

Im Schatten der Mächtigen

TOP EXECUTIVE COACHING



Foto: comstock

Sie arbeiten mit DAX-Vorständen, mit Managern, die im Rampenlicht stehen – und bleiben selber im Hintergrund: Die Rede ist von Top Executive Coaches, den persönlichen Beratern der Mächtigen. Was zeichnet ihre Arbeit aus? Wie und worin unterstützen sie die Lenker und Leiter der Unternehmen? Und wie findet ein Coach Zugang zu den Teppichetagen der Wirtschaft? managerSeminare gibt Einblick in ein exklusives Beratungsfeld.

Preview: ► Coaching im Topmanagement: Wie verbreitet sind die Dienste der weichen Berater? ► Die Themen der Spitzenmanager: Darum geht's im Top Executive Coaching ► Coaching-Regeln aufgehoben: Welche Coaching-Gebote im Topmanagement ungültig sind ► Tempo und Sprach-Codes: Was Coaches in den Sitzungen berücksichtigen müssen ► Der Weg in die Teppichetagen: So wird man Top Executive Coach ► Gut bezahlt: Die Honorare der Spitzencoaches ► Coach-Auswahl: Warum die Frage „Wen kennen Sie?“ wichtiger ist als die Frage „Was können Sie?“ ► Kluge Köpfe, Promis, Freunde: Von wem sich Topmanager sonst noch beraten lassen

■ „Coaching? Damit bin ich nicht in Berührung gekommen.“ Dr. Reiner Hagemann schüttelt den Kopf. Der 62-jährige Münchner berichtet aus seiner Zeit als Vorstandsmitglied der Allianz AG und Vorstandsvorsitzender der Allianz Versicherungs AG. Zwischen 1995 und 2005 war das. Damals verantwortete er das Deutschlandgeschäft der Sachversicherungssparte, fällte weitreichende Entscheidungen, löste Konflikte im Vorstandsteam... – doch die Hilfe eines Coaches nahm er dabei nie in Anspruch.

Lediglich zwei Auftritts- und Medientrainings absolvierte er: als er einen Vortrag vor 200 Top-Führungskräften aus dem Gesamt-konzern halten sollte und als er zur Fernseh-Talkrunde bei Sabine Christiansen geladen war. „Wie der Vorstand nach außen wirkt, diese Frage war virulent“, blickt der heutige Multi-Aufsichtsrat zurück. Alles andere an Verhaltensbeobachtung und Reflexion sei für ihn persönlich hingegen nichts gewesen, wofür er einen Berater hätte anheuern wollen.

Hagemanns Statement verblüfft, mutet als Ausnahme an. Denn wer sich auf den Treffen der Business Coaches umtut, gewinnt den Eindruck, dass ein Großteil der Coaches auch Top Executives zu seiner Klientel zählt, also die erste und zweite Führungsebene großer Unternehmen berät – und das geht nur, wenn die Nachfrage stimmt.

Nur wenige Coaches finden in die Teppichetagen der Wirtschaft

„Zwar behaupten viele, sie hätten bereits den Papst gecoacht“, meint der Frankfurter Coach Uwe Böning hierzu. Tatsächlich aber coachen nach Beobachtung des Beraters nur wenige Coaches die Kapitäne der Firmendickschiffe: Viele, die sich als Top Executive Coach ausgeben, würden bei näherem Hinsehen mit den Inhabern kleiner Firmen arbeiten oder mit Vertretern des oberen Middle Management. Eine nähere Einschätzung wagt Klaus Eidenschink. Der Coach aus München glaubt: Gerade einmal

Service

Literaturtipps

► **Dorothee Echter: Coaching im Topmanagement.** In: Christopher Rauen (Hrsg.): Handbuch Coaching, 3. Aufl., Hogrefe, Göttingen 2005, 49,95 Euro, S. 485-506.

Der Aufsatz von Topmanagement-Coach Dorothee Echter gibt Einblick in den Alltag von Topmanagern, in ihre Selbstwahrnehmung, ihre Rolle und die an sie gestellten Anforderungen.

