Coach ist mit zwei divergierenden Beziehungen konfrontiert:

1. Die Beziehung zum und mit dem Coachee und
2. Die Beziehung zu HR oder dem Auftraggeber im Unternehmen. Gerade die Widersprüchlichkeit dieser Interessen erfordert eine klare Haltung, ein reflektiertes Vorgehen und Authentizität in der Rolle.

Der Coaching-Prozess, im besten Fall vom Unternehmen solide eingesteuert, liefert die Voraussetzung für eine tragfähige und wirksame Beziehung zum Coachee. Es ist mit überraschenden, nicht immer legitimen Nachfragen aus dem Unternehmen zu rechnen, denen sich der Coach zu stellen hat: Executive Coaching bewegt sich **innerhalb des Machtgefüges der Organisation** und wird so auch zum Gegenstand von Politik.

Ein geschützter Raum und legitime Nachfragen

Auskünfte an Dritte bedürfen einer soliden Basis: Gute Anhaltspunkte für erwünschte Kommunikationen liefern die **Meilensteine und Zielvorgaben**, die mit HR und Coachee abgesprochen werden. Hier wird thematisiert, ob etwa ein 360°-Interview am Beginn des Coachings steht, mit welchen Personen Hintergrundgespräche erforderlich sind und wer als Sponsor des Coachings angefragt werden kann, wenn Situationen verworren oder verstrickt scheinen.

Darüber hinaus bedarf es für den Coach einer Haltung, die Offenheit nicht mit Transparenz verwechselt und absoluter Vertraulichkeit gerecht wird, und das, ohne im Unternehmen „zu mauern“. Ist der CEO Ihr Auftraggeber und Ihr Coachee auf dem Level C-1, dann benötigen Sie unbedingte Klarheit: Wie gewähren Sie dem CEO legitime Auskunft, ohne indiskret zu sein?

Nicht jeder Coachee ist ein CEO; die Executives auf der Ebene C-2 erleben sich vielfach in einer schwierigen Sandwich-Position: Sie sind die Strategen im Konzern und liefern oft exzellente Führung, sie selbst aber bleiben häufig von ihren Vorständen ungeführt. Sie benötigen ein kluges Shareholder-Management für den eigenen Vorgesetzten und eigene Ideen, wie ihre weitere Entwicklung aussehen könnte.

Eine durchdachte Kommunikation, ein überzeugendes Auftreten und eine klare Haltung sind notwendig, wenn es um Interventionen aus dem Unternehmen geht. Leistungskulturen begreifen Coachings als Arbeit mit Verlierern – in Wettbewerbskulturen dagegen wird die Elite gecoacht. **Unternehmenskultur, Unternehmensziele und strukturelle Besonderheiten** der Organisation zu kennen, befördert den Einstieg in jeden Coaching-Prozess und erleichtert das Verständnis für den Coachee.

Die Persönlichkeit des Executive

Nicht jede Führungskraft, die ins Coaching kommt, ist begeistert. Vielfach wird ein solcher Prozess verordnet, nach schlechten Ergebnissen in Mitarbeiterumfragen oder wenn Ziele nicht erreicht wurden. Aber auch Freiwilligkeit heißt nicht immer gleichzeitig Bereitschaft: Wie lässt sich mit Managern arbeiten, die **dominant oder allwissend** auftreten?

Gerade die Leistungsträger an der Unternehmensspitze fürchten berechtigt Gesichtsverlust, oft mehr als dass sie neue Erkenntnisse wünschen. Einige übernehmen die Führung im Coaching, indem sie bekannte Machtspiele einsetzen. Dem Executive Coach begegnen solche „déformations professionnelles“ wie auch ungehemmter **Fleiß, Mikromanagement und Empathie-Defizite** (um nur einige zu nennen). Wie lassen sich diese vermeintlichen Mängel in Verantwortung zu Selbst- und Fürsorge transformieren?

Was auch immer im Coaching sichtbar wird: Coaching ist keine Therapie. Es geht für den Coach darum, korrekt und angemessen zu kommunizieren und etwa eine Sucht anzusprechen, statt sie unter den Tisch zu kehren und sich koabhängig zu verhalten. Gleichzeitig führt „Besserwissen“ in die Sackgasse.

Coaching braucht tragfähige Innensteuerung

Der Umgang mit machtvollen Menschen erfordert notwendigerweise Klarheit über **die eigene Macht**, über Möglichkeiten der Selbstermächtigung. Für einen Executive Coach liegen darin wesentliche Voraussetzungen, um professionell, mit Freude und als Chance zu eigenem Wachstum in den Coaching-Prozess einzusteigen.

Auch wenn Führung eine coachende Haltung braucht und Coaching zum Repertoire erfahrener Vorgesetzter gehört – Executive Coaching erfordert mehr: Eine wertschätzende Haltung auf Augenhöhe, ein humanistisches Menschenbild und reflektiertes Erfahrungswissen. Sie beginnen bei Ihren Erfahrungen mit Leadership, Zielen und Prozessen, wobei Ziele Inhalte voranbringen und Prozesse Raum für Beziehungen liefern.