► **Dr. Wolfgang Looss im Interview: Die Devise heißt: Share the Problem!** managerSeminare, Heft 138, September 2009, S. 78-79, www.managerSeminare.de/MS138AR04
Coaching-Pionier Looss äußert sich im Gespräch mit managerSeminare über die Lebenswelten von Topmanagern und die zentralen Aufgaben eines Topmanagement-Coaches.

DVD-Tipp:

► **Dr. Wolfgang Looss: Coaching und die Teachable Moments im Leben eines Managers.** DVD des DBVC, zu beziehen für 19,95 Euro unter www.dbvc.de.

Bei der DVD handelt es sich um einen mitgefilmten Vortrag von Wolfgang Looss auf dem Coaching-Kongress des DBVC in Potsdam/Okttober 2008. Der Top Executive Coach schildert, in welchen Momenten und auf welche Weise Coaches die Topmanager zum Nachdenken und Lernen anregen können. Dabei überträgt er mit den „Teachable Moments“ ein Konzept aus der Pädagogik mit Kindern auf das Coaching im Management. Wesentlich für Looss: Manager müssen erkennen – und zugeben dürfen –, dass sie mitunter nicht weiter wissen und keine Lösung parat haben. Die DVD zeigt: Aufgabe des Coaches ist es, Manager „im Land des Nichtwissens zu begleiten“.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

fünf bis zehn Prozent der Business Coaches haben Eingang in die Teppichetagen der DAX- und MDAX-Unternehmen gefunden. „Und vielleicht fünf Prozent der Spitzenmanager lassen sich von einem professionellen Coach auf klassische Weise coachen.“

Offizielle Zahlen zum Top Executive Coaching existieren nicht. Trotz zahlreicher Coaching-Studien gibt es keine einzige Untersuchung, die das Coaching auf dem Gipfel der Macht fokussiert. Das bestätigt Dr. Sabine Dembkowski, die mit ihrer in London und Köln ansässigen Beratungsgesellschaft „The Coaching Centre“ engen Kontakt zu internationalen Lehrstühlen hält, um stets neueste Studien- und Forschungsergebnisse zum Management und zum Coaching in ihre Arbeit einzubeziehen. Dass der Markt nicht per Umfragen ausgeleuchtet wird, mag nicht zuletzt an einem Gebot liegen, das im Coaching oberste Priorität besitzt und im Topmanagement-Coaching mit noch höherer Sensibilität gehandhabt wird als auf jedem anderen Coaching-Feld: Vertraulichkeit.

„Diskretion ist die Basis“, erläutert Uwe Böning. Seit 22 Jahren arbeitet er als Coach auf Vorstandsebene von DAX-Unternehmen und anderen Großfirmen, wobei er häufig mit ganzen Vorstandsorgans arbeitet, also Team-Coachings vollzieht. Aus seiner Erfahrung berichtet



„Das ist der Wert vom Topmanagement-Coaching: die Verbreiterung der Basis, auf der der Manager Entscheidungen trifft.“

Dr. Ulrike Wolff, Dr. Wolff Management Beratung, Berlin.
Kontakt: main@wolff-managementberatung.de

der Experte aus Frankfurt am Main: „Wenn ich ein Vier-Augen-Gespräch mit einem Vorstandsmitglied führe, erfahre ich andere Dinge als im Team-Gespräch mit dem ganzen Vorstand. Ich muss daher sehr genau einschätzen: Welche Infos hat mir jemand im Vertrauen erzählt? Was muss ich für mich behalten? Und was darf ich im Gremium thematisieren?“ Die Vertraulichkeit ist umso bedeutungsvoller, als im Topmanagement jede Information, die an falscher Stelle ankommt, am Ende in der Öffentlichkeit landen und von den Medien hochgespielt werden kann. „Und das kann Folgen bis hin zu Auswirkungen auf den Börsenkurs haben“, gibt Dr. Ulrike Wolff, Top Executive Coach aus Berlin, zu bedenken.

Kein Wunder also, dass sich die Berater der Mächtigen besonders bedeckt zeigen, wenn es um ihre Klienten geht. Es wirkt, als würden sie das Coaching-Gebot der Vertraulichkeit noch einmal neu definieren: als Schutzhaube, die sie nicht nur über einzelne Kunden halten, sondern gleich über die ganze Zunft. Sorgsam achten sie darauf, dass das öffentliche Bild der Spitzenmanager nicht noch stärker mit Vorurteilen, Kitsch

und negativen Assoziationen befrachtet wird, als das ohnehin schon der Fall ist. Wie Manager ihre 70-Stunden-Woche kompensieren, wo sie tiefseetauchen gehen, wen sie auf die Segelyacht einladen oder was – am Rande der offiziellen Agenda – auf dem Weltwirtschaftsgipfel in Davos passiert, all das tut nichts zur Sache. „Mit Klischee-Stories wird man der Klientel nicht gerecht“, mahnt Sabine Dembkowski. Glanz und Glamour verstellen den Blick auf das Wesentliche.

Was aber ist die Essenz, um die es im Coaching geht? Warum wenden sich Manager, die on top stehen und die alles erreicht haben, an einen Coach? Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss antwortet schlicht: „Weil sie einen verständigen, neutralen Gesprächspartner suchen.“ Viele Topmanager haben im Unternehmen niemanden mehr, dem sie vertrauen, sagt der Berater aus Darmstadt. Heute ist ein Vorstandsmitglied im Schnitt nicht länger als drei Jahre im Amt, dann wird es abgelöst. „In diesen instabilen Systemen ist es nicht möglich, vernünftige Beziehungsbiotope aufzubauen. Somit haben Topmanager in ihrem normalen Umfeld keinen, mit dem sie vertrauensvoll reden können.“

Den Part des Gesprächspartners übernehmen dann externe Berater. Aus seiner 18-jährigen Praxis als Top Executive Coach schildert Looss, worum es in den Beratungen der Spitzenmanager geht: „Ein Topmanager sucht den Coach nicht auf, weil er ein Problem hat, das er gelöst wissen will. Er braucht jemanden, mit dem er im Vorfeld von Entscheidungen Optionen prüfen und Handlungsstrukturen aufbauen kann.“ Looss spricht daher auch vom „anlassfreien Coaching“ im Topmanagement – gegenüber dem anlassbezogenen Coaching im Middle Management, wo etwa die Übernahme eines neuen Führungsposts oder eine auseinandergeratene Work-Life-Balance typische Auslöser eines Coachings sind.



„Wie will ein Coach einen Manager beraten, der die Organisation restrukturieren will, wenn der Coach dies nicht selbst schon einmal durchgeführt hat?“

Dr. Sabine Dembkowski, The Coaching Centre, London/Köln.
Kontakt: info@thecoachingcentre.com

Executive Coaching heißt: Reflexion über unentscheidbare Fragen

Mit ihren Sparringspartnern diskutieren Spitzenmanager die großen Steuerungs- und Strategiefragen, die das Leiten eines großen Unternehmens mit sich bringt. Looss nennt sie die eigentlich „unentscheidbaren Fragen“. Beispiele: Sollen wir das Unternehmen verlagern oder nicht? Sollen wir den anderen Konzern kaufen? Sollen wir der Empfehlung des Aufsichtsrats folgen?

Unentscheidbar sind diese Fragen nicht nur, weil im Vorhinein nicht sicher abzusehen ist, was im Nachhinein besser gewesen wäre. Sondern auch, weil sie, wie Ulrike Wolff hervorhebt, immer mit Werte-Konflikten einhergehen. „Unternehmerische Entscheidungen werden nie allen Seiten gerecht. Und sie stehen auch nicht immer im Einklang mit dem, was der Manager in Alleinverantwortung entschieden hätte.“ Die Berliner Beraterin sieht eine ihrer wesentlichen Aufgaben daher darin, den Klienten zu helfen, „in Situationen widerstreitender Interessen nicht die Navigation zu verlieren“. Wolff: „Das geschieht z.B. in einem intensiven Diskurs über ‚die Person in der Vorstandsrolle‘ und den ‚Vorstand in der Person‘.“ Es geht darum, dass der Klient in Kontakt mit sich selbst bleibt, so Wolff, „und das vor allem kraft seiner Intuition.“ Zudem geht es darum, dass der Coach mit seiner Außenperspektive „neue Wahlmöglichkeiten für eine Entscheidung“ schafft, wie Wolff es ausdrückt: „Das ist der eigentliche Wert vom Topmanagement-Coaching: die Verbreiterung der inneren und äußeren Basis, auf der der Manager Entscheidungen trifft.“