Kennen Sie Ihren Umgang mit Komplexität? Diese wird an der Unternehmensspitze oft genug unangemessen reduziert – damit unterbleibt die Unterscheidung von **Risiko und Gefahr**; eine Unterlassung mit weitreichenden Konsequenzen, die nicht nur Innovation verhindert.

Organisationswissen, Macht und Klarheit

Meine eigene 20-jährige Praxis als Executive Coach zielt auf die Qualität von Veränderung und Entwicklung. Damit steht die Reflexion des vorhandenen Wissens, der Erwerb neuer Erkenntnisse, stehen veränderte Perspektiven auf die eigenen Erfahrungen als Führungskraft für Sie im Fokus dieser Weiterbildung. Das befähigt Sie, zukünftige Coachees verantwortlich zu begleiten.

Die typischen Auslöser für Executive Coaching sind einerseits **Veränderungsmanagement, also Change und Transformationsprozesse**, im Gefolge der großen gesellschaftlichen Veränderungen wie Digitalisierung und Globalisierung. Andererseits sind es typische

Situationen, die mit Rollen der Menschen zu tun haben: **Onboarding-Prozesse, Fragen der Inklusion oder das Verlassen der Organisation**. All diese Veränderungen durchleben Führungskräfte in größter Sichtbarkeit und parallel zu ihren persönlichen Entwicklungszusammenhängen.

Das gilt für den neuen CEO, der in den ersten 100 Tagen kaum etwas dem Zufall überlassen darf, ebenso wie für die HR-Chefin der Holding, die eine von vielen ungeliebte Transformation im Konzern verantwortet. Executive Coaching in meinem Verständnis zielt auf **Repertoire-Erweiterung des Coachees, auf Angebote zur persönlichen Entwicklung und auf vielfältige Verhaltensoptionen**. Executive Coaches bedürfen mehr als andere eines soliden Zugangs zu neuen autoritativen Konzepten, die den Umgang mit "Macht über andere" ersetzen durch "Macht für" wirksame Führung.

Was dürfen Sie erwarten?

Die Weiterbildung ist in zwei Teile gegliedert. Während sich **der erste Teil dem Zusammenspiel zwischen Unternehmen, Coachee und Coach** widmet, führt der zweite Teil **tiefer ins Executive Coaching** hinein.

Das bedeutet auch, **Teil 1** ist interessant auch für Mitarbeiter*innen der Führungskräfte-Entwicklung, aus HR oder für interne Coaches – schließlich gelten Top-Führungskräfte eines Unternehmens als dessen wichtigste Ressource.

Teil 2 spricht die an, die als Executive Coach tätig werden möchten. Das können ehemalige Führungskräfte ebenso sein wie Berater*innen, die stärker in das personenzentrierte Coaching einsteigen wollen oder Mediator*innen, die Feuer gefangen haben und ihre eigenen Management-Erfahrungen mit in ihre Arbeit mit machtvollen Menschen nehmen möchten.



Mein Verständnis von Executive Coaching

Executive Coaching ist aktive Hilfe zur Selbsthilfe innerhalb eines komplexen Netzwerks und erweitert Handlungs- und Verhaltensspielräume. Es geht damit um Persönlichkeit, Reife, Haltung – nicht um Rezepte oder Tools. Beide sind meist geradezu kontraproduktiv für eine langfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Folgende Themen und Schwerpunkte unterstützen einen wirkungsvollen Coaching-Prozess:

- **Umgang mit Rang und Rolle**
Wie Veränderung ermöglichen oder Strukturen herstellen, wenn Hierarchien und Klassenbewusstsein respektvollen Umgang zu verhindern scheinen und die Bereitschaft zur Wertschätzung fehlt?
- **Doppelte Präsenz**
Das Zuhören sowie Arbeiten im Dialog aus der Bereitschaft heraus, ganz bei sich und zugleich beim anderen zu sein, erfordert eine reflektierte Empathie und die Notwendigkeit, bei sich zu bleiben, auch wenn es um den anderen geht.
- **Kenntnis von Organisationsdynamiken**
Wenn klar ist, dass strukturelle Gegebenheiten Probleme auslösen und nicht das Verhalten des Executive, wirkt das außerordentlich entlastend und verlagert den Fokus von Selbstzweifel und Selbstkritik auf die Felder, in denen Veränderung möglich werden kann.

Integration ins Unternehmen

Executives sind eingebunden in Konzerne und dort mit verschiedensten Dynamiken befasst, im Einzelfall ihnen sogar ausgeliefert. Für einen Executive Coach wirken diese Dynamiken weiter. Um sie erkennen zu können, erweisen sich folgende Instrumente als hilfreich:

- **Das Kick-off als Three-way oder Triangel**
Die Auftragsklärung zu dritt, manchmal auch zu viert oder fünft steht am Beginn des Prozesses.
- **Das „Statement of Work“**
Das zentrale Instrument zwischen Auftraggebern, Coach und Coachee enthält Zwischenziele und Ergebnisqualitäten und betrifft alle beteiligten Personen in ihren jeweiligen Rollen.

- **Der proaktive Umgang mit Nachfragen**

Als Executive Coach ist es nicht rollenkonform, sich nur hinter dem Anspruch von Diskretion oder Vertraulichkeit zu verstecken. Worüber geben Sie Auskunft und worüber unter keinen Umständen? Wo sind die Linien der Loyalität?

Präsenz ist wichtiger als Tools

Im Mittelpunkt stehen eine reflektierte Empathie, eine erkennbare Haltung und die Fähigkeit, Verantwortung für sich und für die Beziehung zu einer starken Persönlichkeit, der Führungskraft, zu übernehmen. Und das im Flow, leicht und elegant. Mehr als um Tools geht es um aktivierte Fähigkeiten der Reflexion, die es erlauben, verantwortungsvoll und verbindlich mit sich und anderen umzugehen.

In Supervisionen höre ich immer wieder vom Bedürfnis nach Werkzeugen, die in herausfordernden Situationen das Gefühl von Sicherheit verleihen sollen. Klug eingesetzt helfen Werkzeuge: Sie erweitern Blickwinkel, fokussieren neu und zeigen Optionen auf. Insofern werden Werkzeuge diskutiert werden, ausgehändigt und eigenes wird entwickelt.

Spricht Sie das an?

Dann melden Sie sich bitte. Ich freue mich über Interessentinnen mit klarem Blick und dem deutlich formulierten Bedürfnis nach eigener Entwicklung.

Wenn Sie Erfahrung als Führungskraft gesammelt haben, dann kann die hier aufgezeigte Weiterbildung eine passende nächste Stufe in einem beratenden oder coachenden Kontext sein. Eine weitere Voraussetzung für die Teilnahme sind Grundlagen als Coach, Berater*in oder Mediator*in.

Die konkreten Inhalte finden Sie auf dem Datenblatt zur Weiterbildung, ebenso weitere Informationen zu Terminen, Ort und Kosten.



Konzeption und Durchführung der Weiterbildung: Prof. Dr. Brigitte Witzer

Coachee und Executive Coach

Mein erstes Coaching erhielt ich als Executive bei Bertelsmann 1990, weil – so der damalige Personalchef – Frauen in Führungspositionen ein unvertrautes Feld für den Konzern boten. Seither bin ich immer wieder in Coaching-Prozessen, sei es zu meinen verschiedenen Veränderungen, sei es, um bestimmte Themen zu reflektieren, Ziele neu zu definieren oder Prozesse zu gestalten. Das sind gut 28 Jahre als Coachee.

Seit 1998 arbeite ich selbst als Executive Coach. Anfangs ging es vor allem darum, Vorständen bei Change-Prozessen als Gesprächspartnerin zur Verfügung zu stehen und umfassende Veränderungen verantwortungsvoll zu reflektieren. Heute arbeite ich für DAX-Vorstände, für internationale Konzerne (aus Beratung, Medien, Banken) sowie in Startups mit Fremdkapital (PE, VC).

Managerin

Ich habe meine Karriere 1984 bei Data Becker in Düsseldorf begonnen, dort startete ich als Redakteurin und verließ das Unternehmen 1989 als technische Verlagsleiterin. Dann wechselte ich zu Bertelsmann, in die größte Tochter Mohndruck in Gütersloh, und war zuletzt als Geschäftsführerin des Bertelsmann Medien-Service für die Marktentwicklung in Osteuropa verantwortlich.

Professorin und Autorin

1994 wagte ich den Sprung an die Hochschule. In Leipzig baute ich an der HTWK den Studiengang Medientechnik auf und brachte meine Erfahrungen aus der Wirtschaft sehr handfest in die Lehre ein. Basis lieferte mir dazu meine Dissertation: 1992 hatte ich mit „Führung und konstruktives Menschenbild – Kommunikation in Konzernen“ eine wissenschaftlich fundierte Grundlage für Leadership vorgelegt.

2005 entwickelte ich praxisnahe Optionen für die Wirtschaft aus der Haltung eines postheroischen Managements. 2011 folgte die „Risikointelligenz“ als Toolbox aus Erfahrungswissen, Selbstkonzept und Organisationsdynamiken. 2015 dann mein Ansatz zur Selbstführung und Rollenklarheit für erfolgreiche Frauen, „Die Fleißlüge“ – auch dieses Buch wieder entlang meiner eigenen Erfahrungen geschrieben. Im April 2018 erschien „Glück Sucht Leben“ – ein (weiteres) Konzept zu persönlicher Klarheit und Präsenz, das sich mit Sucht und Koabhängigkeit auch in der Wirtschaft befasst.

Kontakt

Büro Prof. Dr. Brigitte Witzer
 Mommsenstr. 26, 10629 Berlin
 Telefon: +49 (0)30 400 05 67-0
 E-Mail: buero@witzer.de
 www.witzer.de