Topmanager suchen ein Add-on zu den Beobachtungen

„Bei all dem steht stärker als im Middle Management der Erfolg des Unternehmens im Vordergrund“, ergänzt Uwe Böning. Persönliche Krisenthemen und Fragen des Managers – z.B.: Wie gehe ich mit meinen Schuldgefühlen um, wenn durch mich 1.500 Leute ihren Job verlieren? – werden zwar ebenfalls thematisiert. „Aber nur, soweit sie mit dem Geschäft verankert sind“, berichtet der Frankfurter Berater aus seiner Coaching-Praxis. Auch arbeiten die Sparringspartner der Topmanager stärker mit Empfehlungen als ihre Kollegen in den tiefer liegenden Konzernetagen: „Beratung ohne Ratschlag“ und „Hilfe zur Selbsthilfe“ – diese Coaching-Regeln mögen im Middle Management nahezu unantastbar sein, hoch oben in den Konzerntürmen gelten sie nicht mehr.

„In ihrer Rolle als Entscheider sind Topmanager gewohnt, dass andere ihnen Vorschläge unterbreiten“, erklärt Böning. Daher erwarten sie auch vom Coach mehr als bloß die Rückmeldung von Beobachtungen. „Die Manager suchen ein Add-on. Sie wollen wissen: Was mache ich jetzt damit?“, sagt Böning. Wenn der Coach nur zurückfragt, „Was wollen Sie selbst?“, hat er verloren. Auf meist diskrete Art und Weise geben Spitzenmanager einem Coach, der nicht auf ihrer Welle liegt, zu verstehen: Mit Ihnen komme ich nicht weiter. ►



Menschen gewinnen & Ergebnisse erzielen ...

mit Trainern und Coaches, die ihr Handwerk verstehen und ihren Beruf lieben.

TEAM CONNEX-Coachausbildung

Start: 26. Januar 2010

Weitere Ausbildungsgänge

- Der Verkaufsleiter als Coach
- Coachausbildung für Industrie-Consultants
- Der HR-Manager: „Chefcoach“ des Unternehmens
- Coachausbildung für Führungskräfte

Themen für Management-Coaching

- Berufliche Identität
- Karriere
- Persönlicher Auftritt
- Führung und Kommunikation
- Begleitung von Changeprozessen
- Work-Life-Balance

Eingehende Informationen unter:

www.teamconnex.com

Tel. 07031 - 2703 - 0

TEAM CONNEX AG



Die Sprachmuster, derer sich die hohen Bosse dabei bedienen, sind „oft vergleichbar mit der Sprache des Adels in der alten Gesellschaft“, zieht Böning eine Parallele. Topmanager drücken sich nicht plump und plakativ aus, sondern fein und verschlungen. Böning nennt ein Beispiel: „Es heißt nicht: Ich kann mit Ihnen nicht arbeiten. Sondern: Darf ich Ihnen mal eine Frage stellen? Wie war Ihre Empfehlung gemeint?“ Diesen subtilen Stil müssen Coaches nicht nur dechiffrieren können, sondern auch selber beherrschen – etwa wenn sie Feedback geben, so Böning: „Das Feedback muss klar sein, aber dezent. Wer die Sprach-Codes nicht kennt, wird schnell ausgemustert.“

Wie auf dem Nürburgring: Coaches sollen Gas geben

Schwer hat es auch, wer als Top Executive Coach nicht dasselbe Tempo fährt wie seine Klienten. Bei einem Terminkalender, der

den Management-Alltag in 30-Minuten-Sequenzen taktet, erwarten die Unternehmenslenker, dass auch im Coaching aufs Gas gedrückt wird. Nichts darf zu lange dauern. Der komplette Coachingprozess erstreckt sich zwar wie im Middle Management auf ca. drei bis sechs Sitzungen, verteilt auf ein halbes Jahr. Doch jede Sitzung und jede einzelne Intervention muss mit Geschwindigkeit zu Ergebnissen führen. „Wir bewegen uns leistungsmäßig auf dem Nürburgring“, beschreibt Sabine Dembkowski, wie sie das erlebt. „Top Executives sind unglaublich schnell in ihren mentalen Prozessen, sie bilden sehr schnell Verknüpfungen.“ Entsprechend blitzartig muss der Coach die nächsten Ideen entwickeln, Fra-

gen stellen, Rückmeldungen geben. Zum Vergleich: Im Middle Management beraumt Dembkowski komfortable drei bis vier Stunden für eine Sitzung an. Im Topmanagement verkürzt sie die Zeit auf ein bis zwei Stunden.

Dass Top Executive Coaches bei all den Anforderungen enorm kompetent sein müssen, steht außer Frage. Spitzenmanager brauchen Spitzencoaches – Berater, die wie sie selbst in der Champions League spielen. Die Berater müssen nicht nur mit psychologischem Wissen auflaufen und einem eingefleischten Coaching-Know-how, sie benötigen auch das Wissen um Prozesse im Unternehmen, um geschäftliche Strategien und um politische Fragen im Großkonzern. Und dieses Wissen sollte aus eigener, praktischer Erfahrung gewonnen sein. „Wie will ein Coach einen Manager beraten, der die Organisation restrukturieren oder einen Kostensenkungsplan einführen will, wenn der Coach diese Dinge nicht selbst schon einmal in der Praxis durchgeführt hat?“, gibt Dembkowski zu bedenken.

Herausforderung Unabhängigkeit

Eine besondere Herausforderung im Top Executive Coaching ist das Coaching-Gebot der Unabhängigkeit: Einerseits muss der Coach an die Lebenswelt der Mächtigen andocken, um akzeptiert zu werden, andererseits darf er sich vom Glanz dieser Welt nicht vereinnahmen lassen. Wie schaffen Top Executive Coaches diesen Spagat? Was empfinden sie als besonders kritisch? Was sind ihre Do's und Don'ts? Die Statements der Experten:

► **„Der Coach darf sich nicht durch das wunderschöne Licht der Macht verführen lassen. Man muss sich trauen, das Auftragsmandat zu verlieren und Sachen zu sagen, die unangenehm sind. Genau dieses Verhalten bringt letztlich Reputation und Anerkennung.“**

Dr. Sabine Dembkowski, The Coaching Centre, London/Köln, seit rund 10 Jahren Top Executive Coach.

► **„Man muss verarbeiten können, dass man die Leute, die man morgens gecoacht hat, abends im heute Journal sieht. Es braucht Selbstdisziplin und Demut, um nicht in eine narzisstische Symbiose zu verfallen. Coach und Coachee müssen aufpassen, dass sie sich nicht wechselseitig vor der vermeintlichen Großartigkeit des anderen verneigen.“**

Klaus Eidenschink, Eidenschink & Partner, Krailling bei München, seit 10 Jahren Top Executive Coach.

► **„Um mich vom System nicht vereinnahmen zu lassen und immer auch in Kontakt mit anderen Lebenswelten zu bleiben, habe ich neben den Vorstandskoachings nie aufgehört, auf mittlerer Führungsebene zu arbeiten.“**

Uwe Böning, Böning-Consult, Frankfurt/M., seit 22 Jahren Top Executive Coach.

► **„Als Coach muss man geerdet sein, braucht man Bodenhaftung. Das heißt: Man muss wissen, wer man ist und wofür man eintritt – und man darf nichts fürchten. Wer mutig ist und zu sich selbst steht, ist im echten Sinne unabhängig.“**

Dr. Ulrike Wolff, Dr. Wolff Management Beratung, Berlin, seit 13 Jahren Top Executive Coach.

Der Weg zum Top Executive Coach führt über die Managementpraxis

Die Wege, wie Coaches als Berater an die Spitze der Konzerne finden, gleichen sich daher. Sie führen in der Regel über eine Berufspraxis außerhalb des Coachings: Etliche Top Executive Coaches hatten vormals selber eine hohe Position im Management inne – oder arbeiteten mit Spitzenmanagern zusammen. So wie Ulrike Wolff. Die Beraterin aus Berlin bringt sowohl ein sozialwissenschaftliches Studium als auch eine Laufbahn als Bankerin mit. Etliche andere Top Executive Coaches kommen wie Sabine Dembkowski aus der Strategieberatung und wechseln dann vom harten Consulting ins reflexivere Coaching.

Oder sie machen es ähnlich wie Uwe Böning, der von sich sagt: „Ich habe mich am Beginn meiner Karriere Schritt für Schritt mit Führungskräfte Trainings nach oben gearbeitet.“ Das Muster verläuft so: Führungskräfte erhalten ein Training, steigen dann in der Unternehmenshierarchie auf, nehmen von Stufe zu Stufe ihren Trainer mit – und irgendwann werden aus den standardisierten PE-Programmen des Trainers individuelle Topmanagement-Beratungen. Aber auch Böning kennt die Managementpraxis aus eigener Erfahrung: Unter anderem war er einst Personaldirektor in einem Großunternehmen.

Die Expertise der Topmanagement-Coaches hat ihren Preis. Zwischen 2.500 Euro am Tag und 5.000 Euro pro Stunde berech-

Im Topmanagement gelten andere Regeln!

Topmanagement-Beraterin Dorothee Echter berät weltweit die CEOs großer Unternehmen – und beobachtet seit 15 Jahren die Unterschiede zwischen Topmanagement und Middle Management. Für managerSeminare hat sie die markantesten Unterschiede und ihre Auswirkungen auf das Coaching zusammengestellt:

► Eigenwille statt Anpassung

Der Weg ins Topmanagement ist durch exzellente Anpassungsleistungen geprägt. Die Frage des mittleren Managements ist: Was muss ich tun, um das Unternehmen erfolgreich zu machen? Der Topmanager fragt: Wohin *will* ich das Unternehmen führen? Was bewegt *mich*? So gelingt es, andere mitzureißen; er wird an die Spitze geholt und bleibt auch dort.

Für den Top Executive Coach bedeutet das: Er/sie verbündet sich mit der Mission des Coachees, aber er/sie braucht auch eine starke eigene Mission.

► Orientierung statt Leadership

Im mittleren Management muss gut geführt werden. Im Topmanagement muss sich die Person an der Spitze jedoch voll ihrem eigenen inneren Anliegen widmen: Was will sie leidenschaftlich? Welche Werte beseelen sie? 1.000 Scheinwerfer der Aufmerksamkeit sind ständig auf sie gerichtet – der Popstar-Effekt! Wie sie sich zeigt und über sich spricht, wirkt sie als machtvolleres Vorbild. Man folgt ihrer Leidenschaft – und verzeiht ihre Führungsfehler.

Für den Top Executive Coach bedeutet das: Thema sind die Leidenschaft und Mission des Topmanagers und nicht Führungsfragen.

► Community statt Networking

Eine große Anzahl von strategischen Networking-Kontakten ist nur im mittleren Management wichtig. Der Topmanager kann sich überall leicht Zugang verschaffen, denn er ist attraktiv für andere. Dieses Privileg muss er nutzen. Indem er Einladungen ausspricht und interessante Menschen aus verschiedenen Lebensbereichen zusammenführt – großzügig, dankbar, wertschätzend. Nicht zu strategisch, sondern nach Sympathie. Nicht orientiert an Moden und Style, sondern an den eigenen Vorlieben. So entstehen Aufträge, neue Jobs, wichtige Informationsquellen – für sich selbst und das Unternehmen.

Für den Top Executive Coach bedeutet das: Er/sie ist Vorbild, wie man eine Community um sich herum etabliert und pflegt.

► Idealisierung statt Feedback

Erfolgreiche Spitzenleute hören nicht auf Feedback und erst recht nicht auf Kritik – zu Recht. Sie wissen, es sind nur die positiven persönlichen Wünsche und die persönliche Wertschätzung, die Gefolgschaft auslösen und überzeugen. Wenn der Topmanager in seinen Motiven, Werten, Anliegen idealisiert wird und wenn auch er selbst andere idealisiert und ihre Anliegen versteht, dann wächst seine Macht. Feedback signalisiert Hierarchie – Idealisierung Augenhöhe.

Für den Top Executive Coach bedeutet das: Er/sie bestärkt Idealisierung in Bezug auf sich selbst und den Coachee. Augenhöhe ist der Code für einflussreiches Agieren – und Coachen.

► Topmanagement-Wissen statt Leistung

Erfolgreich im Topmanagement ist nicht, wer die besten Ergebnisse erzielt, sondern wer weiß, wie man dort erfolgreich ist. Leistung und Leadership im mittleren Management sind wichtig – um genau dort zu bleiben. Wer an die Spitze strebt, muss die Topmanagement-Erfolgsdynamik erkennen: ein starkes positives inneres Anliegen, eine internationale Community und die Fähigkeit, Zugehörigkeit zu bieten und sich zugehörig zu fühlen.

Für den Top Executive Coach bedeutet das: Er/sie muss das Wissen haben, die Codes kennen, wie man im Topmanagement – im Unterschied zum mittleren Management – erfolgreich ist.



Dorothee Echter berät seit 1996 weltweit Topmanager. Zuvor gehörte sie selbst 20 Jahre lang zum Management internationaler Konzerne.
Kontakt: echter@dorotheeechter.de

Bestseller: Coaching-Tools



Christopher Rauen (Hrsg.)

Coaching-Tools

6. Aufl. 2008, kt., 368 S.

ISBN 978-3-936075-18-2

Ladenpreis: 49,90 EUR

Bestell-Nr.: tb-5353

61 namhafte Coaches unterschiedlicher Denkschulen präsentieren ihre bevorzugten Interventions-techniken. Jedes einzelne Tool ist ausführlich beschrieben und kommentiert. Der Leser nimmt auf diese Weise an einem sehr breiten Spektrum an Methodenkompetenz teil. Die Tools sind folgenden Phasen eines Coachings zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung. Ob Karriereberatung, Konflikt-Coaching oder Werteklä rung – schnellen Zugriff auf das passende Tool gewährt eine nach Anlässen sortierte Übersicht.

Infos:

www.managerseminare.de/shop

Bestellung unter:

0228/97791-10

nen die Coachs für ihre Arbeit mit Geschäftsführern und Vorständen, so verrät ein Branchenvertreter. Das sieht zunächst gewaltig aus. Doch orientieren sich Coachings an den Gehältern der jeweiligen Zielgruppe. Und wo Firmen-Bosse im Jahr zwischen zwei Millionen Euro (Michael Frenzel/TUI) und 14 Millionen Euro (Josef Ackermann/Deutsche Bank) verdienen, relativieren sich für einen kompletten Coaching-Prozess selbst fünfstelligen Honorare.

Um Aufträge müssen sich Coachs nicht aktiv bemühen

Wie aber kommt es überhaupt zu einem ersten Auftrag für den Coach? Bei der engen Tuchfühlung, die Top Executive Coachs durch ihren Werdegang zu den Mächtigen haben, ergeben sich die ersten Top Executive Coachings wie von selbst: Irgendwann spricht ein Vorstand den ihm bekannten Berater an und fragt nach einem persönlichen Gespräch. „Danach läuft alles wie im Schneeballsystem über Empfehlungen“, erklärt die Berliner Beraterin Ulrike Wolff. Wer einmal als Top Executive Coach aufgestellt ist, darf damit rechnen, dass Topmanager seine Telefonnummer an interne und externe Kollegen weiterreichen. Neben persönlichen Empfehlungen kommen Coachs häufig über Vorträge, Bücher und Zeitungsartikel zu Aufträgen aus der Unternehmensspitze. „Der Publicity-Charme zieht Spitzenmanager an“, vermutet Klaus Eidenschink, der selbst viele Vorstandsanfragen erhält, seit er eine Kolumne für die Süddeutsche Zeitung geschrieben hat.

Nicht nur der Erstkontakt kommt direkt zwischen Vorstand und Coach zustande, auch die Auftragsvergabe und alle weiteren Absprachen liegen allein in den Händen von Vorstand und Coach. „Das Top Executive Coaching läuft oft an der PE-Abteilung vor-



„Das Top Executive Coaching läuft oft an der PE-Abteilung vorbei. Die PE hat allenfalls eine postalische Funktion.“

Uwe Böning, Böning-Consult, Frankfurt/M.
Kontakt: info@boening-consult.com

bei“, bringt es Uwe Böning auf den Punkt: „Die PE hat allenfalls eine postalische Funktion – in dem Sinne, dass sie nachträglich informiert wird.“ Top Executive Coachs sind somit in einer komfortablen Situation: Sie müssen sich nicht wie beim Coaching im Middle Management um eine Aufnahme in den hausinternen Coaching-Pool bemühen. Und sie müssen ihre Eignung für das in Rede stehende Coaching in der Regel nicht in einem aufwendigen Auswahlverfahren beweisen.

Wie Coachs an Topmanager andocken

Statt zu fragen „Was können Sie?“, prüft der Vorstand auf eigene Weise, ob er mit dem Coach klarkommen wird. Er fragt: „Mit wem arbeiten Sie?“ Wenn der Coach mit den richtigen Leuten zu tun hat, wenn er Fallbeispiele aus anderen Unternehmen zu schildern weiß, wenn er im Bilde ist, was in welchem Konzern gerade los ist, und wenn er bereits Manager gecoacht hat, die mindestens ebenso hoch stehen wie sein gegenwärtiger Gesprächspartner, dann demonstriert er: Ich verstehe Ihre Welt und kann mich in ihr bewegen. „Die Akzeptanz des Coachs als jemand, mit dem der Manager auf gleicher

Augen- und Flughöhe arbeitet, ist enorm wichtig für den Coaching-Erfolg. Ein Top Executive Coach ohne eigenständige Autorität ist wenig wirkungsvoll“, gibt Ulrike Wolff zu verstehen.

Dass Manager mit ihrem ganz persönlichen Check-up nicht immer denjenigen Berater auswählen, der am besten für sie wäre, ist nicht von der Hand zu weisen. „Wenn Coaching wirken soll, muss es auch mal wehtun“, sagt der Münchner Coach Klaus Eidenschink, „viele Topmanager aber suchen nur jemanden, der sie bestärkt und bestätigt.“

Und so wenden sich etliche Firmen-Bosse von vorneherein gar nicht erst an einen klassischen Coach, sondern bauen auf den Rat anderer Personenkreise: Sie vertrauen sich rhetorisch versierten, klugen Persönlichkeiten wie Gertrud Höhler an, die in den 1980-er Jahren persönliche Beraterin des Deutsche-Bank-Vorstandssprechers Alfred Herrhausen war. Oder sie suchen die Nähe von Promis und Gurus wie Extrembergsteiger Reinhold Messner oder Ex-Jesuitenpater Rupert Lay. Und wieder andere holen sich Stärkung bei ihrem Arzt, ihrem Rechtsanwalt oder einem Bekannten aus dem Rotary Club. „Diese Art der persönlichen Beratung ist gar nicht selten“, sagt Eidenschink und stellt im selben Atemzug klar: „Das sind Beratungen, die aus Männerfreundschaften entstehen. Mit Coaching haben sie nichts zu tun.“

Svenja Gloger ■



„Wenn Coaching wirken soll, muss es auch mal wehtun.“

Klaus Eidenschink, Eidenschink & Partner, Krailling bei München. Kontakt: info@Eidenschink.de

RAUEN

Coach-Datenbank



Die RAUEN Coaching-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Coach-Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Coaching-Angeboten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zahlreiche Coaching-Pioniere sind Mitglied in der RAUEN Coach-Datenbank. Sie werden wissen, warum.

www.coach-datenbank.de

Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:
www.rauen.de/aufnahme

Die RAUEN Coach-Datenbank ist ein Dienst der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt.

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbanken
Tel.: +49 541 98256777
Fax: +49 541 98256779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang
managerSeminare und alle Vorteile

für nur **8 EUR**



TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über
3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel
kostenlos downloaden und
als Seminarunterlagen einsetzen.



„lead&train“ (ab September/Oktober)

Selbstlern-Bausteine und Microtrainings - digital,
anpassbare Leadership-Inputs mit 50% Rabatt

**50%
Rabatt**



Fachbuch-Rabatt

50 % Rabatt beim Kauf von **Büchern**
aus der Reihe **„LEADERSHIP kompakt“**.



Trainingsfilme

50% Rabatt beim Kauf von Trainingsfilmen
www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film_und_Audio

**50%
Rabatt**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

www.managerseminare.de/testen

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23